**Освітній рівень «Магістр»**

**Галузь знань 07 «Управління і адміністрування»**

**Спеціальність: 073 «Менеджмент» («Менеджмент освіти і адміністрування»)**

# **Навчальна дисципліна «Управління персоналом і корпоративне управління»**

1. **ТЕЗИ ЛЕКЦІЙ**

Лекція 1.

Концепції та теорії управління персоналом. Методологія управління персоналом організації.

* 1. Управління персоналом – соціальна наука.

Науку управління персоналом започатковано наприкінці 19 – на початку 20 століття. Ця наука є невід'ємною частиною загальної науки уп­равління сучасними виробничо-господарськими органі­заціями — менеджменту, і з цих позицій належить до соціальних наук. Водночас вона ідентифікується як окре­ма складова науки менеджменту з власними об'єктом, предметом, проблемами та методами їх наукового дослі­дження.

Об'єкт вивчення науки управління персоналом — соціальна підсистема будь-якої організації, яка функціонує у сфері виробництва товарів і (або) послуг.

Предмет вивчення науки управління персоналом — процес укомплектування організацій працівниками, їх розвитку, оціню­вання і стимулювання, формування високоефективних колек­тивів, стратегічного та оперативного управління окремими працівниками та їх групами.

Під час дослідження процесів управління персоналом використовують загальнонаукові і специфічні методи:

* системний підхід,
* спостереження,
* синтез,
* індукцію і дедукцію,
* моделювання,
* експериментування,
* анкетування,
* інтерв'ювання,
* вивчення документів,
* статистичні вибірки,
* соціометричні дослідження
* тощо.

Наука управління персоналом як самостійна сфера дослідницької діяльності спрямована на продукування нових знань про:

* людину як суб'єкт трудової діяльності з її психологічними, фізіологічними і діловими якостями;
* стратегічне та оперативне планування чисельності і структури персоналу;
* методи добору і розстановки кадрів з метою найефективнішого використання трудового потенціалу організації;
* методи управління працівниками та їх групами у процесі виробничої діяльності;
* професійну орієнтацію й адаптацію працівників; налаго­дження соціального партнерства в організаціях;
* оцінювання й атестування персоналу;
* управління розвитком персоналу;
* управління плинністю кадрів;
* мотивування і стимулювання працівників; організацію роботи служб персоналу.

Необхідність наукових підходів до управління персо­налом зумовлена суттєвими змінами у трудовій орієнтації найманих працівників, які дедалі частіше розраховують не просто на певні посади, а й на кар'єрне зростання. Не менш важлива для них гарантія постійної зайнятості в об­раній організації. Все це свідчить про необхідність вироб­лення в організації цілеспрямованої кадрової політики, науково обґрунтованої системи добору і розстановки кадрів, використання їх потенціалу для взаємної користі організації та працівників.

Проблеми наукового управління персоналом акту­альні для всіх організацій, однак у великих вони виявля­ються найвідчутніше. Адже в управлінні кадрами їм дово­диться долати значні організаційні (зумовлені складною побудовою, складним функціонуванням, необхідністю у зв'язку з цим розмежування власності і управління, де­централізації влади, координації дій і контролю резуль­татів), соціальні (сучасна велика організація як елемент соціуму покликана займатися проблемами персоналу, невластивими для малих і середніх організацій, де пере­важають прямі контакти), психологічні (у великих ор­ганізаціях окрема людина губиться на тлі інших пра­цівників; анонімність особистісних відносин породжує невдоволення, знижує інтерес до виконуваної роботи, що негативно впливає на ефективність і якість праці) пробле­ми. Подібні проблеми проявляються, але з іншою гостро­тою, і в управлінні персоналом малих і середніх ор­ганізацій.

Отже, діяльність сучасних виробничо-господарських організацій неможлива без використання наукових підходів до відбору, розстановки і використання одного з найважливіших ресурсів динамічного їх розвитку — персоналу.

2. Еволюція концепцій і теорій управління персоналом

З моменту свого виникнення і донині наука управ­ління персоналом розробила багато концепцій і теорій, які відображають відповідні етапи розвитку матеріального виробництва, спрямованість тих чи інших досліджень, соціально-економічні умови трудових відносин в окремо взятій країні тощо. Усі ці концепції і теорії можна об'єднати у такі групи: концепції застосування людського чинника у виробництві, теорії людських ресурсів, теорії людського капіталу.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика теорій управління персоналом (на прикладі ЗНЗ)

|  |  |
| --- | --- |
| Теорія | Сучасне використання |
| Позитив | Негатив |
| 1. *Теорія застосування людського чинника*1.1. Концепція використання трудових ресурсів  | Правила побудови уроку за класичною схемою | Порушення зв’язку «мета-зміст-методи-результат» |
| Усталений режим роботи школи | Розрив між «шкільним» і дорослим життям  |
| Традиційні заходи школи | Стосунки між сім’єю і школою не відповідають сучасності (вибір школи, спонсорство)  |
| Управлінський ланцюжок: планування-організація-контроль | Недооцінка окремих функцій управління (аналіз, мотивація) |
| Чіткість у нормуванні часу (18 год. на тиждень) | Неврахування часу на підготовку до уроку, класне керівництво, позаурочну, методичну діяльність при визначенні зарплати |
| Зарплата залежить перш за все від навантаження | Неврахування особистого внеску педагога при визначенні зарплати |
| 1.2. Концепція управління персоналом | Розподіл функц. обов. між заступниками, персоналом | Розрив міх навчальним і виховним процесом |
| Розподіл функцій між МО вчителів різних предметів | Недостатня єдність вимог вчителів різних предметів в межах однієї вікової групи |
| Централізація влади Висока ефективність управління | Утворення конфліктних ситуацій між управлінцями і підлеглими |
| Високий рівень виконавчої дисципліни | Недостатній рівень творчості і ініціативності |
| Високий рівень відповідальності | «Боязкість» нового |
| 1.3. Концепція школи людських відносин | Делегування повноважень | Неготовність підлеглих брати на себе керівництво, управлінські функції |
| Колегіальність управління (Рада школи, творчі групи, звіти керівництва) | Недостатня влада і повноваження колегіальних органів влади (Ради, педради) |
| Важливість соціального статусу, моральних стимулів | Недостатні можливості щодо матеріального заохочення |
| 2. Теорія людських ресурсів | Урахування потреб особистості | Недостатнє вивчення потреб особистості вчителя і учня |
| 2.1. Психологічна теорія мотивування (Маслоу) | Урахування потреби у досягненнях | Нівелювання матеріальних заохочень |
| Урахування потреби у владі, кар’єрі  | Призначення на посаду не за професіоналізмом, а за бажанням і наполегливістю (мотивація кар’єризму) |
| 2.2. Мотивація праці (МакГрегор) | Теорія Х( уникнення праці)Система покараньВисока дисципліна | Дисципліна гальмує творчістьНезадоволення працею призводить до конфліктів з учнями і батьками |
| Теорія Y (задоволення від праці) | Недостатня виконавча дисципліна, виконання частки обов’язків на громадських засадах |
| 2.3. Теорія очікувань (В. Врум) | Єдина мета, метод. проблема, педаг. ідея | Формалізм у роботі над єдиною метод. проблемою  |
|  | Залежність зарплати від виконаної роботи | Відсутність винагороди за особливі заслуги, ініціативу, додаткову діяльність |
| 2.4. Теорія справедливості | Система атестації педагогів з присвоєнням кваліфікаційної категорії, звань | Висока конфліктність атестаційного процесу, відсутність чітких критеріїв оцінки праці |
| 2.5. Концепція управління трудовими ресурсами | Система підвищення кваліфікації педпрацівників | Невикористання резерву спеціалістів середньої ланки, професіоналів-непедагогів |
| Зміна ролі профспілок (захист прав, страйки) | Нераціональне використання висококваліфікованих кадрів (вища катег – група прод. дня тощо) |
| Скорочення штатів і сприяння безробіттю |
| 3. Теорії людського капіталу | Систематичні курси підвищення кваліфікації за рахунок держави | Неефективність курсів підв. квал. |
| 3.1. Інвестування в людський капітал | Вища освіта за рахунок держави  | Багато випускників працює не за спеціальністю, не у державних установах |
| Збільшення собівартості освіти | Підвищення вартості – за рахунок батьків учнів, студентів |
| 3.2. Теорія часового чинника розвитку | Виплати на оздоровлення | Недостатні для оздоровлення виплати |

*Управління персоналом як специфічна функція менеджменту*

Управління персоналом — скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.

У межах системи управління персоналом функціонує менеджмент персоналу, здійснюваний лінійними керівни­ками за участю підпорядкованих їм структурних підроз­ділів соціального спрямування (відділи кадрів, роботи з персоналом, підготовки і перепідготовки кадрів, праці і заробітної плати тощо) на рівні безпосереднього поєднан­ня робочої сили і засобів виробництва.

*Менеджмент (англ. тапаgетепt — управління) персоналу* — *система ефективного використання трудових ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях працівників.*

Поняття «персональний менеджмент» ідентичне по­няттям «управління кар'єрами працівників» та «управління розвитком персоналу», а поняття «кадровий ме­неджмент» відображає систему заходів, виконуваних спеціалізованими кадровими службами в процесі уп­равління працівниками організації.

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

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

Таблиця 2

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

|  |  |
| --- | --- |
| Види робіт | Виконавці |
|  | Лінійні менеджери | Функціо­нальні менеджери | Спеціалізо­вані кадрові служби |
| Розроблення концепції управління персоналом | Р | П | П |
| Розроблення кадрової політики організації | Р | П | П |
| Розроблення кадрової стратегії організації | Р | П | П |
| Облік кадрів |  |  | В |
| Інвентаризація кадрового складу |  |  | В |
| Ведення кадрової документації |  |  | В |
| Планування персоналу | Р | П | П |
| Визначення вимог до посад | Р | Р | П |
| Набір персоналу |  |  | В |
| Відбір персоналу | Р | П | П,В |
| Призначення на посади | Р | П | П |
| Професійна орієнтація працівників | Р | В | В |
| Професійна адаптація працівників |  | В | В |
| Соціальна адаптація працівників | В | В | В |
| Психофізіологічна адаптація працівників | В | В | П |
| Переміщення працівників | Р | Р | В |
| Підготовка персоналу | Р | П | В |
| Розвиток персоналу | Р | В | В |
| Мотивування працівників | Р | П | П |
| Оцінювання працівників | Р | В, Р | П |
| Управління кар'єрами працівників | Р | П,В | П,В |
| Створення культури організації (організаційна со­ціологізація працівників) | Р, В | В | В |

Умовні позначення:

Р — прийняття рішень; П — підготовча робота; В — виконання.

Зміст виконуваних у межах функції управління пер­соналом організації видів робіт залежить від організа­ційного статусу управлінських ланок, а характер участі певної управлінської ланки визначається системою поді­лу праці в загальному процесі управління персоналом ор­ганізації.

*Системний підхід в управлінні персоналом організації*

Більшість сучасних концепцій управління основується на системному підході до розуміння організацій і уп­равління ними, згідно з яким організація розглядається, як система — комплекс складових у взаємодії, яка формує їх цілісність стосовно навколишнього середовища.

*Система* — *певна сукупність елементів, які утворюють єдине ціле, наділене особливостями, відсутніми в його складових.*

Елементом системи можуть бути матеріальний об'єкт, поняття, властивість або елементне відношення. Критерієм ідентифікації цих елементів є наявність у кожного з них самостійної поведінки.

Найважливішою особливістю системи є наявність у неї таких якостей, які не можуть бути досягнуті простим підсумовуванням якостей її складових. Оскільки частини системи як цілого підпорядковані їй, їх називають підсис­темами. Отже, підсистема є елементом системи чи групою wих елементів. Це означає, що будь-яка система може бу­ти підсистемою більш високої ієрархічної системи.

У системі «виробничо-господарська організація» можна виокремити техніко-технологічну, економічну, організаційну, соціальну підсистеми та як елемент соціальної – підсистему управління персоналом, яка, в свою чергу, розглядається як окрема система.

У складній ієрархічній структурі система управління персоналом складається з двох підсистем - підсистеми лінійного управління і підсистеми функціонального управління.

1. Підсистема лінійного управління персоналом об’єднує ліній­них керівників всіх рівнів управління — від виробничої дільниці до правління корпорації. Управління персона­лом здійснюється цією підсистемою безпосередньо шля­хом організування і регулювання діяльності функціональних підрозділів соціального характеру: відділів (управ­лінь) кадрів, праці і заробітної плати, розвитку персоналу, охорони праці, юридичної служби, відповідними функціо­нальними виконавцями.

Названі управлінські підрозділи утворюють структуру підсистеми функціонального управління персоналом кожної організації.

2. Підсистема функціонального управління — це сукупність функціональних підрозділів в апараті управління організації, які виконують відповідні види робіт.

У зв'язку з різноманітністю однорідних робіт виникає необхідність об'єднувати їх у певні функціональні підсис­теми. Залежно від наявної в конкретній організації ор­ганізаційної структури управлінських підрозділів соціаль­ного характеру ті чи інші види робіт можуть входити до складу різних і навіть кількох функціональних підсистем.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

*До організаційного відносять*:

* формування персоналу - це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;
* стабілізація персоналу — це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

*Функціональний пов'язаний із* використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Загалом управлінські підрозділи соціального характе­ру забезпечують діяльність таких функціональних підсистем: підсистеми розвитку організаційної структури управління; підсистеми забезпечення нормальних умов праці; підсистеми правового забезпечення системи управління персоналом; підсистеми інформаційного забезпечення сис­теми управління персоналом; підсистеми управління со­ціальним розвитком колективу; підсистеми управління трудовими відносинами; підсистеми планування і марке­тингу персоналу; підсистеми управління наймом і обліком персоналу; підсистеми управління професійним розвитком персоналу; підсистеми управління мотивацією поведінки працівників.

Функціонування будь-якої із цих підсистем у великих організаціях можуть забезпечувати окремий управлін­ський підрозділ, кілька споріднених підрозділів, група уп­равлінських працівників і навіть окремий функціональ­ний виконавець того чи іншого підрозділу, залежно від прийнятих у даній організації відповідних функцій з уп­равління персоналом.

Завданням *підсистеми розвитку організаційної структури управління* є: поелементний аналіз структури кадрового складу працівників менеджменту і організування їхньої праці, інформації та техніки менеджменту, організування використання методів менеджменту; просто­ровий аналіз структури і взаємодії окремих органів менеджменту, функціонального поділу праці; часовий аналіз перебігу процесу підготовки, прийняття і ор­ганізування виконання управлінських рішень; виявлення резервів у системі менеджменту; оцінювання організування менеджменту загалом і окремих його ланок; обґрун­тування напрямів удосконалення організаційної структу­ри управління; прогнозування і вироблення альтернатив розвитку організаційної структури управління за зміни умов її функціонування; обґрунтування основних пара­метрів організаційної структури управління: чисельність щаблів менеджменту (довжина ієрархічної драбини), ступінь централізації лінійного і функціонального ме­неджменту, склад відділів за функціями менеджменту, чисельність підлеглих в одного керівника тощо.

До функцій *підсистеми забезпечення нормальних умов праці* належать реалізація заходів з охорони праці і дотримання техніки безпеки, режимних заходів а охорони працівників, дотримання вимог психофізіології і ерго­номіки праці, естетичних вимог до обладнання робочих місць тощо.

*Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом* здійснює: вирішення правових аспектів трудових відносин; узгодження розпорядчих та інших до­кументів з управління персоналом; правовий захист працівників в органах державної влади і в суді; консультативне обслуговування працівників з питань трудового за­конодавства і його застосування в організації.

На *підсистему інформаційного забезпечення системи управління персоналом* покладається: ведення обліку і складання статистичної звітності про стан і рух персона­лу; інформаційно-технічне забезпечення підрозділів кад­рової служби; забезпечення всіх підрозділів управління науково-технічною інформацією; зв'язок із засобами ма­сової інформації; патентно-ліцензійна робота.

*Підсистема управління соціальним розвитком персоналу* виконує такі функції: соціальне прогнозування параметрів персоналу (вікові і статеві зміни в колективі, зміни загальноосвітнього і кваліфікаційного рівнів працівників, аміни в матеріальному забезпеченні та в побутових умовах працівників); розроблення і впровадження соціальних норм взаємовідносин і процедур їх реалізації; регулювання соціальних відносин, соціальне планування, розвиток культури.

Функції *підсистеми управління трудовими відносинами*: взаємовідносини між працівниками, управління конфліктами, взаємодія з профспілками, соціально-психологічний клімат.

Функції *підсистеми планування і маркетингу*: розробка концепції управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, залучення кадрів, кадрова реклама, зв'язок з кадровими агенціями.

*Підсистема управління наймом і обліком персоналу*: набирає персонал, обліковує персонал, веде всю документацію в системі управління персоналом.

*Підсистема управління професійним розвитком* : навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації, атестація, управління кар’єрами.

*Підсистема управління мотивацією*: нормування праці, тарифікація робіт, мотивація праці, системи оплати праці і премії, моральне стимулювання.

*Зарубіжний досвід управління персоналом*

Особливості американського менеджменту.

Наприкінці 80-х років більшість корпорацій США перейшла від командно-контрольного управління до децентралізованого через надання підрозділам більшої самостійності. Це пов’язано з високою диверсифікацією виробництва, що зумовило створення спеціалізованих груп з окремих сфер діяльності. Така побудова фірм США полягає у запровадженні т. зв. плоских структур, за яких скорочуються або ліквідуються окремі підрозділи функціональних служб при штаб-квартирах корпорацій і проміжних ланок. Відповідні функції передаються ни­зовим ланкам. Цей процес супроводжується делегуван­ням повноважень і відповідальності, розширенням учас­ті цих. ланок у визначенні політики корпорацій та управлінні ними. Такі зміни стосувалися не просто структур, а всієї системи управління корпораціями. Біль­шість із них перейшли до мультидивізіональних струк­тур управління.

Усі ці зміни обумовлені новою роллю людини у вироб­ництві й управлінні. Методи американського менеджмен­ту, що сформувалися під впливом тейлоризму, основува­лися на поділі виробничого процесу на дискретні завдання, можливість виконання яких залежала від майстерності і ступеня навченості працівників. За комп'ютеризованого виробництва, де багато функцій здійснюються по-іншому, попередні методи впливу на працівників вичерпали себе. Гнучкі автоматизовані виробництва і роботизовані систе­ми, використання нових матеріалів, комп'ютеризація ви­робництва є причиною того, що наприкінці 60-х років XX ст. відчутнішою стала роль інтелектуальної частки ро­бочої сили і, відповідно, знизилося значення фізичної. Нові умови виробництва затребували значно вищої про­фесійної кваліфікації працівників. Відповідно знання ста­ли найціннішим ресурсом суспільства. «Соціальні капіта­ловкладення» в молодих спеціалістів (перш ніж суспіль­ство одержить від них віддачу) нині оцінюються в 100— 150 тис. доларів США.

Із нагромадженням на підприємствах професійно-кваліфікаційного потенціалу нового рівня перед менедж­ментом постало завдання активізації людського чинника, тобто свідомого й ефективного застосування у процесі праці знань, умінь, досвіду, поєднаних із наявними у лю­дини від природи якостями — прагненням до пізнання, аналітичним мисленням, евристичною творчою діяльніс­тю. Для більшості підприємств центральною проблемою є подолання розриву між розвитком інноваційних стра­тегій, нових організаційних структур і способами управ­ління людськими ресурсами.

Особливу роль у використанні трудового потенціалу працівників почали відігравати кадрові служби корпо­рацій, що перетворилися на спеціалізовані підрозділи, оснащені сучасною технікою, укомплектовані компетент­ними працівниками, які володіють специфічним інстру­ментарієм для розв'язання соціальних проблем вироб­ництва. Основний зміст діяльності цих служб полягає в забезпеченні виробництва висококваліфікованою робочою силою (планування, відбір і найм, вивільнення, аналіз плинності), сприянні розвитку працівників (профорієн­тація і перепідготовка, атестація і оцінювання рівня кваліфікації, організування службового просування), удо­сконаленні організації, стимулюванні праці, дотриманні техніки безпеки, здійсненні соціальних виплат. Підроз­діли з управління трудовими ресурсами беруть участь у переговорах із профспілками при укладенні колективних договорів, у розгляді скарг і претензій, контролі за дис­ципліною та ін.

У великій корпорації з децентралізованою (дивізіональною) структурою управління кадрова робота поділена між головною кадровою службою, що знаходиться при штаб-квартирі корпорації, і кадровими службами продук­тових відділень. Для центральної кадрової служби голо­вне — координація діяльності відділень, здійснення єди­ної науково-технічної, кадрової політики, добір лінійних менеджерів, здатних очолити виробничо-господарські роботи у відділеннях. Фахівці головної кадрової служби займаються передусім поєднанням кадрової політики і стратегії корпорації, консультуванням служб із питань атестації працівників, добору керівників, трудового зако­нодавства тощо. Оскільки основна господарська ланка — продуктове відділення — фінансово і виробничо є са­мостійною, наділена великими повноваженнями з випус­ку виробів, її кадрова служба займається проблемами пла­нування чисельності і структури працівників, їхнього добору, оцінювання й атестації, дотримання трудового законодавства і питаннями, пов'язаними з організуван­ням виробничо-господарських процесів.

Кардинальні зміни в управлінні персоналом в амери­канських корпораціях зумовлені новою роллю людських ресурсів у виробництві. Принцип «продуктивність від лю­дини» чітко засвоєний більшістю процвітаючих фірм. Особливу увагу вони приділяють успіху кожного пра­цівника, наданню йому можливості з гордістю заявити: «Я зробив це сам».

Американський кадровий менеджмент застосовує і спе­цифічні форми та методи роботи. Одним із найважливіших інструментів управління персоналом є атестація працівників. Від неї залежить становище, матеріальна забезпеченість тощо. Методи атестації диференційовані для окремих працівників.

Важливим є удосконалення організації і стимулювання праці. Основний напрям – децентралізація, організація праці у межах групи, бригади з певною самостійністю (до 50% працівників працюють в малих самостійних групах). Забезпечується гнучке матеріальне стимулювання в межах групи. Мотивується залучення до управління, що нівелює відчуження власності. «Супербригади» приймають людей на роботу, складають стратегічні плани тощо. Менеджер і найманці в таких групах - партнери.

Велика увага приділяється культурі організації – створення іміджу, «духу компанії», етичним принципам, девізам праці тощо.

*Особливості управління персоналом у країнах Західної Європи.*

Основний напрям сучасного управління персоналом у західноєвропейських країнах – *перехід від диктату продавця до диктату споживача*. За цих умов ефективна виробнича діяльність можлива тільки за ефективно­го менеджменту. Для підприємства суто технічні проблеми стають другорядними порівняно з проблемами комерціо-налізації товарів, освоєнням фінансових потоків, ефектив­ного використання людських ресурсів. Виробничі об'єд­нання поступово перетворюються на соціально-економічні осередки, які прагнуть ефективно використовувати власні ресурси, враховуючи інтереси як власників і персоналу, так і своїх клієнтів, чиї вимоги дедалі зростають.

У сучасній практиці європейського менеджменту бага­то уваги приділяють *удосконаленню організаційних структур управління*. У 60-ті роки XX ст. було розпочато запровадження дивізіональних, а пізніше — мультидивізіональних структур управління.

*Дивізіональна структура* відповідає сучасній кон­цепції європейського менеджменту, відповідно до якої найголовнішим є робота з людьми. Втілення в життя принципу «добрих людських взаємин» вимагає відходу від традиційних організаційних схем, розподілу обов'яз­ків, визначення змісту конкретних робіт, функцій, сфер відповідальності та ін. Організаційні структури вибудову­ються з таким розрахунком, щоб *звести до мінімуму кількість рівнів ієрархії*; забезпечити можливість особис­тих контактів і відвертого, вільного двостороннього "об­міну думками між представниками різних щаблів службо­вої ієрархії; забезпечити максимальну горизонтальну інтеграцію і максимальне взаємне збагачення змісту всіх однорівневих функцій, обов'язків і робіт та уможливити ефективне керівництво організацією загалом, коорди­націю всіх її функцій і діяльності.

Західноєвропейські фірми використовують і *матричну структуру*, яка також орієнтована на людський ресурс виробництва й управління.

На відміну від американської практики управління, яка в роботі з персоналом зосереджується на спеціалізова­них кадрових службах (лінійні менеджери зобов'язані суворо дотримуватися їх рекомендацій), європейська практика покладає відповідальність за людську складову виробництва і управління не тільки на кадрові служби, а й на лінійних і функціональних менеджерів усіх рівнів. То­му європейському менеджменту притаманні патерналістські відносини, за яких *менеджер не тільки організо­вує працю підлеглих, а часто є і вищим авторитетом у розв'язанні особистих проблем працівника.*

У зв'язку з посиленням ролі людського чинника євро­пейський менеджмент надає все більшого значення кадро­вим службам у загальному організмі підприємства. Тепер вони, як правило, вирішують такі завдання: управління людьми (набір, прийом, перепідготовка, звільнення і т. п.); управління умовами праці (оплата праці, дис­ципліна, інформація, захист, гігієна, безпека); соціальне управління (відносини всередині і поза межами колекти­ву); документаційне кадрове обслуговування потреб пра­цівника й адміністрації (забезпечення бланками трудових книжок, статистичної звітності, затвердженими формами облікових документів тощо); управління службами забез­печення (охорона, транспорт, санітарно-медична і ремонт­на служби, служба соціального житла тощо); управління програмами (оплати праці, службового просування, підвищення кваліфікації та ін.).

Посилення ролі кадрових служб виявляється у високо­му службовому статусі керівників людськими ресурсами, багато з яких є членами комітетів управління.

Порівняно з американським у західноєвропейському менеджменті менеджер не так чітко виділяється у колек­тивній праці; суттєвою особливістю є колективна робота команди на чолі з лідером, здатним працювати в певних структурних межах організації. *Європейські менеджери передусім цінують вроджені здібності до керівництва, «неординарність» (здатність бачити проблеми і нестан­дартно розв'язувати їх).*

Оригінальна модель менеджменту, заснована на акти­візації людського чинника («управління за результами»), сформувалася *у Фінляндії. Сутність її полягає у визна­ченні організацією системи кінцевих цілей (результатів) її діяльності*. Цю роботу здійснює вище керівництво спільно з виконавською ланкою менеджерів і з робітниками. Після цього розглядаються способи їх досягнення, а кон­кретні дії виконавці обирають самостійно. Фінська модель унікальна в кожній конкретній організації як щодо визна­чення результатів, так і щодо шляхів їх досягнення. З цією метою здійснюють їх кількісне та якісне оцінюван­ня. Відтак розробляють прогноз на 10—15 років і відповідно до наявних можливостей визначають цілі на наступні 3—5 років. Підсумком є вибір стратегії підви­щення конкурентоспроможності фірми, основних шляхів досягнення її цілей. Щорічно на основі ситуаційного аналізу складається план, який містить ключові результа­ти і цілі, а також способи їх оцінювання. На основі цілей затверджують тимчасовий бюджет, в якому визначають потребу в машинах і обладнанні, а також складають графіки роботи структурних підрозділів і окремих вико­навців. Виконання програми супроводжується проміж­ним контролем досягнутих результатів, особливо тих, що впливають на кінцеві, уточненням передбачених графіків робіт. Ступінь досягнення кожного ключового результату оцінюють двічі на рік у розрізі виробничих груп і на рівні вищого керівництва фірми. Інколи для цього залучають зовнішніх консультантів. Система управління за резуль­татами використовується і в інших європейських країнах.

Отже, *якщо в американському менеджменті завдання лідера полягають у генерації ідей, організування їх впро­вадження, то для європейського насамперед важливе вміння активізувати творчий потенціал співробітників*.

*Особливості японського менеджменту.*

Цей феномен є об'єктом вивчення і наслідування не тільки в країнах Азії, а й Америки та Європи. Спричинене це динамічним розвит­ком економіки Японії після Другої світової війни, завдяки чому країні із 70-х років XX ст. належать передові позиції у світі. Японці не приховують, що їх економічні успіхи досяг­нуті і завдяки специфічній системі менеджменту.

Сучасна економічна система Японії спрямована на ви­робництво передусім послуг і знань на базі мікроелектроніки, біотехнології і технології нових матеріалів. Для такого виробництва потрібні висококваліфіковані робітни­ки, підготовці яких в Японії приділяють надзвичайно велику увагу. Закінчивши обов'язкове дев'ятирічне на­вчання, 90% учнів продовжують його у трирічній середній школі, після чого 40% випускників вступають до універси­тетів. Тому типові робітники японських компаній є достат­ньо однорідною групою з високим рівнем кваліфікації.

Управління диверсифікованим виробництвом біль­шості японських фірм основується на *дивізіональній організації*. Однак *управління в них більш централізова­не, ніж в американських чи європейських*, унаслідок чого виробничі відділення японських компаній сприймаються з першого погляду менш самостійними при вирішенні ви­робничих питань. Проте централізоване управління японськими компаніями вибудовується на засадах пого­дженості і координації дій всіх ієрархічних ланок, розроб­ленні і прийнятті рішень після детального їх обговорення і схвалення виконавчою ланкою. Внаслідок цього сформу­вався специфічний симбіоз ініціативи виконавців і твер­дої лінії вищого керівництва фірми, який ґрунтується на груповому прийнятті рішень і передбачає.: участь серед­нього рівня у розробленні рішень шляхом погодження і об­говорення їх проектів керівниками, персоналом відповід­них відділень; дотримання принципу одностайності в прийнятті рішень; відсутність чітких посадових інструк­цій, які визначають обов'язки працівників (вважається, що зміст діяльності працівників може змінюватися і вони зобов'язані вміти виконувати будь-яку роботу в межах своєї компетенції). Пересічна японська фірма легко адап­тується до навколишнього середовища. Зміни тут відбува­ються з урахуванням усіх можливостей для виживання фірми в перспективі, а основним їх шляхом є зміни техніки і технології. Головними принципами японської моделі менеджменту є активізація колективу, індивіду­альний успіх, що спирається на колективні зусилля.

Японські менеджери так визначили свої основні завдання (% опитаних):

* розвиток персоналу — 85,3;
* розвиток ринку збуту — 72,8;
* створення нового продукту і послуг — 63,8;
* зміцнення фінансової системи — 59,0;
* нова технологія — 44,4;
* спрощення організаційної структури — 29,7;

Як бачимо, у сучасному японському менеджменті також просте­жується тенденція до посилення ролі людського чинника як запоруки ефективності виробництва і управління. Однак кадрова політика японських фірм має такі суттєві *особливості, як довічний найм працівників; підвищення заробітної плати з вислугою років; участь працівників у профспілках, що діють у межах фірми (а не галузі, як у США чи в Європі).*

У світі панує думка про особливу взірцевість японської робочої сили як найдисциплінованішої. Насправді йдеться про грамотну кадрову політику японських менеджерів, яка ґрунтується на продуманій і зваженій системі добору кадрів. Найважливішою ознакою японського управління кадрами є т. зв. *система довічного найму, яка охоплює приблизно 35% робочої сили Японії*, здебільшого праців­ників великих компаній. Сутність її полягає в тому, що фірма наймає працівників один раз на рік — навесні, коли молодь закінчує середні і вищі навчальні заклади. Як пра­вило, молоді спеціалісти відбувають стажування терміном до 6 місяців у різних підрозділах компанії під керівниц­твом менеджерів середнього і вищого рівнів управління, Роль наставника полягає в пробудженні інтересу до духов­них цінностей, сконцентрованих в ідеях «сейсен», спрямо­ваних в управлінському середовищі проти егоїзму та его­центризму. Від підлеглого вимагається пожертвувати за­ради загальних цілей і завдань особистими інтересами і намірами, якщо вони суперечать груповим цілям.

Будучи прийнятим одного разу на роботу, працівник залишається на фірмі до офіційного виходу на пенсію. Звільнення є суворим покаранням, оскільки кандидатуру звільненого навіть не розглядатимуть в інших компаніях: на роботу приймають тільки випускників навчальних за­кладів, а службове просування і нові призначення здій­снюються лише серед працівників своєї фірми.

Службове зростання працівника залежить від його особистісних якостей і від прийнятої в організації системи службового просування. Так, критеріями при комплекту­ванні вищої адміністрації корпорації, як правило, є стаж роботи у цій фірмі і рівень освіти. *До 85% керівників дося­гають свого високого становища в результаті пожиттєвого служіння фірмі.* Серед вищого керівництва великих корпо­рацій небагато осіб, які перейшли з інших фірм чи призна­чені туди на основі родинних зв'язків. У Японії не практикується переманювання здібних керівників, як, наприклад, у країнах Заходу, зате охоче беруть на керівні посади державних чиновників пенсійного віку для викори­стання їхніх зв'язків з колишніми колегами. Середній вік президентів фірм у Японії становить 60 років, хоч у Європі і США їх ровесники вже виходять на пенсію. В європейсь­ких країнах, у США і Канаді надають перевагу керівни­кам, які мають досвід роботи у кількох фірмах і на різних посадах, вважаючи це запорукою їх успішної роботи.

Дослідники японського менеджменту вважають, що рівень оплати праці, система матеріального стимулюван­ня в японських фірмах основуються суто на вислузі працівника. Насправді ця система набагато складніша. Щоб набути відповідного рівня кваліфікації, який дає право працівнику претендувати на вищу оплату праці, потрібно відпрацювати певний час на одному і тому само­му підприємстві, краще пізнати його проблеми, навчити­ся розв'язувати їх або пропонувати можливі шляхи розв'язання. При цьому *несуттєвим є освітній рівень працівника. Робітник із середньою освітою, який пропра­цював багато років на підприємстві, може одержувати вищу заробітну плату, ніж недавній випускник вищого навчального закладу. Однак працівник з вищою освітою має більші можливості для успішної участі у розв'язанні виробничих проблем*, підвищення своєї кваліфікації, ово­лодіння широким спектром професій і трудових навичок, ніж той, хто вищої освіти не має. Тому не дивно, що в японських фірмах люди з вищою освітою набагато швид­ше просуваються по службі і мають вищу зарплату.

Отже, оплата праці в японських фірмах ґрунтується не на формальній, а на фактичній класифікації, яка полягає у здатності працівника не тільки виконувати свої служ­бові обов'язки, а й орієнтуватися в будь-:якому аспекті гос­подарської діяльності своєї компанії, брати участь у розв'язанні її виробничих проблем. Цій меті служить сис­тема оплати праці, яка ґрунтується на участі працівників у прибутках фірми або в розподілі доходів.

*Система участі працівників у прибутках фірми* пе­редбачає: створення за рахунок прибутків пенсійного фон­ду; оплату за рахунок прибутку праці менеджерів; разові преміальні виплати за підсумками року залежно від обся­гу одержаного компанією прибутку.

*Система розподілу доходів* — це механізм розподілу додаткових доходів, одержаних підрозділом, в якому пра­цює конкретна людина. Розмір преміальних виплат зале­жить від продуктивності праці, якості продукції, економії матеріалів, задоволення вимог споживачів, надійності ро­боти. Нині понад 30% японців одержують премії за гнуч­кою системою.

Специфічною особливістю японського менеджменту є комплексний підхід до управління якістю продукції, який полягає у залученні до цього процесу всіх виробни­чо-управлінських ланок — від проектування до збуту. Це означає, що всі без винятку ланки фірми повинні брати участь в управлінні якістю. Суттєвою складовою загального механізму управління якістю є *гуртки контролю якості товарів (ГКЯ)* — ор­ганізаційна форма спільного пошуку розв'язання проблем виробництва і якості безпосередніми виконавцями. Як правило, до ГКЯ входять 6—12 працівників виробничої дільниці, цеху: робітники, інженерно-технічні працівни­ки (ІТП), керівники низового рівня. ГКЯ засідають від­повідно до затвердженого адміністрацією плану — 2—4 рази на місяць. Для ведення засідань обирається керів­ник, нерідко змінний, інколи роботою ГКЯ керує консуль­тант зі сторони. Засідають ГКЯ у позаробочий час, іноді — під час роботи. За результатами обговорення ГКЯ форму­люють найважливіші проблеми (3—4 в рік) і складають плани їх розв'язання. Учасники гуртків регулярно на­прикінці року виступають із звітами. У таких зібраннях беруть участь керівники компанії. З метою ефективної роботи ГКЯ адміністрація використовує різноманітні ма­теріальні і моральні стимули. Кращі ГКЯ отримують пра­во маркувати свою продукцію власним клеймом. Для цього учасників ГКЯ навчають методам визначення якості товарів, а самі гуртки включають у загальний організа­ційний механізм фірми. Роботою всіх ГКЯ керує спеціаль­ний комітет на чолі з віце-президентом.

Основним принципом японського менеджменту є *гру­пова робота*, яка пронизує всю фірму. Більшість із них ма­ють зрозумілі і прийняті всіма працівниками кодекси по­ведінки, які правлять за ідеал. Як правило, формулюють його як девіз (наприклад, девіз компанії «Омрон»: «Пра­цювати в ім'я кращого життя, кращого світу для всіх»). Такі девізи сприймаються як місія організації, і цим япон­ські компанії відрізняються від американських і західно­європейських.

В управлінні персоналом організацій пряме перенесен­ня методів, які успішно зарекомендували себе в одній на­ціональній системі, може виявитися неефективним для іншої, оскільки в роботі з людьми багато важать менталь­ність, традиції, особливості духовного і соціально-еко­номічного середовища, в якому виросли і сформувалися люди тощо. Наприклад, деякі корпорації СІЛА спробували запровадити у себе гуртки якості на взірець тих, що функціонують в Японії. Однак це не вдалося, оскільки аме­риканські робітники вважали неприйнятним для себе тра­тити сили на ці справи після закінчення робочого дня. На їх підтримку виступили профспілки. У багатьох японсь­ких корпораціях робочий день розпочинається з виконан­ня працівниками гімну корпорації, що в багатьох країнах навряд чи буде прийнятним. Як і те, що в деяких західних країнах малодосвідчені працівники платять зі свого за­робітку своїм більш кваліфікованим колегам за навчання.

Загалом вітчизняні організації можуть багато запози­чити з досвіду зарубіжних компаній задля забезпечення системного підходу до людського чинника як головної продуктивної сили суспільства, ціннісної переорієнтації працедавців щодо застосування сучасних методів роботи з людьми, формування сучасної корпоративної культури запровадження «м'якого» стилю керівництва, забезпечен­ня діяльності виробничих підрозділів на засадах «управ­лінської автономії», використання сучасних мотиваційно-психологічних важелів впливу на людей, утвердження системи цінностей, які усвідомлюють і поділяють усі працівники і визначають еталони їх щоденної поведінки. Все це є запорукою створення привабливого іміджу ор­ганізації в навколишньому середовищі як важливої скла­дової її конкурентоспроможності.

*Висновки*

 Наука управління персоналом, започаткована наприкінці XIX — на початку XX ст., сформувалася в самостійну галузь дослідницької діяльності, спрямовану на продукування нових знань про людину як суб'єкта трудової діяльності з її психологічними, фізіологічними і діло­вими якостями; стратегічне та оперативне планування чисельності і структури персоналу; методи добору і розстановки кадрів з метою найефективнішого використання трудового потенціалу організації; методи управління працівниками та їх групами в процесі виробничої діяльності; професійну орієнтацію і адаптацію працівників; налаго­дження соціального партнерства в організаціях; оцінювання і атес­тацію персоналу; управління розвитком персоналу; управління плинністю кадрів; мотивування і стимулювання працівників; орга­нізування роботи служб персоналу.

 Продуктивне використання найманої праці вимагає наукового підходу до її організування. Значення його в управлінні персоналом зростає і внаслідок суттєвих змін у трудовій орієнтації найманих працівників, які дедалі частіше шукають в організації не просто посад, а можливостей для кар'єрного зростання. Помітною також є тенденція до пошуку постійної роботи. За цих умов організації повинні цілеспря­мовано відбирати кандидатів, користуючись науковими методами.

 Управління персоналом означає скоординовану систему за­ходів щодо формування і ефективного використання сукупного трудо­вого потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного виду.

У межах системи управління персоналом функціонує менедж­мент персоналу, який здійснюють лінійні керівники за участю підпо­рядкованих їм структурних підрозділів соціального спрямування (відділи кадрів, роботи з персоналом, підготовки і перепідготовки кадрів, праці і заробітної плати тощо), на рівні безпосереднього поєднання робочої сили і засобів виробництва, як система ефектив­ного використання трудових ресурсів організації.

Лекція 2.

Управління персоналом як соціальна система.

*Партисипативне управління персоналом*

*Персонал* – основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські і управлінські функції.

*Основна ціль управління персоналом*: формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; забезпечення соціальної ефективності колективу.

Основний напрямок розвитку персоналу у сучасному менеджменті пов’язаний з *партисипативним* управлінням (участь працівників у спільному прийнятті рішень).

Найважливіша ознака партисипатії в управлінні – партнерські взаємовідносини між управлінцем і підлеглим. Ідея заснована на потребі людини у самореалізації, визнанні, досягненні успіху.

Мова йде не тільки про участь у матеріальних процесах виробництва, але й у встановленні методів роботи при виконанні конкретних завдань *(адаптивне управління, узгодження позицій, самостійне визначення шляхів досягнення цілей.)*

*Зміст участі* персоналу в управлінні означає:

* участь в розробці рішень;
* участь у якості співвласника;
* фінансова участь (система премій від прибутку) без права власності.

Форми участі:

* наглядові ради та ради директорів (Рада школи);
* колективне прийняття рішень (референдум, педагогічна рада, збори трудового колективу, загальношкільні конференції, розподіл премій);
* прийняття рішень на рівні самостійної групи (методичне об’єднання; планування виховної та позакласної роботи; профспілковий комітет, комісія з трудових спорів);
* індивідуальна участь (вибір методів навчання, посібників, структури уроку, способів взаємодії, робочого часу для перевірки зошитів, на канікулах тощо).

Треба розрізняти співпрацю і спільне прийняття рішень.

*Співпраця означає:*

* право на отримання інформації;
* спільна діяльність управлінців і персоналу;
* висловлення пропозицій;

*Спільне прийняття рішень означає:*

* право на вето;
* погодження рішень;
* право на визначення термінів реалізації рішення;
* самостійне рішення в межах визначених повноважень;
* спільне ухвалення рішень.

Групи завдань щодо участі працівників в управлінні:

* фінансові (розподіл коштів, прибутку, залучення коштів, тендери);
* виробничі (формування завдань, забезпечення ресурсами, удосконалення організації праці);
* персональні (зміни керівництва, кадри, захворюваність, підвищення кваліфікації);
* соціальні (харчування, умови праці, санітарні норми, відпочинок, оздоровлення, спорт, житло, відпустки)

Як правило, у фінансових справах працівники мають право на інформацію, у виробничих – на спільне прийняття рішень в межах повноважень; у персональних – на вето чи узгодження; у соціальних – на прийняття рішень.

Індивідуальна участь в управлінні залежить від стилю керівництва і частково від нормативних засад.

Колективна участь нормативно забезпечується: положеннями про ради, посадовими інструкціями і функціональними обов’язками, наказами і розпорядженнями вищого керівництва, Законами України.

Незалежно від галузі ст..245 КЗпП України передбачає участь в управлінні через загальні збори, ради трудових колективів, колективні угоди, профспілки.

Рівень партисипатії визначається рівнем спільних рішень (визначення структури організації, затвердження бюджету і звіту про його виконання, ухвала регламенту роботи, графіків, затвердження довгострокових угод або прийняття лише оперативних рішень, які не стосуються головних цілей організації)

Принципи управління персоналом

Управління персоналом повинно *орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації*, досягненні основних її цілей, то вимагає врахування таких аспекті в:

* довгостроковий розвиток організації;
* забезпечення ринкової незалежності;
* одержання відповідних дивідендів;
* самофінансування розвитку підприємства;
* збереження фінансової рівноваги;
* закріплення досягнутого.

Виходячи з цього, *основним завданням управління персоналом* є удосконалення:

* кадрової політики;
* використання і розвиток персоналу;
* вибору і реалізації стилю управління людьми;
* організації горизонтальної координації і кооперації;
* покрашення організації робочих місць і умов прані;
* визнання особистих досягнень у праці;
* вибір системи оплати й стимулювання.

Вибір *стратегії управління персоналом* визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибирати такі стратегії:

* стратегію економії затрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає в тому, що при покрашенні економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників і звільняють їх за умов її погіршення;
* стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;
* стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;
* стратегія .додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання. Така стратегія характерна для організації з високим рівнем нових напрямів науково-технічного прогресу, який ставить високі вимоги до якості персоналу.

Управління персоналом ґрунтується на таких *принципах*:

* науковість;
* демократичний централізм;
* планомірність;
* єдність розпоряджень;
* поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціональною і цільового управління;
* контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління.

Специфіка людських ресурсів виражається втому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30—50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Управління персоналом уданий час повинно *акцентувати увагу на таких позиціях:*

* людина — джерело доходу;
* вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;
* успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми.

На думку багатьох зарубіжних економістів, *головним у роботі з людськими ресурсами є:*

— використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями;

— інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми. Суть управління людськими ресурсами в забезпеченні досягнень цілей

організації за рахунок комплектування її виробничим персоналом відповідної компетенції.

Стратегія управління людськими ресурсами визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, управління персоналом — це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Управління людьми є основою управління організації.

Функції управління персоналом

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

*По-перше*, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

*По-друге*, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

*По-третє*, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

*І нарешті,* кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Систему функцій, таким чином можна представити у вигляді:

|  |  |
| --- | --- |
| Зміст функції | Мета функції |
| Аналіз персоналу | Опис сильних і слабких сторін персоналуі системи управління ними |
| Планування персоналу | Стратегічні та оперативні плани |
| Набір і звільнення працівників | Оптимізація структури зайнятості |
| Управління працею (діяльністю) | Поточні ефекти праці і поведінки працівників |
| Мотивування і стимулювання | Доходи, витрати, стимулювання |
| Розвиток персоналу | Трудовий потенціал особистостей і колективів |
| Створення умов і налагодження стосунків | Комфортна праця і суспільний клімат |
| Контролінг процесу | Управління продуктивністю і засобами праці |

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління — основна специфічна особливість управління.

Методи управління персоналом

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів.

 *Методи* — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва.

В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: *адміністративні, економічні і соціально-психологічні.*

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання

людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

* правові норми й акти — державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і с обов'язковими для виконання;
* інструкції, організаційні схеми, нормування:
* накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

*Головні функції адміністративних методів* — це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

*Механізмами економічного методу на рівні держави є*:

* податкова система;
* кредитно-фінансова система;
* система цін;
* розмір мінімальної заробітної плати;
* плани економічного розвитку.

*В умовах підприємств це*:

* економічні нормативи діяльності;
* система матеріального заохочення;
* участь у прибутках і капіталі;
* премії тощо.

*Соціально-психологічні методи* засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

* формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
* особистий приклад;
* задоволення культурних і духовних потреб працівників;
* встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
* встановлення моральних санкцій і заохочення;
* соціальний захист;
* індивідуальний психологічний вплив керівника на підлеглого.

*Крім цих базових методів* управління персоналом, використовують систему методів, то наведена в таблиці .

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Завдання управління | Що потрібно визначити? | Методи дослідження |
| Формування структур і штатів | Психологічно обґрунтовані норми керованості й оптимальний розмір виробничих колективів.Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівниківСоціально-психологічні моделі виробничих колективів | Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки. |
| Підбір кадрів | Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості.Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість. | Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент. |
| Розвиток персоналу | Рівень професійних знань і умінь, навичок і бажань працівника.Найбільш ефективні форми професійного навчання.Ефективні міри впливу на тих, хто навчається. | Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, бесіда, експеримент, тренінг. |
| Оцінка й розстановка кадрів | Відповідність працівника його робочому місцю.Можливість подальшої співпраці.Результат трудової діяльності.Місце працівника в системі колективу. | Опитування(анкетування, інтерв’ю), групова оцінка особистості, експертні оцінки, спостереження. |
| Раціональне використання персоналу | Причини порушення дисципліни.Стан соціально-психологічного клімату.Ефективність кадрової роботи | Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда.Аналіз результатів роботи колективу, стиль роботи керівництва. |

Класифікація і структура персоналу організації.

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки XX століття академіком С. Струмиліним. Цей термін використовували як планово-економічний показник вимірювання робочої сили.

Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності.

Кадри — це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності.

Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих — спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи наданому підприємстві. Термін *«персонал»* є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. А саме:

* трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;
* володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, персонал - основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці.

Персонал організації характеризується *кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю.*

Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації.

Ці фактори визначають нормативну кількість працюючих, якої у виробничих умовах практично не буває. Тому більш об'єктивною характеристикою кількості персоналу вважається середньоспискова кількість, тобто кількість працівників, що офіційно працюють в організації наданий момент.

У спискову кількість персоналу на певну календарну дату включають всіх працівників, й тих, кого прийняли з цієї дати, й виключають всіх звільнених з цієї самої дати.

В складі *спискової кількості* виділяють три категорії працівників:

* постійні, які працюють у даній організації більше одного року на основі контракту чи на безтерміновій основі;
* тимчасові — на 2—4 місяці;
* сезонні — на виконання сезонних робіт терміном до 6 місяців.

У *штатну чисельність* не включають осіб, які працюють за сумісництвом, запрошених до разових і спеціальних робіт, направлених на навчання з відривом від виробництва.

З точки зору обліку, спискова кількість являє собою загальну суму присутніх і відсутніх на роботі.

В теорії управління персоналом існують різні підходи до *класифікації* персоналу залежно від виконуваних функцій. Ця класифікація передбачає дві основні категорії персоналу за участю в процесі виробництва: управлінський та виробничий.

Управлінський персонал — це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти.

Керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробництва, розпоряджуються ресурсами організації, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації і мають право приймати рішення, відносяться до лінійних.

Керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників відносяться до функціональних. Керівники і головні спеціалісти в сукупності створюють адміністрацію.

Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою і інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники розподіляються на керівників нижчої (майстер, начальник дільниці, бюро груп), середньої (керівники цехів, відділів, їх заступники) і вищої ланки (керівники підприємств, їх заступники).

Виробничий персонал — це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. Сюди ще відносять прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників.

*Професіонали* – працівники, які мають високий рівень наукової підготовки (магістр, науковий ступінь, вчене звання), працюють над розширенням фонду знань, застосуванням теорії для вирішення систематизованих практичних виробничих завдань.

*Спеціалісти(фахівці)* (інженери, економісти, техніки, технологи, психологи), зайняті створенням і впровадженням у виробництво технологій та розробкою варіантів рішень окремих виробничих і управлінських проблем.

*Технічні спеціалісти* (*службовці)*, які надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передача інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

Крім того, окремо виділяють такі *категорії:*

* працівників сфери послуг і торгівлі;
* кваліфікованих працівників сільського, лісового господарств, рибальства;
* кваліфікованих робітників з інструментом;
* операторів і складальників устаткування;
* працівників найпростіших професій.

*За посадами* працівників поділяють на:

* робітників;
* ІТП (інженерно-технічний персонал);
* працівників управління або службовців (керівники, фахівці, інші працівники управління);
* молодший обслуговуючий персонал;
* учнів;
* працівників всіх видів охорони.

В аналітичних цілях *виробничий потенціал ділять* на:

* основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей:
* допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Загальна організаційна структура персоналу відображає співвідношення між основними його групами. Середньонормативна структура має вигляд:

Працівники виробничих підрозділів - 72,4 %

Працівники забезпечувальних підрозділів – 9,1%

*Усього працівників – 81,4 %*

Лінійні керівники – 2,9 %

Функціональні керівники – 3,6 %

Працівники апарату управління – 12 %

*Всього управлінського персоналу – 18,6 %*

*(Завдання слухачам: порівняйте з середньою структурою навчального закладу)*

Ще одним показником є *діапазон управління* в організації:

 D = (чисельність працівників+чис. працівників апарату упр) / (чисельність лінійних і керівних працівників) {сер. норма – 14,3 }

Іноді корисним є показник чисельності працівника виробництва на одного управлінця: К = (чисельність працівників)/ (чисельність упр. Персоналу) {cер. норма = 4,4}

*Ланкою управління* називають реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ, окремий менеджер)

*Рівень менеджменту* – горизонтальнее просторове розташування сукупності рівнозначних ланок.

Для структурної характеристики менеджменту розраховують такі показники.

К ефективності структури менеджменту = відношенню кількості рівнів менеджменту в даній організації до нормативної

К ланковості структури менеджменту = (кількість ланок на вищому рівні)/(кількість ланок на нижчому рівні)

К централізації функцій менеджменту = (кількість рівнів на вищому рівні)/(кількість рівнів на нижчому рівні)

Важливим напрямком класифікації персоналу є його *розподіл за професіями та спеціальностями.*

Професія—це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

 Сукупність знань, умінь і навиків, особистих здібностей, потрібних людині для успішного виконання професійних обов'язків, називається *професійною придатністю*, яка може бути потенційною і реальною. Перша ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини. Друга формується поступово в результаті оволодіння людиною нових знань і умінь.

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків. Наприклад, спеціальність у межах професії юриста — це кримінальне право, громадянське право тощо.

Спеціальність – здатність працівника до певного виду діяльності внаслідок набуття певних знань та практичних навичок.

Досвід і практика поєднують навики, знання й уміння в одне ціле, формуючи кваліфікацію, тобто міру професійної підготовки, яка потрібна для виконання певних трудових функцій.

 Існує поняття *кваліфікація працівників і кваліфікація робіт*.

Кваліфікація роботи – сукупність вимог до того, хто повинен її виконувати.

Кваліфікація працівника визначається системою факторів, а саме: рівнем загальних і професійних знань, стажем роботи на цій чи аналогічній посаді, що сприяє освоєнню професії. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань, досвіду людини і юридично закріплюється документально.

За рівнем кваліфікації працівників прийнято поділяти на такі групи:

* висококваліфіковані працівники, які закінчили ПТУ і середні спеціальні навчальні заклади з терміном навчання 2—4 роки;
* кваліфіковані працівники, які закінчили середнє ПТУ, технічні училища або на виробництві навчались 6—24 місяці;
* низькокваліфіковані працівники, які пройшли підготовку на виробництві протягом 2-5 місяців;
* некваліфіковані працівники, які пройшли практичне навчання або інструктаж на робочих місцях протягом кількох тижнів.

*Кваліфікацію персоналу характеризують:*

Ккваліфікації працівників =

Nзаг \* N досв / N2

Також розраховують коефіцієнт використання кваліфікації працівників, який показує, наскільки правильно задіяні працівники високої кваліфікації (скільки часу вони витрачають на виконання роботи меншої кваліфікації).

Певною характеристикою кваліфікації є і середня кваліфікація персоналу організації.

Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначається здатність працівника якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватись до умов, що змінюються.

Рівень кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання, називається компетентністю. Розрізняють такі її види:

* функціональна компетентність характеризується професійними знаннями і уміннями їх застосовувати;
* інтелектуальна компетентність виражається в здібностях до аналітичного мислення і комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;
* ситуаційна компетентність вбачає уміння діяти в певних ситуаціях;
* соціальна компетентність—це комунікаційні та інтеграційні здібності, уміння підтримувати зв'язки, впливати, досягати своєї цілі, правильно сприймати і передавати чужі погляди, вести розмову тощо.

*Якісний склад персоналу* характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи.

Структуру персоналу *за стажем* можна розглядати як в плані загального стажу, так і стажу роботи в даній організації. Загальний стаж групується за такими періодами: до 16 років, 16-20, 21—25, 26—30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39,40 років і більше. Стаж роботи вданій організації характеризує закріплення персоналу. Статистика виділяє такі періоди для розрахунку цього показника: до 1 року, 1-4,5-9,10-14,15-19,20— 24,25,30 і більше років.

Структура персоналу *за освітнім рівнем* передбачає виділення працівників за вищою, середньо-спеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

На формування різних видів структур персоналу як на макро-, так і мікрорівнях у найближчі роки будуть впливати ряд факторів на загальні тенденції:

* інтенсивний перерозподіл працюючих з матеріальних сфер виробництва в інформаційну сферу та сферу послуг населення;
* заміна вибуваючого персоналу на персонал з вищим загальним і професійним рівнем;
* зростання частки розумової праці, що збільшить попит на кваліфіковану робочу силу (програмістів, операторів, наладчиків).

Персонал організації знаходиться в постійному русі внаслідок найму одних працівників і звільнення інших.

Процес оновлення колективу за рахунок вибуття одних і найму інших називається змінністю персоналу. Закріплення й використання персоналу характеризуються системою показників, а саме:

*середньорічною кількістю працівників, яка визначається за формулою*:

Рсер = (1\2 Р1+Р2+…Pn-1+1\2Рn)/ (n-1)

де Pсер — середня чисельність персоналу за рік (період); Рn – чисельність персоналу на початок кожного підперіоду (місяць, квартал);

n — кількість періодів.



Іноді використовують такі показники, як *рольова структура персоналу*, яка відображає кількість працівників, які виконують творчі (ентузіазм, винахідництво, творче мислення), комунікативні (участь в обігу інформації) і поведінкові (типова поведінка на виробництві, в конфліктних ситуаціях тощо) ролі.

*Соціальна структура персоналу* відображає:

* стать;
* вік;
* освіту;
* стаж роботи;
* сімейний стан;
* кількість пенсіонерів;
* кількість здобувши нові професії за рік;
* підвищення кваліфікації за рік;
* вакантні місця і посади;
* посади, які потребують заміщення.

Така інформація є по суті соціальним паспортом колективу.

*Якість сучасного працівника* можна охарактеризувати такими основними групами показників:

* особисті - це ті риси, що характеризують конкретну особистість: патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо;
* комунікативні — навички, що характеризують ставлення особистості до людей, що її оточують: вміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками, лідерство;
* пізнавальні — це загальні навички і знання про навколишній світ: загальний науковий і культурний світогляд особистості;
* професійні — навички із виконання професійних обов'язків: специфічні знання та навички, виробничий досвід.

Іноді будують *профіль працівника* за такими показниками:

* + освіта;
	+ досвід;
	+ вік;
	+ стан здоров’я;
	+ знання іноземних мов;
	+ уміння організовувати власну працю;
	+ уміння працювати у групі;
	+ уміння спілкуватися;
	+ здатність до прийняття рішень;
	+ уміння переконувати;
	+ стресостійкість;
	+ емоційна стабільність;
	+ виконавча дисципліна;
	+ розсудливість;
	+ відповідальність;
	+ ініціативність;
	+ схильність до ризику;
	+ чутливість до слабких сигналів;
	+ готовність до навчання.

Порівнюючи дані з нормативним показниками щодо конкретної посади чи професії, можна визначити професійну готовність персоналу.

Формування певного комплексу характеристик індивіда є основним завданням управління персоналу.

Лекція 3.

Формування колективу організації.

Соціальні групи в організації, їх класифікація

Суттєвою особливістю організацій є те, що вони роз­починають і розвивають свою виробничо-господарську діяльність, створюючи для цього спеціалізовані групи працівників, призначені для вирішення певних виробни­чих та управлінських завдань. Загалом ці групи утворю­ють трудовий колектив організації.

Трудовий колектив — сукупність лю­дей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги.

Він є не просто механічним об'єднанням людей, які спільно працюють, а об'єднанням на основі складної си­стеми постійно діючих і водночас таких, що змінюються, розвиваються, економічних, виробничо-технічних, орга­нізаційних, дисциплінарних, моральних, побутових вза­ємозв'язків між працівниками та їхніми групами.

Усі ці взаємовідносини і взаємозв'язки відображають­ся в існуванні у колективі *груп працівників* — відносно стійких об'єднань людей, які безпосередньо контактують у процесі трудової діяльності чи поза нею. Останнім часом для характеристики групи використовують термін «команда». Однак команда є різновидом групи, вона ціле­спрямовано формується лідером для виконання певної програми, досягнення мети, вирішення завдань, а групи можуть утворюватися і спонтанно.

*Соціальні групи* відіграють вагому роль у житті люди­ни і розвитку її як особистості, що обумовлено такими їх сутнісними особливостями:

1. Соціальна група є посередником між особистістю і суспільним середовищем.
2. Соціальна група створює в індивіда почуття соціаль­но-психологічного комфорту на тлі соціального середовища, в якому особистість деперсоналізується в масі інших людей.
3. Соціальна група набуває статусу самостійного суб'­єкта життєдіяльності і розвитку.
4. У соціальній групі індивід соціалізується, отримуючи певний соціальний статус і набуваючи досвіду міжособистісних відносин.

Кожна людина належить до багатьох соціальних груп. Загальними особливостями групового життя є ідентифі­кація себе і своїх дій з групою загалом, використання у зовнішніх, нерідко й у внутрішніх взаємодіях займенни­ків «ми», «у нас», «наші», «нам». Члени групи безпосе­редньо взаємодіють між собою, використовуючи різнома­нітні форми міжособистісних контактів. Добре організовані групи сприяють особистісному розвитку індивідів відпо­відно до їх здібностей та групових ролей.

Причини виникнення (утворення) соціальних груп, їх види і особливості функціонування різноманітні.

Система взаємовідносин і взаємозв'язків між соціаль­ними групами трудового колективу проявляється у його формальній і неформальній структурах.

*Формальна структура трудового колективу* є упо­рядкованою сукупністю формальних соціальних груп, утворених відповідно до цілей і завдань функціонування виробничо-господарської організації.

*Таблиця 3.1*

*Класифікація груп, що утворюються в трудовому колективі*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основна ознака | Види груп | Загальна характеристика |
| Кількісний аспект | МаліСередні Великі | Відносно невелика кількість людей (як правило, до 10), які безпосередньо кон­тактують між собою і об'єднані спіль­ними цілями та завданнями: робітничі колективи дільниць, управлінських під­розділів тощо. Доступні для безпосеред­нього сприйняття й осягнення у просто­ровому та кількісному вимірах. Об'єднують 50—100 і більше осіб. До таких груп зараховують колективи цехів, відокремлених виробничих підрозділів тощо. їм притаманне безпосереднє спілкування індивідів, але з певними уповноваженими представниками (нача­льник цеху). Члени груп не перебувають у безпосе­редньому контакті, але ідентифікують себе з групою загалом (трудовий колек­тив підприємства) |
| Соціальний статус, офіційна регламен­тація і спосіб організації взаємодії | Офіційні (формаль­ні)Неофіцій­ні (нефор­мальні) | Організаційно структуризовані, мають юридично визначене становище, сукуп­ність регламентів, що визначають права, обов'язки і способи поведінки осіб всередині і поза групою, соціально значущі цілі. Утворюються на основі спільності інте­ресів, спільної праці, симпатій і антипа­тій, близького проживання, любові і дружби тощо. Можуть утворюватися всередині офіційних груп і поза ними. Характерні тісні взаємини, постійні кон­такти, відсутність яких може бути при­чиною розпаду групи |
| Значу­щість для особистості | Референт­ні Групи членства | Цінності і норми груп є еталоном для ді­яльності, поведінки, вчинків членів групи. Формальна належність індивідів до групи, дотримання регламентованих гру­пою норм поведінки, діяльності, вчинків та контактів |
| Тривалість існування | Тимчасові Постійні | Тривалість існування визначається си­туацією, що спричинила створення гру­пи. Діяльність не має ситуативного харак­теру, а пов'язана з реалізацією довго­строкових цілей і завдань |
| Сила впли­ву на осо­бистість | Первинні Вторинні | Обмежені умовами безпосередньої спіль­ної трудової діяльності (первинні трудо­ві колективи). Більш широке соціальне середовище, взаємодія між членами не така інтенси­вна (колектив підприємства) |
| Міра від­критості, доступ­ності | Закриті Відкриті | Обмежений доступ для нових членів. Доступ нових членів не обмежений |
| Ставлення до залу­чення но­вих членів | Активне Пасивне Негативне | Члени групи ведуть активний пошук і залучення нових членів. Членам групи байдужий кількісний склад групи. Члени групи категорично виступають проти поповнення її новими особами |
| Рівень розвитку | Зароджен­няЗрілість СтарінняЗанепад | Група перебуває у стані становлення, кількісний склад і рольовий статус її членів не визначені. Чітко визначений кількісний склад і ро­льовий статус кожного члена групи. Надмірна регламентація діяльності, вчин­ків і контактів членів групи, наростання незадоволення як ними, так і закостені­лими рольовими статусами учасників групи. Група руйнується, з неї масово виходять учасники, а ті, що залишаються, вимагають кардинального перегляду регла­ментів діяльності, вчинків, контактів і рольових статусів |

*Неформальна структура* — це сукупність неформаль­них соціальних груп, які функціонують у конкретному трудовому колективі.

Обидві структури постійно взаємодіють. Тотожність їх є свідченням згуртованості трудового колективу, його здатності досягати високої продуктивності і соціальної ак­тивності. Якщо цілі неформальної групи суперечать цілям трудового колективу, це суттєво знижує ефективність йо­го діяльності.

Як свідчить досвід, чим міцніший і змістовніший зв'язок між членами колективу, тим успішніше він роз­в'язує виробничі та інші проблеми, тим яскравіше вияв­ляються у ньому індивідуальні особливості кожного працівника, багатшим і змістовнішим є колективне жит­тя, міцніші відносини колективізму, товариськості і вза­ємодопомоги. Загалом без вирішення соціальних питань не можна досягти сталого розвитку господарської діяль­ності, поліпшення ставлення до праці, а без зростання продуктивності праці, створення певних матеріальних пе­редумов неможливий соціальний розвиток колективу.

У колективах задовольняються соціальні потреби лю­дей, урізноманітнюється їхня спільна діяльність, виника­ють і розвиваються певні суспільні відносини. У трудових колективах раніше, ніж в інших соціальних об'єднаннях людей, проявляються проблеми конкретного суспільства, розширюються соціальні зв'язки між людьми, формуються їхні соціальні цінності. Рівень колективності як інтеграль­ний показник спільності інтересів членів колективу зале­жить від форм власності, суспільно-економічного ладу.

На сучасному етапі розвитку економіки України почи­нається постіндустріальна, науково-індустріальна модернізація, організаційно пов'язана з ринково-демократич­ною перебудовою суспільства, що змушує трудові колек­тиви адаптуватися до цивілізаційних змін (перехід від індустріальної до науково-технологічної цивілізації). Ядром цієї цивілізації є наука, інформація, які активно впливають на всі сфери громадського життя — виробничо-економічну, соціальну, політичну й духовну. Науково-технічні, технологічні, інформаційні зміни роблять сучасне виробництво динамічним, активно впливають на розвиток світових господарських зв'язків, на всю систему соціаль­них відносин, змінюють спосіб життя багатьох соціальних груп і прошарків.

Перехід від одного типу суспільних відносин до іншого відбувається болісно і суперечливо. Даються взнаки відставання правової основи формування нових відносин, консерватизм свідомості, стереотипи мислення, недостат­ня адаптованість суспільних інститутів й організацій.

На життєдіяльності трудових колективів України не­гативно позначається і те, що реформи не забезпечені кон­цептуальними діями законодавчої і виконавчої влади, свідченням чого є, наприклад, відсутність закону про тру­дові колективи, хоча саме вони утворюють виробничу, на­уково-технічну й інтелектуальну силу суспільства. Крім того, вихід на історичну арену нових соціальних сил, гли­бинні процеси перебудови суспільства зумовлюють форму­вання нових соціальних типів особистостей з особливими ціннісними орієнтаціями.

Зміна форм власності пов'язана зі змінами й у струк­турі виробничо-господарських організацій, від чого знач­ною мірою залежать процеси становлення колективів, управління їх соціальним розвитком. Особливо актуаль­ною нині є проблема демократизації виробничого життя, оскільки демократизм у сфері виробництва тільки заро­джується. Безперечно, пов'язані з ним процеси стосувати­муться економічних відносин, реалізації влади, трансформації цінностей.

Людина як особистість

Прихід до керівництва організаціями керівників із сучасним управлінським мисленням актуалізує проблему врахування у менеджменті персоналу психологічних особ­ливостей кожної людини як особистості, її потреб, мо­тивів, цінностей, відносин.

Людина є суб'єктом, творцем створеної на Землі ма­теріальної і духовної культури. Здатність працювати, спілкуватися з оточуючими, мислити і переживати — на­буті у процесі суспільно-історичної практики якості, які характеризують людину в її індивідуальному втіленні і проявах.

У широкому розумінні поняття «*людина*» вживається для підкреслення її ролі як суб'єкта осмисленої ді­яльності.

 Конкретну людину як представника певної групи людей позначають поняттям «*індивід*». Для підкреслення неповторності суттєвих якостей індивіда застосовують по­няття «індивідуальність» (сукупність особистих якостей, які відрізняють одну людину від іншої). Індивідуальність охоплює як успадковані, так і набуті, вироблені в процесі розвитку індивіда фізичні, психологічні, соціальні, етич­ні, культурні та інші особливості. Поняттям «*особистість*» позначають конкретну людину, представника певної соціальної групи, наділеного розвиненими на основі за­датків індивідуальними особливостями.

*Особистість характеризують:*

— стійкість якостей, що дає змогу передбачити по­ведінку працівника у певних виробничих і побутових си­туаціях;

* цілісність (щільна взаємопов'язаність якостей);
* багатогранність діяльності, спрямованої на всебічне пізнання, перетворення себе і навколишнього світу.

Особистість — явище соціальне, своєрідний продукт спілкування і взаємодії людей. Щоб зрозуміти людину як особистість, необхідно знати її соціальне середовище, кар­тину і характер взаємовідносин зі світом. Така картина формується у різних соціальних (еталонних) групах: у сім'ї, серед колег по роботі, у колі друзів, під впливом родичів тощо. У кожної людини є 5—6 таких груп, які впливають : її поведінку. Людина формує свою картину світу у спілку­ванні з іншими, виконуючи при цьому певні соціальні ролі.

Отже, особистість є конкретною людиною, носієм сві­домості і самосвідомості, певного соціального статусу і ро­лей. Зрозуміти її можна лише через розкриття цих ролей.

*Соціальна роль* — це певний стереотип, шаблон пове­дінки, який очікується від людини у конкретній ситуації. Рольова функція особистості передбачає використанню прав і виконання обов'язків. Соціальні ролі особистості поділяють на два різновиди:

1. конвенціальні — стандартизовані права та обов'яз­ки, наприклад батька, сина, працівника певної служби, менеджера тощо. Однак далеко не завжди «офіційне» становище автоматично гарантує відповідність конкретній ролі, посаді;
2. міжособові — конкретне виконання прав і обов'яз­ків залежно від індивідуальних особливостей і здібностей людини. Від того, які міжособистісні ролі виконує людина, формується її соціальний статус. Одні при цьому набува­ють популярності, авторитету й поваги, інші — навпаки. Між цими полюсами знаходяться «середняки», частина яких різною мірою тяжіє до того чи іншого полюса. Так за кожною людиною закріплюється її соціальний статус.

Особистість і її соціальний статус взаємопов'язані. Со­ціальний статус працівника створює йому повагу, престиж, репутацію. Усе це впливає на формування і розви­ток його особистої визначеності, Я-концепції.

*Складовими Я-концепції є* Я як діяч (визначається ставленням особистості до інших) і Я як об'єкт відносин (оцінювання себе через призму думок і оцінок інших, тоб­то дзеркальне Я).

На основі дзеркального Я формується почуття власної гідності особистості, самоповаги. Багато того, що людина робить або відмовляється робити, залежить від її власної гідності. Ті, хто високо цінує себе, часто схильні працюва­ти з великим напруженням, вважають нижче своєї гід­ності працювати абияк. Людина з низьким рівнем власної гідності, як правило, недостатньо дбає про свій авторитет і діловий престиж. Часто таким людям властивий ком­плекс неповноцінності, який у структурі Я-концепції є протилежним почуттю власної гідності. Проміжні позиції між ними обумовлюють різну самооцінку людей.

Завдання менеджера полягає у вихованні й підтримці на високому рівні почуття власної гідності у своїх підлег­лих. Люди з високим рівнем почуття власної гідності послідовні у своїх діях, легше долають внутрішні кон­флікти, пригнічують погані схильності, виявляють висо­кий самоконтроль. Вони урівноважені, тактовні, спокійні й незалежні, постійно підвищують рівень свого розвитку, добросовісно виконують обов'язки.

*Особистість — надзвичайно складний феномен, голо­вними складовими якого є*:

1. Спрямованість особистості.

Цей компонент особис­тості відображає систему її взаємовідносин із навко­лишнім світом. Спрямованість особистості *визначається системою мотивації*, яка охоплює потреби, інтереси, ідеа­ли, настанови. Головним при цьому є *потреби* — психо­логічні стани, які переживає людина, маючи необхідність у чомусь. Потреби пронизують усю систему мотивації лю­дини, допомагають виявити її спонукальні сили. Людині властиві різноманітні потреби, серед яких традиційно ви­різняють матеріальні й духовні, інколи — соціальні (суспільна діяльність, спілкування). Поділ цей дещо умов­ний, оскільки всі потреби людини мають соціальний ха­рактер. Цілеспрямований управлінський вплив здатний поширитися на всю систему потреб особистості, а через по­треби — на її інтереси, ідеали, установки.

*Інтерес* (лат. іпіегеззе — мати важливе значення) — емоційно забарвлене ставлення до навколишньої дійснос­ті, спрямованість людини на певний об'єкт чи певну діяльність, викликану позитивним ставленням до чогось, ко­гось. Розрізняють матеріальні і духовні інтереси.

Знаючи спектр інтересів окремої людини, можна склас­ти уяву про потреби, які є першоджерелом виникнення у неї певних інтересів. Задовольняючи ці потреби, керівник сти­мулює творчу, активну діяльність працівників.

Функціонування людини у суспільному середовищі пов'язане з формуванням у неї певних ідеалів.

*Ідеал*  — взірець доскона­лості, образ бажаного стану, до досягнення якого тяжіє люди­на. Обрані людиною ідеали можуть бути позитивними і нега­тивними, а формування їх відбувається у працівників свідо­мо, цілеспрямовано («Я хочу бути таким, а не інакшим») і неусвідомлено — під впливом навколишнього середовища, важливим елементом якого є культура організації.

Сукупність складових спрямованості особистості вияв­ляється в наявності у неї певної установки.

*Установка* — психічний стан особистості як суб'єкта діяльності, що визначає конкретні особливості її поведінки у відповідь на вплив зовнішнього середовища. Вона спрямо­вує діяльність людини, мобілізуючи для цього її психічні сили, тобто визначає її майбутню поведінку. У жит­тєдіяльності людини реалізуються такі види установок:

* установка на взаємодію. Виявляється у ситуаціях, коли вчинки людини визначаються потребами у спілку­ванні, прагненням підтримувати добрі відносини зі своїми колегами. Такий працівник зацікавлений у спільній діяльності. Проте він не завжди сприяє успішному вико­нанню завдання, а тому його внесок у справу часто буває мінімальним;
* ділова установка (установка на завдання). Свідченням її є переважання породжених діяльністю мотивів: захоплен­ня процесом праці, прагнення до пізнання, оволодіння новими навичками і вміннями. Як правило, така людина орієнтується на співробітництво з колективом і досягає най­вищої продуктивності праці, прагне обґрунтовано відстою­вати погляди, які вона вважає корисними для справи;
* особистісна установка (спрямованість на себе). Ха­рактеризується домінуванням мотивів власного добробу­ту, прагненням до особистої першості і престижу. Така людина передусім зайнята собою, власними переживання­ми і почуттями, мало реагує на потреби інших людей, які її оточують, байдужа до колег, своїх обов'язків. У роботі вона намагається передусім задовольнити свої прагнення, часто ігноруючи інтереси колег.

Знання закономірностей прояву установок особистості дає змогу менеджеру, оцінивши наміри підлеглого, впли­нути на його мотиваційну систему. При цьому йому дово­диться вдаватися не тільки до переконливих доказів, а й *по* різноманітних тренувальних вправ, пов'язаних із розвитком певних психічних функцій (сприйняття, па­м'яті, мислення, мови). Удосконалення їх зумовлює вдос­коналення особистості, тобто позитивно впливає на фор­мування особистісних якостей підлеглих;

2. Можливості особистості.

З погляду управління людьми менеджеру найважливіше знати й уміти викорис­товувати такі якості особистості, як здібності та біологічні характеристики особистості.

*Здібності* — це анатомо-фізіологічні і психічні якості людей, що дають їм змогу засвоювати знання і набувати навички для виконання певної корисної діяльності. Най­частіше про здібності ведуть мову, коли людині доводить­ся займатися якимось із видів мистецтва, наукою, літера­турою та ін. Однак не менш важлива наявність здібностей до праці бухгалтера, економіста, товарознавця, інженера, діловода, секретаря-референта.

Загалом будь-яка людина може оволодіти необхідним мінімумом знань, умінь і навичок.

1. *Знання* — істотні моменти зв'язку між пізнавальною діяльністю і практичними діями людини і виража­ються у поняттях, судженнях, умовиводах, створенні і ко­ристуванні певними технічними пристроями, у технологічних процесах і таким чином служать виробництву.
2. *Уміння* — використання суб'єктом наявних знань і навичок для вибору і здійснення прийомів дій відповідно до поставленої мети. Сформоване уміння може стати влас­тивістю особистості і умовою набуття нових знань, умінь, навичок, тобто показником інтелектуального розвитку особистості і насамперед здатності до перебудови за­своєних прийомів діяльності (праці).

Природу здібностей недостатньо вивчено. Відомо ли­ше, що вони успадковуються, однак пряме передавання здібностей від батьків до дітей простежується рідко. З цьо­го приводу побутує прислів'я: «Природа відпочиває на дітях геніїв».

Менеджер повинен оточувати себе людьми, які мають здібності до виконання своїх функціональних обов'язків. Якщо на робочому місці перебуває людина, яка не має та­ких здібностей, неминучі помилки, прорахунки, недоліки. Навіть постійний контроль, увага менеджера до цього робочого місця не гарантує успіху.

Для виявлення наявності здібностей у людини до пев­ного виду діяльності використовують різноманітні тестові методики, які мають рекомендуючий характер. Наявність таких здібностей у людини надійніше можна визначити залежно від швидкості набуття навичок, пов'язаних із ви­конанням робіт, які входять до її службових обов'язків.

3. *Навички* — способи автоматичного чи напівавтома­тичного виконання компонентів процесу трудової діяль­ності. Формуються вони з утворенням у мозку людини за наявності здібностей стійких ланцюжків нейронів, які да­ють змогу їй при повторенні однотипних (а інколи й різно­типних) операцій виконувати їх, не обдумуючи наперед послідовність і способи виконання. З урахуванням цього в ринковій економіці поширена система прийому праців­ників із випробувальним строком або поєднання такого випробування з контрактним наймом на роботу. Це дає змогу проконтролювати формування навичок до праці у претендента і вирішити питання про продовження чи при­пинення трудових відносин із ним.

Однак за рівних зовнішніх умов різні люди оволодіва­тимуть ними з різними темпами і якістю. Там, де один лег­ко все схоплює, інший витрачає багато зусиль. Один дося­гає вищої майстерності, а інший ледь дотягує до середньо­го рівня. В окремих видах діяльності успіху може досягти лише людина з відповідними задатками.

*Біологічний компонент* також береться до уваги у про­цесі менеджменту. Індивідуальними біологічними особли­востями (зріст, вага, м'язова сила тощо) обумовлюються фізичні навантаження, працездатність, витривалість, а отже, й успіх у різних видах діяльності. Усе це впливає на психічний стан людини, тому врахування біологічного компонента допомагає краще зрозуміти окремі вчинки і поведінку особистості;

3.Стиль (психологічні особливості поведінки).

Цей компонент охоплює характер, темперамент, емоційність, форми відносин особистості з групою.

Одним із найважливіших психологічних параметрів особистості є *характер* — сукупність стійких психо­логічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, інших людей і до себе. Тому вплив на характер підлеглого повинен мати на меті упо­рядкування цілком стабілізованих відносин, а також їх зміну. При цьому необхідно мати на увазі таку полярність характерологічних відносин: принциповість — безпринципність; тактовність — безтактовність; орга­нізованість — неорганізованість; працелюбність — лінь; упевненість — невпевненість; переоцінка власних сил — недооцінка; самокритичність — несамокритичність; ви­могливість — невимогливість; акуратність — нечупар­ність; бережливість — нехлюйство; жадність — марнот­ратство та ін.

Менеджер, виявляючи риси характеру підлеглого, мо­же зробити багато корисних висновків, адже ці риси не ви­падкові. Вони є породженням конкретних умов і тому до­статньо цілісно характеризують особистість, яка цікавить менеджера.

Певному типу характеру відповідає певний тип *темпе­раменту.* Залежить він від особливостей вищої нервової діяльності людини, основних нервових процесів — збу­дження і гальмування. Процеси збудження і гальмування у різних людей можуть відрізнятися за силою, рухомістю й урівноваженістю. Поєднання цих процесів прояв­ляється в тому чи іншому темпераменті.

*Типи темпераментів*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип вищої | Особливості нервових процесів | Тип темпе­раменту |
| нервової діяльності | Сила | Урівноваженість | Рухомість |  |
| Нестримний | Сильний | Неврівноважений | Рухомий | Холерик |
| Живий | Сильний | Урівноважений | Рухомий | Сангвінік |
| Спокійний | Сильний | Урівноважений | Інертний | Флегматик |
| Хворобли­вий | Слабкий | Неврівноважений | Гальмівний (емоційний) | Мелан­холік |

Оцінювання людей за властивостями темпераменту дає змогу менеджеру глибше пізнати своїх підлеглих, під­вищити ефективність управлінської діяльності. При цьо­му необхідно опиратися на позитивні риси темпераменту і Долати негативні: на невитриманість холерика слід реагу­вати тактовністю і стриманістю; інертності флегматика Доцільно протиставити активність; емоційність і песимізм меланхоліка можна нейтралізувати оптимізмом; в інтере­сах справи швидкість реакції сангвініка інколи слід «при­гальмовувати».

За спостереженнями психологів, меланхоліки перед написанням проектів документів витрачають багато часу на пророблення чернеток, їхню перевірку, виправлення; сангвініки пишуть чернетки скорочено або зовсім обхо­дяться без них; холерики нерідко через неуважність роб­лять елементарні помилки; флегматики можуть не помі­тити плину часу і спізнитися із завершенням завдання. Тому менеджер повинен враховувати індивідуально-психологічні особливості своїх підлеглих, тобто здійсню­вати індивідуальний підхід до них.

Із темпераментом людини щільно пов’язана її *емоційність.* Виявляється вона у силі, спрямованості та характері *емоцій -* чуттєвої ре­акції людини на зовнішній вплив. Емоції можуть бути позитивними (стенічними) та негативними (астенічними). Мене­джер має вибудовувати свої відносини з підлеглими так, щоб у них завжди переважали позитивні емоції і мінімаль­ними були негативні. Людина, яка перебуває у полоні нега­тивних емоцій, навряд чи зможе працювати ефективно.

Слід також знати ступінь емоційності підлеглих для того, щоб бути підготовленим до можливого емоційного вибуху при контактах із ними. Варто зважати на те, що жінки мають підвищену емоційність порівняно з чоло­віками, і що кожна людина за одноманітного перебігу сво­го життя потребує емоційної розрядки. Тому, дбаючи про психологічну стабільність у колективі, менеджер повинен створювати умови і для емоційної розрядки співробітників. На великих підприємствах із цією метою створено спеціальні кімнати емоційної розрядки, де працівники можуть компенсувати нестачу емоцій, спричинену рутин­ним перебігом виробничого життя. Емоційну розрядку мо­же організувати і менеджер: добре слово, букетик квітів жінці у день народження, комплімент, вдалий жарт ство­рюють у людей позитивний настрій на весь робочий день.

Управління людьми неможливе без знання *форми відносин особистості з групою.* У взаємодії з іншими лю­дина може бути конформістом або нонконформістом. *Конформізм –* прийняття готових стандартів у поведінці, визнання існуючих порядків, норм, правил.

Як правило, думки і поведінку особистості обумовлю­ють загальна «картина світу», загальні цілі, цінності і норми будь-якої соціальної групи. Згода з думкою колективу прямо не пов'язана з індивідуальним рівнем психо­логічної піддатливості. А відмова сприймати думку біль­шості колективу може означати розходження її із загальними цілями та інтересами.

Згода індивіда з колективом може означати дві прин­ципово різні позиції: усвідомлене сприйняття колек­тивних норм, згоду з ними, тобто колективізм, і маскування за сприйняттям цих норм байдужості, соціальної інертності.

Протилежний конформізму *нонконформізм*  також може мати два варіанти. В одному з них свідомо й принципово переконана людина у правоті своєї позиції, протиставляє себе, колективу і перемагає; в іншому — проти­ставлення особистості колективу породжене марнолюбством, надмірною зарозумілістю тощо. Для впливу на таких людей слід наочно продемонструвати реальні, а не уявні результати їхньої праці, рівень їх професійної підготовки.

Знання основних характеристик людини як особис­тості дає змогу менеджеру гармонізувати соціальні відно­сини в організації, розставити людей на робочі місця з урахуванням їх особистісних якостей, знизити ризики ви­никнення конфліктних ситуацій у колективі.

Етапи розвитку колективу організації

Розвиток колективу як центру соціальності, формуван­ня цінностей, утвердження колективності є багатоетапним процесом. Як форма соціального організування людей він завжди перебуває у розвитку за висхідною. За таких умов уся сукупність економічних, соціальних, суспільно-політичних, духовних процесів у колективі породжує його пози­тивні соціальні якості як суб'єкта громадського життя: підвищується соціальний статус колективу і соціальний ста­тус об'єднаних у ньому індивідів, урізноманітнюється соціальна і професійна структури, підвищується інституціональна і професійна мотивація, складається система ціннос­тей. Усе це обумовлює соціальну стабілізацію і гармонійний розвиток суб'єктно-об'єктних відносин у колективі.

Деградація, руйнування колективу породжує розви­ток у ньому несприятливих соціальних процесів.

У житті кожного трудового колективу простежуються чотири етапи, відмінні між собою напрямом і змістовою сутністю процесів, що в них відбуваються:

1. формування з певної кількості людей номінальної групи. Усім їм надалі доводиться спільно діяти для досяг­нення цілей, які ще не стали спільним мотивом майбут­нього колективу;
2. утворення колективу, тобто формування його актив­ного ядра з людей, які не тільки усвідомили цілі колекти­ву й активно діють щодо їх досягнення, а й впливають на інших учасників колективної діяльності. На цьому етапі утворюються мікрогрупи, які відрізняються між собою ставленням до цілей колективу;
3. зародження ідейного співробітництва мікрогруп, які сприймають цілі й завдання колективу як свої осо­бисті. Відповідно змінюються і відносини між керівником і колективом. Керівник уже не сприймається як носій структуроутворюючих дій, а починає сприйматися як один, хоч і специфічний, член колективу;
4. досягнення зрілості колективу і особистостей, які входять до нього, усвідомлення єдності інтересів кожного працівника і колективу. Тільки на цьому етапі колектив набуває усіх ознак зрілості, формується сприятлива соціально-психологічна атмосфера для функціонування і діяльності об'єднаних у ньому індивідів.

*Ефективність діяльності трудового колективу зале­жить від багатьох параметрів* його соціальної структури та соціально-психологічного клімату.

Наявність у трудовому колективі людей різного віку, з різним стажем праці є передумовою кращого ор­ганізування взаємодопомоги та обміну досвідом. У такому колективі молоді працівники легше оволодівають профе­сією і навичками спільної праці, а висококваліфіковані працівники задовольняють свої потреби у передаванні їх професійного та життєвого досвіду молодим. У різновіко­вому колективі знижується ризик конфліктних ситуацій, оскільки літні люди більш схильні до компромісів, толерантніші. А наявність у колективі молодих, енергійних людей стимулює ініціативу та ефективність роботи пред­ставників старшого покоління.

Ефективність діяльності трудового колективу зале­жить також від його статевого складу. Як правило, показники роботи одностатевого колективу значно нижчі, ніж там, де приблизно однакове співвідношення представ­ників обох статей.

На результати діяльності, систему взаємовідносин у колективі впливає кваліфікація працівників: чим вищий рівень освіти і кваліфікації працівників, тим кращих результатів слід очікувати від колективу. Взаємини у колективі, що складається з висококваліфікованих пра­цівників, значно рівніші, ніж у колективі менш ква­ліфікованих працівників. У колективі висококваліфіко­ваних працівників кожен має право на свою думку і на повагу до неї, позитивно сприймаються ініціативи і пропо­зиції щодо поліпшення загальної трудової діяльності тощо.

Складовими мікросередовища трудового колективу, що впливають на результати його роботи, є також ефект офіційних і неофіційних організаційних зв’язків між працівниками, стиль роботи керівника, характер внутріколективних соціально-психологічних відносин, рівень задоволення соціальних і побутових потреб людей та ін.

Позитивна атмосфера у колективі не тільки сприяє до­сягненню високих результатів праці, а й впливає на сприйняття людьми одне одного, на їх світосприйняття, настрій, самопочуття, психічне і фізичне здоров'я.

Нерідко у трудових колективах виникають прояви бюрократизму, авторитаризму, грубощів, порушення соці­альних норм, конфлікти і суперечки, які завдають шкоди праці і здоров'ю людей. Медики стверджують, що у 80% випадків інфаркту міокарда передували або гостра психічна травма, або тривале напруження, зумовлене конфліктною ситуацією на роботі.

Стан соціально-психологічного клімату в колективі за­лежить насамперед від керівника. Теоретики і практики переконані, що успіху досягають керівники, які вбачають пряму залежність виробничих, економічних показників від соціально-психологічних факторів.

*Основними принципами* побудови нормальних соціально-психологічних відносин у трудовому колективі свобода висловлювань й ініціативи, солідарність, поінформованість, справедливість, взаємоповага.

*Свобода висловлювань й ініціативи.* Для людини як соціальної істоти важливим є прагнення відкрито вислов­лювати свої думки. У сучасних умовах колектив тільки тоді досягне успіху, коли кожен належний до нього індивідів і всі загалом матимуть право на висловлювання своїх думок щодо справ у колективі, напрямів його розвитку, позитивних сторін і недоліків у роботі рядових праців­ників і його керівників. Крім того, члени колективу повинні також мати право на ініціативу щодо виробничих і соціальних проблем, а керівник має гарантувати його для всіх.

*Солідарність.* У трудовому колективі людина повинна відчувати себе часткою єдиного цілого. У цій справі вели­ке значення має ставлення керівника до колективу. Колектив повинен відчувати, що керівник вважає себе елементом цього утворення, не відділяється від підлеглих ні за формою, ні за суттю. Звичайно, форма вираження солідарності не повинна мати нічого спільного з панібрат­ством, але і винятково офіційні службові відносини нічого доброго не дають.

*Поінформованість.* Колектив працює ефективно за наявності об'єктивної інформації про його справи. За її відсутності неминуче виникають чутки, ядром яких є де­формовані відомості, що характеризують події гірше, ніж вони є насправді.

*Справедливість.* Як правило, нездорові ситуації виника­ють, коли ставлення керівника до конкретного працівника не збігається із ставленням до нього колективу. Недооцінка керівництвом сумлінних працівників, невимогливість до нездар і потурання їм викликають осуд у колективі, дефор­мують соціально-психологічний клімат у ньому.

*Взаємоповага.* Самореалізуючись у праці, члени ко­лективу відчувають вимоги до них з боку своїх колег і керівника. Йдеться не тільки про зовнішні елементи по­ваги до сумлінних працівників, а й про повагу, яка вияв­ляється в реальному підтриманні соціального статусу працівника, якого він заслужив. Для цього можуть бути використані відповідні форми стимулювання праці, висування на вищу посаду, надання певних соціальних благ.

Соціально-психологічний стан колективу характери­зується також ставленням у ньому до осіб жіночої статі. Нерідко навіть до жінок, які обіймають керівні посади, проявляється підсвідома дискримінація. Тому якщо керівництво організації зацікавлене у стимулюванні зусиль усіх співробітників, то має переглянути свої ви­моги до чоловіків і жінок, вилучити з їх змісту уперед­ження і забобони, що допоможе створити атмосферу, сприятливу для розкриття творчого потенціалу всіх співробітників.

Культура організації в управлінні персоналом

У теорії і практиці управління все більшого значення надається корпоративній культурі як сукупності ознак, які визначають індивідуальність, неповторність кожної корпорації. Однак корпорації є тільки однією з орга­нізаційно-правових форм виробничо-господарських ор­ганізацій, тому в широкому плані доцільно розглядати феномен культури організацій.

Культура організації є складовою людської культури, формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. Успіх організації залежить не тільки від технології і техніки менеджменту, організування бухгалтерського обліку, планування тощо, а й від сти­лю управління, культури підприємницької діяльності.

*Культура організації* — *система цінностей, філософія, яку поділяють усі працівники організації.*

Філософію організації утворюють зрозумілі всім працівникам традиції, символи, ритуали, легенди, якими вони керуються у повсякденній діяльності в силу свого внутрішнього переконання. Складовими культури орга­нізації є і назви марок продукції, які вона випускає і соціальні контакти співробітників поза її межами (спілки, спортивні команди та ін.). Елементи культури організації формуються від її виникнення протягом усього часу іс­нування.

Культура організації зміцнює внутрішні зв'язки між працівниками і структурними підрозділами, посилює мо­тивацію працівників, забезпечує ефективнішу координа­цію, ніж формальна система контролювання і планування.

У структурі культури організації можна виокремити три рівні, які визначають ступінь її розвитку: рівень по­верхової (символьної) культури, рівень організаційних цінностей, рівень цінностей світосприйняття (фундаментальних зміцнюючих основ).

*Рівень поверхової (символьної) культури* організації виявляється у зовнішньому образі, який виникає внаслі­док контакту з її представниками. До нього відносять видимі й відчутні елементи культури: манеру поведінки, мову осіб, які представляють організацію, зафіксовані письмово правила, а також розміри організації, використо­вувані технології, продуктивність, фірмовий і товарні знаки, місце на ринку, фірмовий одяг, будівлі та ін. Ці символи мають певне змістове наповнення, утворюючи центральну основу, що визначає форму і зміст ділової ко­мунікації. Усе це емоційно впливає на споживачів і може бути ефективно використане для мотивації співробітників, оскільки є виявом певної елітарності у відносинах із се­редовищем, зумовлює певну корпоративну поведінку.

Стержнем *рівня організаційних цінностей* є *місія організації* — чітко сформульована причина її існування, основа формування комплексу еталонних цінностей, яки­ми повинні керуватися всі працівники. Цей комплекс цінностей формує еталони щоденної поведінки кожного. Завдяки цьому кожен працівник знає, як він повинен себе поводити і яких дій від нього очікують. Це полегшує по­шук правильного розв'язання проблем, які виникають у процесі функціонування організацій.

Утвердження цінностей організації у свідомості пра­цівників є наслідком як самомотивування (моя поведінка відповідно до прийнятих цінностей полегшує прийняття рішень), так і стимулювання та дотримання цінностей ор­ганізації є підставою для винагородження, а нехтування ними — для покарання).

Автоматичне врахування цінностей організації при розв'язанні певних проблем є свідченням наявності *рівня цінностей світосприйняття (фундаментальних зміцнюючих основ),* які вважаються єдино істинними, неза­мінними і не потребують постійного узаконення. Така система цінностей визначає, що потрібно вважати добрим, істинним, розумним, і є надійною основою при виборі рішень для управління організацією. Ціннісні установки людини формуються під впливом суспільства, сім'ї, ви­робничого середовища, в якому вона перебуває.

Якщо продукція, технологія, структура, використову­вані в організації методи праці можуть бути швидко скопійовані конкурентами, то високу її культуру як чин­ник успіху можна скопіювати після тривалих старань. Менеджер повинен володіти не тільки методами і способа­ми забезпечення ефективної діяльності організації, а й делікатними, іноді невидимими інструментами, які фор­мують і імідж, й успіх організації на ринку.

У формуванні культури українських організацій слід враховувати як загальні чинники, що впливають на ці процеси, так і національно-етнічні особливості україн­ського народу: демократизм, відсутність культу героя, ко­лективізм і взаємодопомога, патерналізм, прищеплена у часи панування комуністичної системи звичка працювати під примусом і наглядом та ін.

У практиці сучасного менеджменту великого значення надають стратегії й тактиці розвитку організації, які, бу­дучи невід'ємними від процесу формування її культури, є передумовою реалізації потенціалу працівників, ефектив­ної діяльності організації загалом.

*Створенням культури організації у зарубіжних фірмах займаються спеціальні підрозділи*. Кожний керівник по­винен сприяти цьому процесу. Однак навіть якщо хтось із керівників побоюється свідомо формувати культуру орга­нізації, йому все-таки доводиться це робити.

Процвітаючі компанії, як правило, характеризуються високим рівнем культури, сформованим унаслідок проду­маних зусиль. Загалом організаціям із високою корпора­тивною культурою притаманні високий рівень усвідо­млення важливості праці для досягнення успіхів у бізнесі; схильність до обґрунтованого ризику; ефективне вико­ристання енергії та ініціативи керівників і виконавців; готовність до раптових змін у навколишньому середо­вищі; повага до людини взагалі і до працівників особли­во, оскільки вони — запорука успішного розвитку бізнесу; визнання споживачів і їхніх потреб центром діяльності тощо.

Конкретна модель культури організації обов'язково вибудовується з урахуванням національної ментальності, тому корпорації, що виходять на ринок в іншій країні, ча­сто зі своїми культурними цінностями конфліктують із домінуючою у ній системою корпоративної культури. Проте особливості корпоративної культури зарубіжної ор­ганізації інколи можуть стимулювати посилення інтересу клієнтів до неї.

Лекція 4.

Згуртованість і соціальний розвиток колективу.

Сутність і стадії згуртованості колективу

Одним із найважливіших завдань організаційної ді­яльності менеджера є згуртування колективу, створення системи взаємовідносин у ньому, яка поєднувала б спільні трудові зусилля всіх працівників.

*Згуртованість трудового колективу — ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу.*

Рівень згуртованості трудового колективу та особливості управління залежать від стадії життєвого циклу (Рис 4.1).



Рис. 4.1 Стадії життєвого циклу трудового колективу

Стадії життєвого циклу трудового колективу

На *стадії утворення трудового колективу* працівни­ки ще не є згуртованими. Утворення трудового колективу розпочинається з прийняття рішення про створення орга­нізації або структурного підрозділу. Тоді відбувається призначення керівника, окреслення функціональної структури трудового колективу, добір керівників струк­турних підрозділів, а також визначення обов'язків, прав і відповідальності кожного працівника. З часом одні з новопризначених керівників збережуть свій статус, а інших доведеться замінити.

На цій стадії поки що існує лише номінальна група людей,які у майбутньому будуть спільно працювати. Ці люд ще не мислять критеріями свого колективу як цілісного утворення. Призначений керівник сприймається як зов­нішній щодо цієї групи чинник. Першим його завданням є визначення ліній комунікативних зв’язків між членами колективу, розподіл завдань між ними, навчання праців­ників, планування, організування і мобілізація спільної діяльності в трудовому процесі, контроль за їхньою пра­цею вивчення професійних та особистісних якостей чле­нів групи. На перших порах він користується переважно авторитарним стилем.

На *стадії формування трудового колективу* утворю­ється активне ядро з осіб, які перейнялися його цілями, активно діють у напрямі їх досягнення і впливають на ін­ших працівників. Завдання керівника полягає в тому, щоб якомога швидше утворити це ядро.

Характерною особливістю цієї стадії є утворення все­редині колективу мікрогруп, які відрізняються між собою ставленням до його цілей. Воно відбувається у процесі тру­дових контактів, під час яких люди нагромаджують інфор­мацію один про одного, яка стає основою взаємної зацікав­леності, симпатії, антипатії чи байдужості.

*Взаємна зацікавленість* людей означає доброзичливе ставлення їх одне до одного з відповідним зовнішнім вия­вом (у жестах, міміці, словах, виразних рухах). У трудово­му колективі взаємна зацікавленість між людьми виникає на основі їх психологічної сумісності і є запорукою єдності і згуртованості його членів. Взаємна зацікавленість най­частіше переростає у симпатію.

*Симпатія —* це неусвідомлена, ірраціональна прихиль­ність до іншої особи. Люди, які симпатизують одне одному, працюють більш узгоджено й ефективніше. Виникнення симпатії й *антипатії* (неприязні) обумовлене закономір­ностями сприйняття, ступенем єдності основних життєвих інтересів, цілей і цінностей, манерою поведінки людей. На основі симпатії виникають певні стабільні відносини.

*Байдужість* — психічний стан людини, який характе­ризується притупленням або цілковитою втратою інтере­су до інших людей і навколишнього світу. Якщо окремі члени колективу на стадії його формування перебувають у стані байдужості, слід виявити причини його виникнення, фізичні чи нервові хвороби, перевтома, психічні травми, невдоволеність роботою тощо. Як правило, основною при­чиною виникнення у людей байдужості у виробничому середовищі є невдоволеність умовами праці, завданнями на робочому місці, стосунками з іншими. Зрозуміло, що, виявивши причини виникнення байдужості, їх слід усунути.

У цей період бажано надати змогу кожному для добро­вільного вибору партнерів трудового процесу на основі відчуття симпатії.

Проаналізувавши симпатії і антипатії, можна виокре­мити людей і групи, чиї норми поведінки, погляди й інте­реси приймаються іншими як еталони, і з якими вони намагаються співробітничати. З урахуванням цієї інфор­мації проводять повторну структуризацію формальної структури колективу, висуваючи на керівні посади нефор­мальних лідерів. Для виявлення таких осіб можна скорис­татися соціографічним методом. З цією метою кожному члену трудової групи пропонують обрати двох людей, з якими вони хотіли б спільно працювати. На основі опиту­вання вибудовують *соціограму* — графічне зображення зв'язків усередині соціальної групи на основі виявлених її членами симпатій (антипатій), позитивних (негативних) оцінок своїх колег за певним критерієм. Представлене воно сукупністю певних позначень із прізвищами або присвоєними номерами кожного члена групи і лініями, які відображають вибори. У наведеній соціограмі лідером колективу є працівник під номером «З».



Рис. 4.2 Соціограма колективу

Різновидом соціограми є *матриця взаємних переваг.* Для її складання кожному члену колективу пропонують оцінити своє ставлення до інших: -1 — негативне; +1 — позитивне; 0 — байдуже. Потім всі оцінки заносять у матрицю.

Наприкінці стадії формування колектив усуває тих працівників, які не змогли вписатися у сформовану систему координат за професійними чи особистісними параметрами. Ризики на цій стадії пов'язані з процесами розчле­нування і роз’єднання колективу. *Розчленування колек­тиву* — виділення у складі колективу привілейованих і непривілейованих груп внаслідок суб'єктивного присвоєн­ня керівником окремим із них статусу провідних у досяг­ненні цілей організації.. *Роз'єднання колективу* — поява у колективі «владної партії», «опозиції» і «центру» внаслі­док боротьби за лідерство. Часто керівник не помічає цьо­го процесу, прихильно ставлячись до тих, хто підтримує його («партія влади»), негативно — до «опозиції» і не помі­чаючи, що цінності і норми колективу сконцентрувалися в «центрі». Розв'язанню цієї проблеми сприяє деполяриза­ція колективу.

На стадії формування колективу авторитарний стиль керівництва набуває ознак демократизму.

Для *стадії стабілізації колективу* характерне фор­мування у ньому спільних цілей і норм, налагодження співробітництва. З розвитком потенціалу колективу пос­тає питання, як використовувати наявні людські та інші ресурси. Це спонукає до перегляду методів праці, експери­ментування з метою підвищення продуктивності. Порівня­но з попередніми стадіями значущими є результати. Вини­кає співробітництво мікрогруп, які ототожнюють цілі і завдання колективу з власними. Водночас у поведінці деяких працівників можливі відхилення від внутрішньоколективних норм взаємовідносин.

За багатьма критеріями цю стадію розвитку колективу можна порівняти з людиною, яка перебуває на віковій ме­жі між юністю і зрілістю: доросле, тверезе мислення у неї інколи поєднується з юнацькими «вибриками». На цій стадії керівник намагається розвинути співро­бітництво в колективі, передаючи деякі свої повноважен­ня підлеглим. Перспективи колективу пов'язуються зі здійсненням програми підвищення кваліфікації та пере­навчання персоналу, управління кар'єрами працівників.

Стиль керівництва на стадії стабілізації переважно демократичний.

*Стадії зрілості колективу* притаманне раціональне розв'язання проблем і використання ресурсів (проблеми оцінюються реалістично, ресурси використовуються ефек­тивно), пошук і використання резервів виробництва. Об'єктивним є оцінювання людей і результатів їх старань. Співробітники відчувають гордість у зв'язку з належністю до колективу. У сфері компетенції підлеглих опиняється все більше управлінських функцій. Між працівниками іс­нують міцні зв'язки, серед яких переважають неформаль­ні, оперативно і конструктивно усуваються особисті роз­біжності між ними. Своєю згуртованістю колектив викли­кає повагу в навколишньому середовищі. Він демонструє чудові результати і має високі стандарти досягнень. Керів­ник поступово переходить від демократичного до лібераль­ного стилю керівництва.

*Стадія старіння трудового колективу* виникає тоді, коли зі зміною зовнішніх умов колектив продовжує пра­цювати над досягненням цілей, які втратили свою ак­туальність. У зв'язку з цим напрацьовані структура, функції, стандарти, методи роботи не переглядаються під кутом зору нових вимог середовища. Колектив ще трима­ється за рахунок раніше створеного потенціалу, але в його розвитку настає застій, знижуються результати порівняно з конкурентами. Керівник користується ліберальним стилем, реєструє проблеми, не розв’язуючи їх.

*Руйнація колективу* настає, як правило, у зв’язку з ліквідацією або реорганізацією організації або викликається звільненням (смертю) лідера-керівника.

Тривалість кожної стадії визначається багатьма чинниками, проте головний з них – особистість керівника, головного менеджера.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління

Людська праця може бути індивідуальною і колектив­ною.

*Індивідуальна праця* полягає в самостійному вико­нанні поставленого завдання: працівник змушений само­стійно розв'язувати свої виробничі проблеми. Певною мі­рою його праця відбувається під наглядом і за допомогою керівника. Безперечно, індивідуальна праця не здійсню­ється у цілковитій ізоляції від праці на інших робочих міс­цях: людина, яка працює за індивідуальною програмою, має різноманітні контакти зі своїми співробітниками, осо­бами поза організацією.

*Колективна праця* полягає у спільному тривалому ви­конанні двома чи кількома особами поставлених завдань або виконанні завдань, поставлених перед усім колекти­вом. Крім того, працюючи індивідуально, людина є учас­ником одного чи кількох спеціально сформованих, орієн­тованих на певні завдання колективів. За колективної пра­ці виникають різноманітні відносини між індивідами, що виражаються в їх діях, реакціях і переживаннях.

На характері цих відносин позначаються індивідуальні та колективні потреби й інтереси, що є рушійними силами особистості.

Зважаючи на різноманітні особливості трудового ко­лективу, займаючись технологічним процесом виробниц­тва, його ресурсним забезпеченням, керівник повинен не менше зусиль приділяти формуванню і поточному управ­лінню системою відносин між працівниками. Щодо цього влучно висловився видатний американський менеджер Лі Якокка: *«Я не знаю, як виробляється той чи інший ви­ріб, але я знаю, як розставити людей, щоб цей виріб виро­бити якнайкраще»*.

Для розуміння суті і причин відносин між праців­никами менеджер повинен володіти знаннями індивідуальної і соціальної психології.

Першопричиною, рушієм будь-якої цілеспрямованої діяльності є *потреба* в чомусь. Тому психологічний аналіз діяльності людини завжди починають із з'ясування при­чин, що спонукали до певної діяльності, тобто з аналізу потреб суб'єкта діяльності. У кожній ситуації індивід ке­рується не однією потребою, а їх системою, яку утворюють *потреби-відношення* (наприклад, фізіологічна чи соціаль­на залежність суб'єкта від об'єкта — предмета потреби); *потреби-стани* (функціональні потреби життєдіяльності організму); *потреби-цілі* (усвідомлення необхідності, зу­мовленої потребами організму, вимогами суспільства, нор­мами поведінки); *потреби-емоції* (ситуативно виникаючі потреби, наприклад в емоційній розрядці, в емоційному спілкуванні) та ін.

Залежно від справ на виробництві, поведінки інших учасників спільної діяльності індивід опиняється у життє­вій ситуації, яка спонукає до роздумів (що, як і для чого він повинен зробити), і прийняття відповідних рішень. З часом у нього, як і в інших працівників, виникають почут­тя приязні чи ворожості до тих, хто працює поруч.

*З огляду на особливості поведінки, виокремлюють такі типи працівників:*

а) самостійні. Вони незалежно мислять, прагнуть до пошуку нових рішень, творчо ставляться до справи, сміливо відстоюють свої погляди, самостійні у виконанні розпоря­джень, нерідко виходять за межі своїх обов'язків, не боять­ся конфліктів. Такі працівники здатні виконувати завдання підвищеної складності, відповідати за доручену роботу;

б) обережні. Вони орієнтовані на запланований результат і не виходять за межі завдань. Іноді можуть мати влас­ну думку, відстоювати свою позицію і право на самостій­ність, що з боку сприймається, як упертість;

в) сумлінні. Їм притаманні масштабне бачення справи, глибокий аналіз обстановки, творчість. Однак вони боязкі, не завжди наважуються висловити своє розуміння ситуа­ції, уявлення про необхідні дії. Маючи іншу думку, не бо­рються за неї, а лише знижують активність, що нерідко по­роджує внутрішньоособистісний конфлікт;

г) терплячі. Погоджуються з будь-якими завданнями і пунктуально їх виконують, розпорядження керівника не викликають у них жодних сумнівів, оскільки вони довіря­ють його кваліфікованості і компетентності.

Керівництво спільною діяльністю працівників із метою створення позитивної системи міжособистісних відносин на основі принципів взаємозалежності, доцільності, впорядкованості, підпорядкованості, результативності, динамізму. У зв'язку з цим обов’язки менеджера як одного з учасників міжособистісних відносин у колективі полягають у такому:

1. Визначення цілей. Узгодженість цілей організації та індивідуальних цілей через підпорядкування цілей членів колективу нормативній системі цілей або завдяки пошуку компромісу між вимогами нормативної та індивідуальної моделей поведінки членів організації.

1. Організування спільної діяльності. Сутність його по­лягає у формуванні структури і системи управління, забез­печенні умов нормального функціонування організації, виробленні нормативних алгоритмів управління та ін. У психологічному сенсі організування спільної діяльності передбачає врахування психологічних і психофізіологіч­них особливостей працівників, розстановку кадрів відповідно до індивідуальних особливостей і міжособистісних відносин. Важливим аспектом організування спільної ді­яльності є здійснення заходів, які сприяють усвідомленню працівником своїх прав і обов'язків як особисто цінних, особисто значущих, так і зовнішньо визначених, формаль­них. В організуванні спільної діяльності людей слід врахо­вувати *психологічну сумісність працівників* — психоло­гічну і соціальну адаптацію людей одне до одного, що є передумовою і запорукою виконання ними своїх обов'яз­ків. Найвідчутніше вона виявляється у конфліктних і передстресових ситуаціях, за дефіциту часу тощо.
2. Відповідальність за результати спільної діяльності. Менеджер, будучи уповноваженою і довіреною особою власників у трудовому колективі, відповідає за стан справ у ньому і результати його діяльності. Його відповідаль­ність передбачає наявність формальних вимог до працівників, підкріплених заздалегідь обумовленими санкція­ми. Пов'язана вона також із *суб'єктивним ставленням працівників до нормативних вимог*, яке може бути активно позитивним, пасивним, а іноді й негативним. На цій підставі у кожному випадку досить точно можна судити про стиль керівництва, особистісні якості менеджера і мо­рально-психологічний клімат у колективі залежно від до­мінуючого ставлення працівників до нормативних вимог.

Існує відмінність між психічною реакцією людини на відповідальність за особисті вчинки і реакцією на відпові­дальність за поведінку й результати спільної діяльності колективу, де зусилля менеджера в досягненні мети опосе­редковуються зусиллями підлеглих. Сумніви менеджера у правильності дій підлеглих породжують у нього невпевне­ність у кінцевому результаті діяльності колективу. Мене­джер починає побоюватися, що у разі невдачі до нього бу­дуть застосовані санкції не за його особисту діяльність, а за невдалі дії колективу. Це негативно впливає на його психі­ку. Тому він повинен володіти необхідним *запасом стресостійкості*. Ефективність керівництва організацією знижує і непропорційний *розподіл прав і відповідальності* відпо­відно до посадового рівня в ієрархічній структурі управління.

4. Координування спільної діяльності. Полягає воно в розподілі завдань серед працівників відповідно до їхніх можливостей, а також нормативних вимог, цілей, завдань і неформальних установок верхніх рівнів організаційної структури. Це означає, що менеджер має визначити, хто, що, коли, де і як повинен робити в колективі на певний момент.

1. Контролювання спільних і індивідуальних дій (хто, що, коли, де і як робить). Із цим пов'язані специфічні ви­моги до соціально-психологічних характеристик особис­тості менеджера. На рівні буденної свідомості це означає необхідність справедливого оцінювання менеджером дій підлеглих. Справедливість як соціальна цінність є провід­ною у системі соціально-психологічних регуляторів пове­дінки особистості. Як свідчить практика, підлеглі завжди очікують від менеджера справедливої оцінки досягнутих ними результатів.
2. Мотивування колективних та індивідуальних дій. Всі прийоми і форми мотивування полягають у примушуванні й відзначенні. Примушування основується на загрозі того, що ігнорування доручення спричинить гірші наслідки, ніж дискомфорт, пов'язаний із зусиллями на виконання доручення. Відзначення — це обіцянка, що виконання доручен­ня матиме наслідки, корисний результат яких перевищить витрати на виконання доручення.

Домінування примусу породжує почуття стурбованос­ті, розчарування, безвиході, може вилитися у відкритий чи прихований протест, тривалий конфлікт. Навіть за від­сутності конфлікту почуття тривоги, побоювання непри­ємних наслідків гальмує будь-яку, передусім творчу, Діяльність. Менеджер, який зловживає використанням факторів примусу, створює для себе додаткові труднощі при виконанні функціональних обов'язків контролювання и координування. За таких умов контролювання може перерости в настирливе опікування, від чого потерпатиме справа, оскільки умови сучасного виробництва вимагають від працівників ініціативи і творчості.

Мотивування індивідуальних і колективних зусиль є і важливим виховним прийомом, що вимагає глибокого проникнення у психологію іншої людини, належного рівня психолого-педагогічної підготовки менеджера. Вибір адекватних мотиваторів не можна обмежувати приписами нормативної моделі колективної діяльності.

7. Здійснення комунікативних зв’язків між колективом та іншими структурними підрозділами й рівнями по­сад у посадовій ієрархії. У системі комунікацій організації та за її межами є комунікації, які належать до функціо­нальних обов'язків менеджера — передавання службової інформації про справи на виробництві від верхніх рівнів до нижніх, і навпаки. Якщо вся інформація проходить тільки через менеджера, можливі значні відхилення поведінки підлеглих від приписів нормативної моделі організації. Наслідком монополізації інформації є перебої у функціону­ванні нормативних каналів інформації, внаслідок чого працівники отримують відомості через неформальні, зде­більшого спотворені неповні відомості. При цьому в колективі можуть поширюватися різноманітні чутки, що погіршує психологічний клімат і підриває основу спілку­вання менеджерів і підлеглих.

Соціально-психологічна складова перерахованих фун­кціональних обов'язків менеджера полягає в їх органічній єдності. Йдеться про те, що функціональні обов'язки ме­неджера, як і функції менеджменту, не можна вважати не­залежними одні від одних. Реалізуються вони в діалектич­ній єдності процесів єдиноначальництва і самоорганізації.

Сукупність відносин між працівниками, між працівни­ками і керівниками створює соціально-психологічний клі­мат у трудовому колективі.

*Соціально-психологічний клімат — характерний для організації комплекс норм, що визначають поведінку працівників.*

Він обумовлює мотивацію працівників, ефективність їх праці, ступінь самореалізації, індивідуальні досягнення в системі організування праці.

Соціально-психологічний клімат у колективі органі­зації *залежить від*: виду діяльності, її місії і стратегії; зміс­ту праці і використовуваних технологій; кадрової політи­ки керівництва стосовно підлеглих; стилю керівництва, ефективності контролю; рівня партисипатії; потреб пра­цівників і напрямів внутрішньої мотивації (влади, до­сягнень, добрих стосунків, безпеки); психічних якостей працівників (типів особистостей, темпераменту, рівня інтелігентності); рівня компетенції працівників; сукуп­ності засобів заохочення, засад їх використання, способів оцінювання працівників; функціонування інформаційно-комунікаційної системи; міжособистісних відносин (рівня згуртованості членів колективу); рівня інноваційності; ор­ганізаційної культури.

На соціально-психологічнии клімат *також впливають* організаційна, соціальна структури, розміри організації та її відокремлених підрозділів, ситуація в навколишньо­му середовищі, фінансовий стан, диференціація рівня оп­лати працівників всередині організації, в організаціях з найближчого середовища та в організаціях-конкурентах.

У різні періоди функціонування організації ці чинники по-різному впливають на соціально-психологічний клімат у ній. Наприклад, про тип соціально-психологічного клімату свідчить *використання мотиваційних засобів*: мотивування досягнень, мотивування влади, мотивування належності до груп. Перевага певного мотиваційного засобу в діяльності керівних кадрів зумовлює становлення *відповідного соці­ально-психологічного клімату*, який може бути інновацій­но-технократичним, авторитарно-автократичним, това­риським, бюрократичним, інноваційно-партисипативним.

На сучасному етапі все більше уваги приділяють інноваційно-партисипативному клімату. Діяльність щодо за­провадження його в організації пов'язана з підвищенням кваліфікації і розвитком виробничих умінь працівників, інноваційністю, колективізмом (згуртованістю), вдоскона­ленням системи комунікацій та оцінювання працівників.

Основою інноваційно-партисипативного клімату є ко­лективізм, джерелами якого є взаємозалежність завдань, взаємозалежність результатів, відчуття сили групи.

*Взаємозалежність завдань* можлива лише в управлін­ні, сконцентрованому на процесах гуманізації змісту пра­ці кожного співробітника. *Взаємозалежність результа­тів* реалізується у відчутті членами групи значення і нас­лідків праці, на основі чого формується у працівників почуття належності до групи. *Відчуття сили групи* постає як спільне переконання в результативності здійснюваної Діяльності, гарантованості досягнення цілей (успіхів).

Колективізму неможливо досягти, не створивши в орга­нізації відкритої, прозорої, налаштованої на взаєморозумін­ня і співпрацю комунікаційної системи. Рух інформації не може бути однобічним (керівництво — виконавці), не менш важливий і зворотний процес її руху. Без відповідних кому­нікацій неможливо визначити умови співпраці, переконати в необхідності змін, подолання опору змінам.

Важливим чинником скерування працівників до бажа­них дій є система їх оцінювання, яка виконує мотиваційну и інформаційну функції.

Загалом атмосфера міжособистісних відносин не мен­ше впливає на поведінку людей в колективі, ніж застосо­вувані до них норми, регламенти поведінки. Зважаючи на це, керівництво повинно дбати про створення необхідного соціально-психологічного клімату, відкривати можливос­ті для розвитку його в доцільному напрямі стараннями всіх працівників.

Соціальний розвиток колективу організації

Трудовий колектив є одним із найважливіших джерел задоволення соціальних потреб особистості. Саме в розши­ренні його можливостей щодо задоволення соціальних потреб працівників полягає сутність соціального розвитку трудового колективу. Виявляється вона у ставленні до лю­дей як до конкурентної вартості, яку слід спрямовувати, мотивувати й розвивати з метою безпосереднього сприян­ня досягненню стратегічної мети організації.

*Перспективи соціального розвитку трудового колекти­ву окреслюються в соціальному прогнозуванні і реалізу­ються завдяки соціальному плануванню.*

*Соціальне прогнозування* пов'язане з вибором об'єкта прогнозу, із встановленням бажаного інтервалу прогнозу, можливих форм використання його результатів, аналізом тенденцій розвитку і виявленням чинників, які стимулюють чи гальмують його; формулюванням і обґрунтуванням мож­ливих варіантів цілей розвитку. Воно полягає в аналізі вияв­лених можливостей розвитку, виборі найбільш обґрунтованих його варіантів, оцінюванні значущості і ступеня очікуваної реалізації, можливих соціальних наслідків, вивченні послі­довності майбутніх подій і альтернативних варіантів розвит­ку, балансуванні всіх показників, включених у прогноз.

*З огляду на наукову обґрунтованість, у соціальному прогнозуванні виокремлюють пошукове і нормативне прогнозування.*

*Пошукове прогнозування* — це визначення можливих станів об'єкта управління в майбутньому на основі тенденцій його розвитку в минулому і на час здійснення прогнозу. Такий прогноз встановлює імовірний стан соціального об'єкта за збереження існуючих тенденцій. Завдяки цьому пошуковий прогноз є цільовим, тобто прогнозом бажаних цілей, вибудуваних за певною шкалою можливостей з виз­наченням імовірності досягнення кожної цілі.

Прогнозні пошукові дослідження дають змогу виявити можливі соціальні проблеми, які слід розв'язати. Пошуко­вий прогноз охоплює низку можливих станів соціального об'єкта, які аналізуються під різними кутами зору. Кінце­вим його продуктом є «дерево можливих проблем», серед яких розрізняють ключові і похідні. Це «дерево» репрезен­тує проблемну ситуацію майбутнього, інформація про яку є основою для підготовки управлінських рішень.

*Нормативне прогнозування* — це визначення засобів, необхідних і достатніх для досягнення можливих станів об'єкта управління або заданих цілей. Воно пов'язане із пошуком найімовірніших шляхів досягнення бажаного результату. Мета при цьому сприймається як норма. Нею можуть бути, наприклад, пізнані суспільно необхідні пот­реби, а також отримані в результаті пошукового прогнозу­вання дані. У нормативному прогнозуванні практикується і зворотна екстраполяція тенденцій — із майбутнього в іс­нуючий стан об'єкта управління — для виявлення альтер­нативних шляхів руху до цього майбутнього.

Залежно від термінів розрізняють оперативне (в межах року), короткотермінове (1—5 років), довгострокове (5— 15 років) соціальне прогнозування.

Соціальним прогнозам властиві невизначеність і неод­нозначність, що зумовлює необхідність детальної перевір­ки адекватності прогнозу досліджуваній реальності. Оці­нювання прогнозу здійснюється шляхом перевірки його достовірності (верифікації). Абсолютна верифікація відбу­вається на основі емпіричного підтвердження чи непідтвердження прогнозу. Відносна (попередня) верифікація означає його перевірку до початку прогнозованої події за допомогою контрольних досліджень. За високого ступеня достовірності прогноз стає основою планових розробок. Ос­таточне об'єктивне оцінювання прогнозу можливе після закінчення його терміну.

Найбільш використовуваними у сучасному соціальному прогнозуванні є *методи експертизи, екстраполяції і моделювання.*

*Метод експертизи* — метод, який ґрунтується на нагро­мадженому досвіді, знанні особливостей функціонування і розвитку досліджуваних об'єктів. Здійснюють експертизу шляхом очних і заочних індивідуальних або колективних опитувань.

*Екстраполяція* — це поширення кількісних (статистичних) висновків, одержаних у результаті вивчення соціальних явищ і процесів досліджуваної сукупності, на іншу дослі­джувану сукупність у майбутньому періоді.

*Моделювання* — метод дослідження явищ і процесів, що ґрунтується на заміні конкретного об'єкта досліджен­ня (оригіналу) подібним до нього (моделлю). Усі викорис­товувані в соціальному прогнозуванні кількісні методи є методами моделювання.

Залежно від використовуваного математичного інстру­ментарію *розрізняють трендові (екстраполяційні), фактор­ні (аналітичні) і евристичні (у т. ч. імітаційні та ігрові) моделі.* До цієї групи зараховують побудову матриць, сце­наріїв, граф-моделей.

Найчастіше використовують у соціальному прогнозу­ванні трендові і факторні моделі. Побудову трендових моде­лей засновано на виявленні тенденцій змін прогнозованого показника, кількісному його описові (через математичну за­лежність), за допомогою якого розраховують значення цьо­го показника в майбутньому на певну дату прогнозу.

При розробленні планів соціального розвитку, застосу­ванні методів соціального впливу в колективі соціальне прогнозування є інформаційною основою. Параметрами со­ціального прогнозу є вікові і статеві зміни в колективі; змі­ни загальноосвітнього і кваліфікаційного рівнів працівни­ків; зміни їх матеріального забезпечення та побутових умов; динаміка співвідношення фізичної і розумової праці та ін.

Соціальне планування. Реалізується воно шляхом складання плану соціального розвитку колективу органі­зації (підприємства). В зарубіжному менеджменті такими планами є програми підвищення якості трудового життя; моделі планування людських ресурсів; програми службо­вого просування (планування кар'єри); політика розвитку людини та ін.

*Соціальне планування* — *визначення цілей, параметрів розвитку соціальних об'єктів* у *певній часовій перспективі.*

Планування соціального розвитку трудових колективів, реалізація цих планів пом'якшують адаптацію працівників до нових соціально-економічних умов, стимулюють пози­тивне сприйняття реалій життя, сприяють стабілізації пра­цівників у нових соціально-економічних координатах.

Механізм соціального планування є засобом побудови соціальних відносин відповідно до цілей і завдань розвитку організації. Зміст його полягає у пізнанні закономірностей, принципів, способів, прийомів, процедур формування пла­нового впливу, формуванні і здійсненні його задля досяг­нення бажаної мети в розвитку об'єкта управління.

План соціального розвитку розробляють не менше ніж на п'ять років, оскільки за коротший термін соціальні проблеми розв'язати неможливо. Традиційно він склада­ється з таких чотирьох розділів:

1. удосконалення соціальної структури колективу. У ньому передбачають планові зміни співвідношення між оперативними працівниками, ІТП, службовцями у зв'язку з кваліфікаційно-професійними змінами, скороченням використання фізичної праці, механізацією і автоматизацією виробничих та управлінських процесів. Також визнача­ють орієнтири підвищення рівня загальної та професійної освіти, статево-вікових змін складу працівників, обґрун­товують заходи щодо управління рухом кадрів і скорочен­ня їхньої плинності;
2. удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров’я працівників. Передбачається усунення небезпеч­них для життя і здоров'я людей виробничих факторів. Ідеться про нейтралізацію факторів, які зумовлюють нер­вово-психічні перевантаження працівників, вироблення системи заходів щодо зниження виробничого травматизму і захворювань та їх запобігання, поліпшення медичного обслуговування тощо;
3. гарантії життєвого рівня, житлових та культурно-побутових умов працівників. Цей розділ охоплює заходи щодо оптимізації заробітної плати, матеріального і мо­рального стимулювання, поліпшення житлово-побутових умов, підвищення рівня культурного і побутового обслуго­вування працівників, вдосконалення роботи дитячих закладів, баз відпочинку. При цьому особливу увагу приділя­ють зменшенню частки працівників із низькою заробітною платою і доходами на одного члена сім'ї;
4. підвищення трудової та соціальної активності працівників. Містить заходи, спрямовані на підвищення виробни­чої і соціальної активності, економічного, правового, морального, естетичного і фізичного виховання членів колективу, розвитку спортивної і культурно-масової роботи.

План соціального розвитку має бути погоджений з відповідними заходами щодо соціального розвитку і захисту працівників, які розробляє профспілкова організація.

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

Соціальне партнерство – така система відносин між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, при якій визнаються розбіжності економічних інтересів різних соціальних груп і право кожної з них відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння й співробітництва в умовах злагоди.

Cоціальне партнерство (за Ф.І. Хмілем) – система колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою, яка забезпечує реалізацію їх соціально-економічних прав та інтересів.

Соціальне партнерство в організації — це система заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцями. Таке співробітництво здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно в формі колективних переговорів, колективних договорів і угод, які регулюють соціально-трудові відносини. Специфічною формою партнерства в організації є трипаратизм (включає три складові), тобто залучення до переговорів представників виконавчої влади. Така співпраця може бути постійною або нерегулярною, тільки у випадках загострення ситуації.

Становлення системи соціального партнерства пройшло довгий і складний шлях. Коли працівники почали об'єднуватися у професійні організації (1867), вже тоді були започатковані перші спроби соціального партнерства у вигляді переговорів і консультацій між представниками найманої робочої сили і роботодавцями. Перші колективні договори увійшли в практику в кінці XIX ст. у Франції, США і Великобританії. Проте пройшло багато років, перш ніж колективно-договірні системи набули законодавчого закріплення.

Громадська думка, врешті-решт, пройшла шлях від заперечення соціального партнерства як форми насильства над вільним ринком і свободою підприємств до усвідомлення об'єктивної необхідності узгодження інтересів різних верств населення.

Застосування силових засобів (страйків) лише посилюють розкол у суспільстві, призводять до подальшого руйнування виробництва, загострення економічної ситуації.

Здоровий глузд і світовий досвід переконують, що швидше і ефективніше вийти з кризи можна в умовах соціального миру і злагоди у суспільстві і, перш за все, на виробництві. Наприклад, у Великобританії страйки вважаються ірраціональною дією, бо цілий рік, втрачений на переговори з одного лише питання, коштує підприємству менше, ніж припинення роботи на тиждень.

Становлення ринкових відносин обов'язково призводить до пошуку та знаходження тієї чи іншої моделі відносин між власниками засобів виробництва та власниками робочої сили, до подолання суперечностей, які виникають між ними. При всій різноманітності моделей, в цілому їх можна розподілити між двома полюсами, двома ідеями. Перша — ідея класової боротьби, друга — ідея соціального партнерства. У світі є прихильники як першої, так і другої ідеї. Першу ми вже пройшли (1917— 1991). Наслідки відомі.

Соціальне партнерство є основним для нашої держави як у даний період, так і на майбутнє. Україна стоїть перед необхідністю переходу від економіки індустріального типу до економіки науково-технічної або, як її називають, інформаційної економіки. її найсуттєвіша риса — зміна ролі робітника в процесі виробництва. З простого придатка машини людина перетворюється на спостерігача, контролера, регулювальника.

Комп'ютеризація й автоматизація виробництва ведуть до зменшення частки простої праці та збільшення частки складної, творчої праці. Відбувається своєрідне «олюднення» виробництва. За таких умов працівника дуже важко примушувати до високоефективної праці, його треба заохочувати. Це заохочення, як показує досвід Японії, Західної Європи, здійснюється шляхом залучення працівників до участі в управлінні виробництвом, в основі якого лежить «соціальне партнерство», яке виступає складовим елементом суспільного життя.

Останні досягнення управлінської теорії та практики підтверджують, що в основу побудови системи менеджменту персоналу необхідно закладати ідею соціального партнерства, яка передбачає співпрацю кількох контрагентів, об’єднаних єдиною метою.

*Соціальне партнерство є специфічною формою соціальних відносин між трьома суб'єктами (тріада) ринкової економіки: державою, найманими працівниками та роботодавцями.* Основні положення соціального партнерства відображуються в законодавчих актах, перш за все, в Конституції. Для регулювання умов оплати праці укладаються угоди про мінімальну заробітну плату, тарифні угоди тощо.

Соціальне партнерство формується як специфічна, необхідна складова ринкових відносин – це відносини між найманими працівниками і власниками підприємств (роботодавцями). Наймані працівники через свої об'єднання (профспілки) та власники засобів виробництва через свої представницькі органи і є двома сторонами соціального партнерства на різних рівнях: від виробничого до загальнонаціонального. Третьою специфічною стороною є держава або місцеве самоврядування, які встановлюють правила гри для двох інших сторін соціального партнерства та для органів влади.

Потреба врегулювання відносин між сторонами виникає як на рівні підприємства, так і на національному рівні. В організаціях здійснення соціального партнерства відбувається на основі колективного договору.

Сторонами соціального партнерства виступають первинні носії прав та інтересів найманих працівників і власників засобів виробництва. Профспілкові комітети, ради, об'єднання роботодавців, органи виконавчої влади та місцеве самоврядування реалізують делеговані їм повноваження і виступають сторонами переговорів, сторонами колективної угоди (колективного договору), сторонами колективної трудової суперечки чи конфлікту. Виходячи з цього, соціальне партнерство — це врегульована нормами права специфічна система дво або трьохсторонніх суспільних колективних правовідносин між власниками засобів виробництва (роботодавцями), найманими працівниками і державою (з місцевим самоврядуванням) або їхніми представницькими органами в процесі реалізації прав та інтересів сторін з соціально-економічних і трудових питань.

Згідно із Законом України «Про соціальне партнерство» визначаються такі форми співробітництва: консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод, спільне розв'язання колективних трудових суперечок; організація примирних та арбітражних процедур; участь у роботі органів соціального партнерства; розгляд та вирішення претензій і розбіжностей; контроль за виконанням спільних домовленостей. Очевидно, переліченим не можна обмежуватись, бо практика наводить інші форми співробітництва, які є в Україні та за її межами, зокрема, на виробничому рівні - це участь працівників в управлінні виробництвом, у корпоративних правових діях (розподіл прибутку, доходів від власності тощо), в управлінні коштами обов'язкового соціального страхування та соціального забезпечення.

*Договірний процес соціальних партнерів* — це механізм перетворення соціально-економічних інтересів сторін в конкретне право, яке захищається Законом.

Ідеологія соціального партнерства глибоко проникла у соціально-трудові відносини країн з ринковою економікою.

Соціальне партнерство в економіці розглядається як етичне поняття і організаційний принцип.

Практика доводить, що багато проблем організації вирішується простіше, якщо сторони (роботодавці та наймані працівники) є партнерами, а не групами, зорієнтованими на конфлікт. Соціальне партнерство передбачає визнання певного рівня взаємної залежності і солідарності в між особистому та соціальному контексті. Беручи до уваги загальнолюдські цінності, робиться спроба в інтересах сторін-учасників подолати те, що їх роз'єднує.

Як організаційний принцип, соціальне партнерство —це, з одного боку, подолання тиску авторитарних бюрократичних структур власників підприємств, а з другого — страхування односторонніх егоїстичних групових дій найманих працівників.

Крім цього, соціальне партнерство передбачає визнання різного роду соціальних інтересів окремих суспільних груп і надання їм права брати участь у формуванні та прийнятті рішень з питань розподілу валового продукту. Одночасно це означає відхід від віри в утопічну соціальну гармонію. Соціальний мир розглядається як наслідок активного співробітництва партнерів, їх взаємних зусиль.

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

*Соціальне партнерство виконує три функції:*

* захисну — вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника;
* організаційну - гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо;
* миротворчу - на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги.

Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями з участю держави називається трипаратизмом.

*Соціальне партнерство спрямоване на:*

* залучення працівників до участі в управлінні виробництвом;
* укладання систем угод і колективних договорів;
* регулювання соціально-трудових відносин;
* проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

*Головними завданнями системи соціального партнерства в Україні слід вважати:*

* залучення всіх суб'єктів суспільних відносин до управління і подолання на цій основі монополії в розподілі створеного продукту;
* посилення мотивацій до праці для забезпечення високих результатів роботи як необхідної умови підвищення якості життя;
* усунення непорозумінь та суперечностей щодо намірів, які представляють законні інтереси кожної із сторін;
* досягнення взаємного прагнення до виконання намічених програм, що сприятимуть утвердженню в суспільстві соціального миру і злагоди.

*В процесі реалізації цієї системи мають бути вирішені такі важливі проблеми:*

* формування нової мотиваційної поведінки суб'єктів суспільних відносин, яка відповідає вимогам конкурентного ринку;
* заснування соціально-трудових відносин, що визначають рівноправність усіх форм власності (на землю, капітал, засоби виробництва і робочу силу) та встановлюють недискримінаційні умови формування їх вартості;
* усунення чинників соціальної напруги в суспільстві і зменшення на цій основі негативних економічних наслідків;
* створення умов для поступового формування ефективного власника.

*Засоби впливу держави, профспілок і працедавців на формування трудових відносин між працівником і працедавцем.*

Соціальне партнерство слід сприймати як форму існування різних суб'єктів суспільних відносин, які стають партнерами в процесі виробництва. Ставши зацікавленими учасниками єдиного процесу, сторонами партнерства на принципі співпраці та пошуку компромісів, узгодження дії в реалізації своїх інтересів, вони домовляються на демократичних засадах про оптимальні параметри соціально-економічного розвитку, визначають умови створення та розподілу виробленого продукту і зобов'язуються їх виконувати. По суті, соціальне партнерство — це нова система суспільних відносин, яка повинна забезпечити принципово відмінний тип розподілу продукції на демократичних принципах, а саме - на основі домовленості про частку створеного валового продукту кожного суб'єкта.

|  |  |
| --- | --- |
| Суб’єкт впливу | Засоби впливу |
| Держава | Гарантії при прийнятті на роботу; порядоу укладення трудовго договору; порядок вивільнення працівників; гарантії на працю вивільненим; час відпочинку та відпустки; нормування праці і оплата праці; гарантії і компенсації; відрахування із зарплати; вікові обмеження; порядок розгляду трудовиз спорів, участь працівників в управлінні, соціальне страхування |
| Профспілки | Представництво і захист інтересів, участь у визначенні мінімальної зарплати, прожиткового рівня, пенсій. Соцвиплат, розробка соціальних програм, громадський контроль за дотриманням прав працівника, додержанням законодавства про ОП, про працю, створення належних умов праці |
| Організапції працедавців | Співробітництво з органами влади, збалансування попиту на робочі місця, запобіганню безробіттю, забезпечення зайнятості |

*Соціальне партнерство має стати:*

* елементом формування соціально-відповідної політики, що визначає рівні форми відповідальності за невиконання умов домовленості (виявлення недовіри відповідальній особі, звільнення з посади, відшкодування матеріальних збитків);
* організаційним принципом організації відносин власності, що за згодою з партнерами визначає рівні умови створення ринку праці, засобів виробництва, капіталу через узгодження політики податків, цін, заробітної плати.

Соціальне партнерство, що базується на основі відповідної законодавчої бази, чітких принципах, балансі інтересів усіх сторін партнерства, значною мірою сприяє економічному розвитку держави, досягненню злагоди і соціального миру в суспільстві.

Слід пам'ятати, що ринковій економіці притаманні як соціальне співробітництво, так і соціальні конфлікти. У зв'язку з цим Верховна Рада України прийняла *Закон «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)».* Для посилення примирної роботи в 1998 році в Україні створено незалежну *Національну службу примирення.*

Законодавча база, що створена в Україні з урахуванням міжнародного досвіду, норм і положень конвенцій та рекомендацій МОП (міжнародна організація праці), дозволить успішно вирішувати основні завдання соціального партнерства.

За останні роки нашою країною ратифіковано 50 конвенцій МОП з питань регулювання соціально-трудових відносин і соціального партнерства.

*Система регулювання соціально-трудових відносин в організації*

Трудові відносини — це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності. До них належать: відносини між роботодавцем і найманими працівниками, між керівниками і підлеглими, між робітниками і трудовим колективом, між адміністрацією і персоналом. Як складова частина цілісної системи відносин, трудові відносини формуються під впливом соціального середовища, і знаходяться в залежності віддій управлінських структур, завдання яких забезпечити дотримання принципів конструктивного партнерства, будувати і постійно підтримувати трудові зв'язки на основі взаємної ділової співпраці, допомоги і відповідальності.

Трудовий договір (за Хмілем Ф. І.) – угода між працівником і власником організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов’язується виконувати визначену цим договором роботу, підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядку, а власник (уповноважений) зобов’язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Правовою основою регулювання системи трудових відносин є закон України «Про колективні договори і угоди». На державному рівні управління Указом Президента України створена тристороння комісія з регулювання суспільно-трудових відносин, завданням якої є підписання генеральної угоди, розгляд галузевих тарифних угод і регулювання трудових спорів. Персональний склад комісії визначається указами Президента при дотриманні принципів паритетного представництва, уповноваженості, рівноправності і взаємної відповідальності сторін соціального партнерства — представників Уряду України, українських об'єднань профспілок і об'єднань роботодавців.

Закон встановлює правові основи розробки, заключення і виконання колективних договорів в організації і різного роду угод з метою сприяння договірному регулюванню соціально-трудових відносин і узгодження соціально-економічних інтересів працівників і власників. Сторони й учасники колективного договору і угод можуть передбачити положення конкретизації і подальшого розвитку соціального партнерства та тристоронньої співпраці з питань соціально-трудових відносин.

Соціально-трудові відносини ґрунтуються на принципах:

* добровільності і рівноправності сторін;
* взаємної поваги їх позицій.

Отже, соціально-трудові відносини - це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави. Формування соціально-трудових відносин пройшло чотири етапи свого розвитку — від ранньокапіталістичного, при повній незахищеності працівників від роботодавця, до соціального партнерства.

Соціальне партнерство є найприйнятнішим методом оптимізації досягнення балансу інтересів роботодавців та найманих працівників. Відносини соціального партнерства мають колективний характер, бо в їх основі лежить колективний інтерес об'єднань працівників — професійних спілок з одного боку; з іншого — об'єднань власників-акціонерів, спілок підприємств.

Регулювання соціально-трудових відносин в організації здійснюється на договірній та адміністративній основах.

На *договірній основі* — через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод чи контрактів.

*Адміністративна основа* — через систему управлінських рішень і методів управління.

Соціально-трудові відносини в організації регулюються системою норм і нормативів, які випливають із Конституції України і Кодексу Законів про працю України.

Система норм і нормативів, встановлена на основі законодавства, дає змогу встановити вертикаль, яка буде нормативно-правовим підґрунтям для переговорів соціальних партнерів і укладання ними колективних договорів і угод.

До сфери нормативно-методичного і статистичного забезпечення соціально-трудових відносин входять:

* соціальне і трудове законодавство;
* стандарти (нормативи) основних соціальних гарантій;
* договірне регулювання соціально-трудових відносин;
* правова основа регулювання індивідуальних, колективних трудових спорів і конфліктів;
* умови праці (норми безпеки та гігієни праці, граничні рівні важкості праці й шкідливості умов, нічна праця);
* стандарти безпеки праці й стану довкілля на виробництві;
* встановлення гарантій, компенсацій і пільг;
* матеріальна відповідальність за завдану шкоду роботодавцеві або працівникові;

Формування і відтворення здатності до праці має важливе значення як для роботодавця, так і для працівника. Роботодавець зацікавлений утому, щоб працівник повноцінно виконував покладені на нього трудові функції, виробничі завдання.

Працівник зацікавлений у тому, щоб роботодавець через зарплату чи в інший спосіб надав йому змогу утримувати в належному стані здоров'я, забезпечити інші найперші власні потреби й потреби своєї сім'ї.

Вдосконаленню соціально-трудових відносин сприятиме створена відповідно до постанови Кабміну від 15. 11.95 p. *Державна інспекція праці*. Органи інспекції по праці діють при адміністрації і під час здійснення своїх повноважень є незалежними від державних органів, посадових осіб і керуються тільки Законами України.

*Колективний договір - основа соціального партнерства*

В країнах з ринковою економікою соціально-трудові відносини на всіх рівнях управління регулюються на основі колективно-договірної системи, яка набула офіційного статусу, закріплена законодавством і є ключовим елементом індустріальних відносин.

Перевагою колективно-договірної системи регулювання трудових відносин у практиці функціонування ринку праці є, передусім, гнучкість прийняття рішень, яка не порівнюється ні з законодавчими, ні з судовими і адміністративними заходами. Гнучкість цієї системи проявляється у різноманітності угод на різних рівнях — національному, галузевому, регіональному та виробничому.

Колективні угоди укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів на підприємствах, в установах, організаціях незалежно віл форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи.

Враховуючи безпосередній взаємозв'язок і залежність усіх трьох рівнів колективно-договірної системи регулювання трудових відносин, одним із принципів її побудови повинна бути послідовність у строках укладання — генеральна угода, галузева угода, колективний договір.

Створивши повну законодавчу базу, держава забезпечує реалізацію норм чинного законодавства, аналізує і контролює стан соціально-трудових відносин, здійснює заходи щодо їх вдосконалення.

Згідно із Законом України «Про колективні договори і угоди», колективні договори підлягають підвідомчій реєстрації місцевими органами державної законодавчої влади, а угоди — Міністерством праці.

Органи державної влади здійснюють контроль за відповідністю галузевих, регіональних угод та колективних договорів чинному законодавству та Генеральній угоді, і в разі виявлення порушень, вживають відповідні заходи в межах наданих їм повноважень Законом «Про колективні договори і угоди».

*Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства в організації є колективний договір — правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств.* Його функції полягають не тільки в регулюванні соціально-трудових відносин, айв пом'якшенні соціальної напруги, вирішенні трудових спорів і протиріч цивілізованим способом.

Сторонами, які домовляються, виступають безпосередньо керівник організації або його представник і уповноважені від трудового колективу, в тому числі і профспілки. Для ведення переговорів і підготовки проекту колективного договору створюється уповноважена комісія, а при потребі запрошуються арбітри і посередники.

Колективний договір формується на основі таких принципів як: рівноправність сторін; свобода вибору питань для обговорення; добровільність прийняття обов'язків; гарантія їх реального виконання; проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності.

Проект договору обов'язково обговорюється працівниками організації і удосконалюється з урахуванням зауважень і доповнень, а потім затверджується загальними зборами (конференцією) трудового колективу, на яких присутні не менше 2/3 представників трудового колективу, вибраних делегатами на конференцію. Якщо збори (конференція) ухвалюють даний договір, він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше, як через п'ять днів з моменту його ухвалення.

Підписаний колективний договір підлягає реєстрації в місцевих органах виконавчої влади. Реєстрація проводиться в двотижневий термін від дня його подання.

Колективний договір вступає в дію із дня його підписання представницькими сторонами, незалежно від терміну реєстрації.

Законодавство про працю не встановлює єдиних вимог відносно структури колективного договору — сторони самостійно визначають структуру. В той же час законодавство досить детально визначає зміст колективного договору.

Відповідно до статті 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» і статті 13 Кодексу Законів про працю України, зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. В колективних договорах встановлюються взаємні обов'язки сторін відносно регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин.

Зокрема, ті обов'язки відносяться до змін в організації виробництва і праці; нормування й оплати праці; встановлення форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій); участь трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні доходів організації, якщо це передбачено Статутом; режимі роботи, тривалості робочого часу і відпочинку; умов і охорони праці; забезпеченні житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування; організації оздоровлення і відпочинку працівників; гарантії діяльності профспілок або інших представницьких організацій працівників.

Всі обов'язки поділяються на нормативні та обов'язкові. До нормативних відносяться ті, що встановлені законом про працю, і змінювати їх неможливо.

Нормативні положення колективного договору є найбільш важливою його частиною, — це сукупність локальних норм з питань оплати, умов і безпеки праці.

До обов'язкових відносять такі питання, які закріплюються колективним договором як конкретні обов'язки, що беруть на себе сторони.

Всі передбачені колективним договором норми й обов'язки діють тільки в конкретній організації, в даному трудовому колективі. При формуванні структури і змісту трудового договору умови, які в нього закладені, повинні бути порівняно з Генеральною чи регіональною угодами.

Колективний договір вирішує ряд виробничих і соціальних завдань, а саме: деталізацію і конкретизацію діючого законодавства про працю з максимальним врахуванням специфіки організації; нові питання, поставлені часом і виробництвом ще не відрегульованими нормативними документами; стимулювання працівників шляхом встановлення пільгових умов праці, забезпечуючи виконання договірних обов'язків сторін; встановлення конкретної відповідальності господарських і професійних органів за покращення умов праці і безпеки робітників; залучення працівників до управління виробництвом; врегулювання протиріч між роботодавцем і найманими працівниками.

Колективний договір — це багатоплановий документ, він регулює майже всі відносини в організації як з питань виробничої діяльності, так і з питань похідних від неї, об'єднує всі заходи, які спрямовані на удосконалення виробництва, оплати праці, покращення умов і побуту працівників.

Колективний договір складається в організаціях всіх форм власності при умові застосування найманої праці.

Укладення колективних договорів між профспілкови­ми організаціями і працедавцями є загальновизнаною практикою формування відносин соціального партнерства У світі. З цього приводу Генеральна конференція Між­народної організації праці (МОП) 6 червня 1951 року розробила Рекомендації щодо колективних договорів, які покладені в основу відповідної частини трудового законо­давства у країнах, профспілки яких є членами МОП.

*Колективний договір — письмовий договір щодо умов праці і найму, укладений між працедавцем, їх групою або однією чи кількома організаціями працедавців та однією чи кількома пред­ставницькими організаціями працівників, за відсутності таких ор­ганізацій* — *представниками працівників, обраними і уповнова­женими представляти їхні інтереси відповідно до законодавства країни.*

Колективний договір пов'язує сторони, що його укла­ли, а також осіб, від імені яких його укладено. Працедавці і працівники, пов'язані колективним договором, не по­винні вносити до трудових договорів умови, що суперечи­ли б йому. Положення трудових договорів, що суперечать колективному договорові, мають визнаватися недійсними й автоматично замінюватися такими, що відповідали б йо­му. Положення трудових договорів, які передбачають сприятливіші умови для працівників, ніж положення ко­лективного договору, не можуть бути визнані такими, що суперечать колективному договору.

Положення колективного договору мають поширюва­тися на всіх працівників відповідних категорій, які пра­цюють на охоплених ним підприємствах, якщо в ньому не передбачено інше. За потреби та з урахуванням системи колективних переговорів слід вживати заходів для поши­рення всіх чи деяких положень колективного договору на усіх працедавців і працівників, які належать за виробни­чою й територіальною ознакою до сфери дії договору.

Законодавство країни може обумовлювати поширення дії колективного договору такими вимогами:

а) охоплення колективним договором достатньо представницької, на думку компетентного органу влади, кількості працедавців і працівників;

б) ініціювання вимоги про поширення дії колективно­го договору однією або кількома організаціями працівни­ків чи працедавців, котрі беруть у ньому участь;

в) надання змоги працедавцям і працівникам, на яких передбачається поширення колективного договору, по­передньо висловити свої зауваження щодо його умов.

Суперечки, що випливають із тлумачення колективно­го договору, підлягають урегулюванню в установленому сторонами порядку відповідно до чинного законодавства.

Контроль за дотриманням колективних договорів здій­снюють організації працедавців і працівників, котрі беруть у них участь, а також спеціально створені для цього державні органи.

Законодавство країн, як правило, передбачає:

— обов'язок працедавців, пов'язаних колективними договорами, інформувати зацікавлених працівників про зміст чинного для їхнього підприємства колективного до­говору;

* реєстрацію або здачу на зберігання колективних до­говорів і текстів усіх подальших змін, що до них вносити­муться;
* мінімальний термін, протягом якого колективні до­говори мають вважатися чинними, якщо вони не передба­чають іншого і якщо до закінчення терміну чинності їх небуде змінено чи скасовано сторонами-учасницями.

В Україні з 1 липня 1993 року діє Закон України «Про колективні договори і угоди», який визначає правові заса­ди розроблення, укладення і виконання колективних до­говорів і угод із метою сприяння регулюванню трудових відносин, соціально-економічних інтересів працівників і власників. Відповідно до нього колективний договір, уго­да укладаються на основі чинного законодавства, зо­бов'язань сторін із метою регулювання виробничих, тру­дових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників, власників або уповноважених ни­ми органів. Укладають їх на державному, галузевому, регіональному рівнях на двосторонній основі.

Колективні договори укладаються на підприємствах, в установах, організаціях (далі — підприємства) незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи. Вони мо­жуть укладатися і в структурних підрозділах підприєм­ства у межах їх компетенції.

Право на ведення переговорів і укладення колективних договорів від імені найманих працівників надається про­фесійним спілкам, об'єднанням профспілок в особі їх вибор­них органів або іншим представницьким організаціям працівників, наділеним трудовими колективами відповід­ними повноваженнями. За наявності на підприємстві, в га­лузі, на територіальному державному рівнях кількох проф­спілок чи їх об'єднань або інших уповноважених трудовими колективами на представництво органів вони повинні сфор­мувати спільний представницький орган для ведення перего­ворів і укладення колективного договору. У разі недосягнення згоди щодо колективного договору у спільному представ­ницькому органі загальні збори (конференція) трудового колективу приймають найприйнятніший його проект і до­ручають профспілці або іншому уповноваженому трудовим колективом органу укласти затверджений загальними збо­рами (конференцією) колективний договір від імені трудово­го колективу з власником або уповноваженим ним органом. Умови колективних договорів, укладених відповідно до чинного законодавства, є обов'язковими для підпри­ємств, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали. Ті умови, що погіршують порівняно з чинним законодав­ством становище працівників, є недійсними, і їх заборо­няється включати до них. При укладенні та виконанні ко­лективних договорів неприпустиме будь-яке втручання з боку органів представницької і виконавчої влади, госпо­дарського управління, політичних партій, власників або уповноважених ними органів, яке може обмежити законні права працівників та їх представників або унеможливити їх здійснення. Закон не допускає ведення переговорів та укладення колективних договорів від імені працівників організаціями або органами, які створені чи фінансуються власниками або уповноваженими ними органами, полі­тичними партіями. Якщо інтереси трудового колективу представляє профспілковий орган, то особи, які до нього входять, не можуть представляти інтереси власника або уповноваженого ним органу.

Зміст колективного договору визначається сторонами у межах їх компетенцій. У ньому встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, тру­дових, соціально-економічних відносин. Ідеться про зміни в організуванні виробництва і праці; забезпечення про­дуктивної зайнятості; нормування і оплату праці; вста­новлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.); встановлення гарантій, компенсацій, пільг; участь трудового колективу у формуванні, розподілі і викорис­танні прибутку підприємства (якщо це передбачено стату­том); режим роботи, тривалість робочого дня і відпочинку; умови і охорону праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організування оздоровлення і відпочинку працівників; гарантії діяль­ності профспілкової чи інших представницьких ор­ганізацій трудящих; умови регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) її співвідношень.

У колективному договорі можуть бути передбачені до­даткові порівняно з чинним законодавством гарантії, соціально-побутові пільги. Його положення є обов'язкови­ми як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства.

Колективний договір набирає чинності з дня його під­писання представниками сторін або із зазначеного у ко­лективному договорі дня. Після закінчення терміну дії ко­лективний договір продовжує діяти до того часу, поки сто­рони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше ним не передбачено. Він зберігає чинність у разі зміни складу, структури, найменування уповноваженого власником органу, від імені якого його укладено. Стосов­но підприємств, які переживають реорганізацію, колек­тивний договір зберігає чинність протягом терміну, на який його укладено, або може бути переглянутий за зго­дою сторін. У разі зміни власника підприємства чинність колективного договору зберігається протягом терміну йо­го дії, але не більше одного року. У цей період сторони по­винні почати переговори про укладення нового чи зміну чинного колективного договору. При ліквідації підприєм­ства колективний договір діє протягом усього терміну її проведення. На новоствореному підприємстві колектив­ний договір укладається за ініціативою однієї із сторін у тримісячний строк після його реєстрації або після рішен­ня про заснування підприємства, якщо не передбачено йо­го реєстрацію.

Власник або уповноважений ним орган повинні озна­йомлювати зі змістом колективного договору, змінами до нього усіх працівників, а також осіб, яких протягом року приймають на вакантні місця.

Укладенню колективного договору, угоди передують колективні переговори. Для цього будь-яка із сторін не раніше трьох місяців до закінчення строку дії колектив­ного договору або у визначені ним терміни письмово повідомляє іншу сторону про початок переговорів, а та протягом семи днів має розпочати їх.

Порядок ведення переговорів з питань, які стосуються розроблення, укладення або внесення змін до колективно­го договору, визначається сторонами і оформляється відповідним протоколом. Для ведення переговорів і підго­товки проектів колективного договору представники сторін створюють робочу комісію. Сторони можуть пере­ривати переговори з метою проведення консультацій, екс­пертиз, отримання необхідних даних для вироблення відповідних рішень і пошуку компромісів. Водночас вони зобов'язані надавати учасникам переговорів всю необхідну інформацію щодо змісту колективного договору. Учасники переговорів не мають права розголошувати дані, що є державною або комерційною таємницею, і підписують відповідні зобов'язання. Робоча комісія готує проект колективного договору з урахуванням пропозицій працівни­ків і приймає рішення, яке оформляється відповідним протоколом. Для врегулювання розбіжностей під час ко­лективних переговорів сторони використовують узгоджувальні процедури. Якщо у процесі переговорів сторони з незалежних від них причин не дійшли згоди з певних питань, складається протокол розбіжностей, до якого вно­сять остаточно сформульовані пропозиції сторін про захо­ди, необхідні для усунення цих причин, а також про стро­ки відновлення переговорів. Протягом трьох днів після складання протоколу розбіжностей сторони проводять консультації, формують узгоджувальну комісію, а в разі недосягнення згоди звертаються до обраного ними посе­редника. Узгоджувальна комісія або посередник не пізні­ше семи днів розглядає протокол розбіжностей і виносить рекомендації щодо суті спору. Якщо згоди між сторонами щодо внесення рекомендацій так і не вдається досягти, можливе проведення страйків у порядку, що не супере­чить чинному законодавству.

Для підтримки своїх вимог під час проведення перего­ворів щодо розроблення, укладення чи зміни колективно­го договору профспілки, інші уповноважені працівниками органи можуть проводити у встановленому порядку збори, мітинги, пікетування, демонстрації.

Проект колективного договору обговорюється у трудо­вому колективі і виноситься на розгляд загальних зборів (конференції). Якщо збори (конференція) трудового ко­лективу відхилять проект колективного договору або окремі його положення, сторони відновлюють переговори для пошуку необхідного рішення, які не повинні перевищувати 10 днів. Після цього проект загалом виноситься на розгляд зборів (конференції) трудового колективу.

Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами (конференцією) трудового колективу його підписують уповноважені представники не пізніше 5 днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією). Зміни і доповнення до колективного договору протягом строку можуть бути внесені тільки за взаємною згодою в порядку, визначеному колективним договором.

Сторони, що підписали колективний договір, щорічно у передбачені ними строки звітують про його виконання.

На осіб, які представляють власників, профспілки або інші уповноважені трудовим колективом органи й ухиля­ються від участі в переговорах щодо укладення, зміни чи доповнення колективного договору, навмисно порушили встановлений законом термін, не забезпечили роботу відповідної комісії, накладається штраф до десяти неопо­датковуваних мінімумів доходів громадян. Вони несуть також дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади. Якщо з їх вини порушено чи не виконано зобов'я­зання за колективним договором, штраф може становити до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. їм також доведеться понести дисциплінарну відповідаль­ність аж до звільнення з посади. На вимогу профспілок, іншого уповноваженого трудовим колективом органу власник або уповноважений ним орган зобов'язаний вжи­ти передбачені законодавством заходи до керівника, з ви­ни якого порушуються чи не виконуються зобов'язання за колективним договором. Дисциплінарну або фінансову відповідальність несуть і особи, які представляють власника або уповноважений ним орган, профспілки або інші повноважені трудовим колективом органи, з вини яких було приховано інформацію, необхідну для ведення колективних переговорів і здійснення контролю за виконан­ням колективних договорів. Порядок і строки накладення штрафів регламентуються Кодексом України про адміні­стративні правопорушення. Справи з цих питань розглядаються судом за поданням однієї із сторін колективного говору, відповідних комісій або з ініціативи прокурора.Законодавство передбачає широкі повноваження профспілкам як представникам працівників щодо захисту працівників шліхом укладення колективних договорів, а також державного впливу на порушників цих прав.

Примірна структура колективного договору

*Розділ І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ*

*Розділ II. ВИРОБНИЧІ ТА ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ*

*Розділ III. ВІДПУСТКИ*

*Розділ IV. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ*

*Розділ V. ОПЛАТА ПРАЦІ*

*Розділ VI. УМОВИ ТА ОХОРОНА ПРАЦІ*

*Розділ VII. СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПІЛЬГИ, ГАРАНТІЇ, КОМПЕНСАЦІЇ*

*Розділ VIII. ГАРАНТІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОФСПІЛКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ*

*Розділ IX. КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ КОЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРУ*

Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

Право громадян на свободу об'єднання у громадські організації є невід'ємним правом людини, закріпленим Загальною декларацією прав людини, прийнятою Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 року, і гаран­тується Конституцією та законодавством У країни. Згідно з чинним законодавством України громадською орга­нізацією є об'єднання громадян для задоволення і захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, віко­вих, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів. Одним із найпоширеніших видів гро­мадських організацій є професійні спілки.

*Професійна спілка (профспілка)* — *добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяль­ності (навчання).*

Низовою ланкою профспілки є *первинна профспілкова організація* — добровільне об'єднання членів профспілки, які працюють на одному підприємстві, в установі, орга­нізації, у фізичної особи, яка використовує найману пра­цю, або забезпечують себе роботою самостійно чи навча­ються в одному навчальному закладі.

Належність або неналежність до профспілок не пе­редбачає жодних обмежень трудових, соціально-еко­номічних, політичних, особистих прав і свобод громадян. Також неможливі будь-які обмеження прав чи встанов­лення переваг при укладенні, зміні або припиненні трудового договору у зв'язку з належністю або неналежністю до профспілок чи певної профспілки, вступом або вихо­дом з неї.

Профспілкові організації на підприємствах, в уста­новах, організаціях та їх структурних підрозділах представляють інтереси належних до них осіб і захищають і трудові та соціально-економічні права. Свої повноваження вони здійснюють через утворені відповідно до статуту (положення) виборні органи, а в організаціях, де виборні органи не створюються, — через профспілкового представ­ника, уповноваженого згідно зі статутом на представ­ництво інтересів членів профспілки, який діє в межах прав, наданих законом і статутом профспілки.

Якщо на підприємстві, в установі або організації діє кілька первинних профспілкових організацій, представ­ництво колективних інтересів працівників щодо укладення колективного договору здійснює утворений ними на заса­дах пропорційного представництва об'єднаний представ­ницький орган. У такому разі кожна профспілкова орга­нізація повинна визначитися щодо зобов'язань за колек­тивним договором і відповідальності за їх невиконання. Первинна профспілкова організація, що відмовилася від участі в представницькому органі, позбавляється права представляти інтереси найманих працівників при укла­денні колективного договору.

Виборний орган первинної профспілкової організації має широкі права і повноваження щодо представництва і захисту інтересів працівників, зокрема:

1. укладає і контролює виконання колективного дого­вору, звітує про його виконання на загальних зборах тру­дового колективу, звертається з вимогою до відповідних органів про притягнення до відповідальності посадових осіб за невиконання умов колективного договору;
2. разом із працедавцем вирішує питання, які стосу­ються:
* запровадження, перегляду і змін норм праці, форм і систем її оплати, розцінок, тарифних сіток, схем посадо­вих окладів, умов запровадження і розмірів надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, ком­пенсаційних виплат;
* організування робочого часу і часу відпочинку, по­годжує графіки змінності і надання відпусток, запрова­дження обліку робочого часу, дає дозвіл на надурочні ро­боти, а також на роботи у вихідні дні тощо;
* соціального розвитку підприємства, умов праці, ма­теріально-побутового, медичного обслуговування праців­ників;

3) бере участь у вирішенні соціально-економічних питань, визначенні та затвердженні переліку і порядку надання працівникам соціальних пільг; у розробленні правил внутрішнього трудового розпорядку підприєм­ства, установи або організації;

1. представляє інтереси працівників за їх дорученням при розгляді трудових індивідуальних суперечок та у ко­лективному трудовому спорі, сприяє його вирішенню;
2. приймає рішення про вимогу до працедавця розірва­ти трудовий договір (контракт) із керівником підприєм­ства, установи, організації, якщо він порушує законодав­ство про працю, ухиляється від участі у переговорах щодо укладення або зміни колективного договору, не виконує зобов'язань за колективним договором, допускає інші по­рушення законодавства про колективні договори;
3. дає згоду або відмовляє у наданні згоди на розірван­ня відповідно до законодавства трудового договору з ініціативи працедавця з працівником, який є членом профспілки;
4. бере участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, роботі комісії з питань охорони праці;
5. здійснює громадський контроль за виконанням пра­цедавцем законодавства про працю і охорону праці, за створенням на підприємстві, в установі або організації безпечних і нешкідливих умов праці, застосуванням умов оплати праці, вимагає усунення виявлених недоліків;
6. здійснює контроль за підготовкою і поданням пра­цедавцем документів, необхідних для призначення пенсій працівникам і членам їх сімей;
7. контролює надання пенсіонерам та інвалідам, які до виходу на пенсію працювали на підприємстві, в уста­нові або організації, права користування нарівні з його працівниками наявними можливостями щодо медичного обслуговування, забезпечення житлом, путівками до оздо­ровчих і профілактичних закладів та іншими соціальними послугами і пільгами згідно зі статутом підприємства, установи або організації та колективним договором;
8. представляє інтереси застрахованих осіб у комісії із соціального страхування, направляє працівників на умовах, передбачених колективним договором або угодою, до санаторіїв, профілакторіїв і будинків відпочинку, туристичних комплексів, баз та оздоровчих закладів, пе­ревіряє організування медичного обслуговування пра­цівників і членів їх сімей;
9. разом із працедавцем відповідно до колективного договору визначає розмір коштів, що будуть спрямовані на будівництво, реконструкцію, утримання житла, здійснює облік громадян, які потребують поліпшення житло­вих умов, розподіляє у встановленому законодавством по­рядку житлову площу в будинках, зведених за кошти або за участю підприємства, установи, організації, а також ту житлову площу, яка надається власникові у розпоряджен­ня в інших будинках, контролює житлово-побутове обслу­говування працівників;

13) представляє інтереси працівників підприємства-боржника під час процедури банкрутства.

Реальну діяльність із представництва та захисту інте­ресів працівників здійснюють члени виборних органів профспілок, об'єднань профспілок, а також уповноважені представники цих ортів, які мають право:

* безперешкодно відвідувати та оглядати місця робо­ти на підприємстві, в установі, організації, де працюють члени профспілок;
* вимагати і одержувати від працедавця, іншої посадової особи відповідні документи, відомості та пояснення, що стосуються умов праці, виконання колективних дого­ворів та угод, додержання законодавства про працю та соціально-економічні глава працівників;
* безпосередньо звертатися (усно або письмово) з профспілкових питань до працедавця, посадових осіб;
* перевіряти роботу закладів торгівлі, громадського харчування, охорони здоров'я, дитячих закладів, гурто­житків, транспортних підприємств, підприємств побуто­вих послуг, що належать даному підприємству, установі, організації або їх обслуговують;
* розміщувати власну інформацію у приміщеннях і на території підприємства, установи або організації в до­ступних для працівники місцях;
* перевіряти розрахунки з оплати праці та держав­ного соціального страхування, використання коштів для соціальних і культурних заходів та житлового будів­ництва.
* Працівникам, обраним до складу виборних профспіл­кових органів, гарантуються можливості для здійснення їх повноважень і певні додаткові умови їх правового захи­сту. Так, зміна умов трудового договору, оплати праці, притягнення до дисциплінарної відповідальності праців­ників, які є членами виборних профспілкових органів, до­пускається лише за попередньою згодою цих органів.

Звільнення членів виборного профспілкового органу підприємства, установи, організації (у т. ч. структурних підрозділів), його керівників, профспілкового представника (там, де не обирається виборний орган профспілки), крім додержання загального порядку, допускається за на­явності попередньої згоди цього органу, а також вищого виборного органу цієї профспілки (об'єднання профспі­лок). Звільнення з ініціативи працедавця працівників, які обиралися до складу профспілкових органів підпри­ємства, установи, організації, не допускається протягом року після закінчення терміну, на який він обирався, крім випадків повної ліквідації підприємства, установи, ор­ганізації, виявленої невідповідності працівника обійманій посаді або виконуваній роботі внаслідок погіршення стану здоров'я, який перешкоджає продовженню даної ро­боти, або вчинення працівником дій, за які законодавством передбачена можливість звільнення з роботи чи зі служби. Така гарантія не надається працівникам у разі до­строкового припинення повноважень у цих органах у зв'язку з неналежним виконанням своїх обов'язків або за власним бажанням, за винятком випадків, коли це обу­мовлено станом здоров'я.

Працівникам, звільненим із роботи у зв'язку з об­ранням їх до складу виборних профспілкових органів, після закінчення терміну їх повноважень надається по­передня робота (посада) або за їх згодою інша рівноцінна робота(посада).

Членам виборних профспілкових органів, не звільне­ним від своїх виробничих чи службових обов'язків, на­дається на умовах, передбачених колективним договором чи угодою, вільний від роботи час (не менше двох годин на тиждень) зі збереженням середньої заробітної плати для участі у роботі цих органів, у консультаціях і переговорах, виконання інших громадських обов'язків в інтересах тру­дового колективу. За працівниками, обраними до складу виборних органів профспілкової організації, що діє на підприємстві, в установі або організації, зберігаються соціальні пільги та заохочення, встановлені для інших працівників за місцем роботи відповідно до законодавст­ва. За рахунок коштів підприємства їм можуть бути на­дані додаткові пільги, якщо це передбачено колективним договором.

Працедавець зобов'язаний сприяти створенню на­лежних умов для діяльності профспілкових організацій, що діють на підприємстві, в установі або організації. Це стосується надання для роботи виборного профспілково­го органу, проведення зборів працівників приміщень з усім необхідним обладнанням, зв'язком, опаленням, освітленням, прибиранням, транспортом, охороною. За наявності письмових заяв працівників, які є членами профспілки, щомісячно і безоплатно утримувати із за­робітної плати і своєчасно перераховувати на рахунок профспілки членські профспілкові внески відповідно до укладеного колективного договору чи окремої угоди. Та­кож він повинен відраховувати кошти первинним профспілковим організаціям на культурно-масову, фізкультурну і оздоровчу роботу в розмірах, передбаче­них колективним договором та угодами, але не менше ніж 0,3% фонду оплати праці з віднесенням цих сум на валові витрати, а у бюджетній сфері — за рахунок виділення додаткових бюджетних асигнувань, йому на­лежить у тижневий термін надавати на запити проф­спілок, їх об'єднань інформацію, яка стосується умов та оплати праці працівників, соціально-економічного роз­витку підприємства, установи, організації, виконання колективних договорів і угод.

У разі затримки виплати заробітної плати працедавець зобов'язаний на вимогу виборних профспілкових органів дати дозвіл на отримання в банківських установах інфор­мації про наявність коштів на рахунках підприємства, ус­танови, організації або отримати таку інформацію в банківських установах і надати її профспілковому органу. Відмова працедавця щодо надання такої інформації або дозволу на її отримання, його дії або бездіяльність можуть бути оскаржені у місцевому суді.

Особи, які перешкоджають здійсненню права грома­дян на об'єднання у профспілки, а також своїми діями або бездіяльністю — законній діяльності профспілок, їх об'єднань, несуть дисциплінарну, адміністративну або кримінальну відповідальність згідно із чинним законо­давством.

Лекція 5

Кадрова політика. Організація діяльності кадрових служб.

Сучасна кадрова політика організації в системі управління персоналом.

Системне управління персоналом будь-якої організації є цілеспрямованою діяльністю лінійних і функціональних керівників усіх рівнів, а також керівників і фахівців служб персоналу на основі взаємоузгоджених політики і стратегії роботи з персоналом.

Першим етапом у формуванні кадрової політики є розроблення *концепції управління персоналом* — комплексу теоретико-методологічних поглядів на розуміння суті, змісту, цілей, завдань, принципів, критеріїв та організацій-і практичних методів управління персоналом, а також підходів до формування механізму їх реалізації в конкретних умовах функціонування виробничих і управлінських підрозділів організації. Вона повинна бути чітко сформульована як сукупність нормативних положень і зафіксована у певному організаційно-розпорядчому документі. Будучи розрахованою на достатній для її реалізації період, вона повинна періодично переглядатися і уточнюватися.

Формулювання концепції управління персоналом здій­снюється поетапно.

Із наведеної схеми видно, що формулювання концепції управління персоналом організації розпочинається з поетапного експертного опитування лінійних керівників і працівників функціональних кадрових служб системи (Додаток 1). Одержані пропозиції обговорюються на нарадах експертів, починаючи з низового рівня управління організацією. На основі узгоджених формулювань розробляють проект концепції, який виносять на розгляд і затвердження вищого виконавчого органу управління організацією (правління корпорації).

Концепція є підставою для формулювання системи принципів управління персоналом— сукупності прийнятих в організації правил і норм, якими керуються лінійні і функціональні керівники у вирішенні кадрових питань. Правила і норми поведінки стають принципами, якщо во­ни загальновизнані і зафіксовані у певних нормативно-правових документах, обов'язкових для виконання всіма ланками системи (організації).

Основними принципами управління персоналом є:

1. *принцип науковості.* Дотримання його означає, що система управлінського впливу на персонал повинна ґрун­туватися і функціонувати на наукових засадах, з ураху­ванням рекомендацій теорії управління персоналом, теорії систем, загальної психології, психології управління, еко­номіки, етики, ергономіки тощо;
2. *принцип об’єктивності*. Полягає у реалізації суб'єктом управління заходів, які б відповідали об'єктивним за­кономірностям розвитку об'єкта управління, діям і вчин­кам працівників. Дотримання (недотримання) його визна­чає дієвість усіх інших принципів управління персоналом;

3) *принцип демократизму.* Вимагає при вирішенні кадрових питань враховувати не тільки формальні параметри, а й спиратися на громадську думку щодо якостей працівників;

1. *принцип гласності*. Зобов'язує до належної поінформованості колективу і окремих працівників щодо політики, принципів і методів підбору кадрів, кадрової перспективи, удосконалення матеріального і морального стимулювання, перспектив підвищення матеріального добробуту;
2. *принцип добору кадрів за діловими і моральними якостями*. Визначає основи кадрової політики, яка кон­кретизується стосовно окремих категорій працівників у сукупності вимог до претендентів на посаду;

6) *принцип ротації кадрів*. Реалізується у цілеспрямованому горизонтальному і вертикальному переміщенні працівників з метою ефективного використання їхніх здіб­ностей, знань і навичок, реалізації програм управління, кар'єрами;

1. *принцип поєднання інтересів системи, колективу і особистості*. Полягає в організації кадрової роботи за схе­мою «інтереси працівника — інтереси системи — інтереси суспільства»;
2. *принцип пропорційності*. Відображає необхідність дотримання конкретних пропорцій між різними функціо­нальними групами працівників за чисельністю, кваліфіка­цією і обсягами виконуваних робіт з метою своєчасного, якісного, узгодженого в часі й просторі здійснення всіх ви­робничих і управлінських функцій;
3. *принцип збалансованості з віковим критерієм*. Реа­лізується шляхом поєднання досвідчених працівників із молодими кадрами, систематичного поповнення управлінських кадрів за рахунок енергійних, перспективних пра­цівників;
4. *принцип поєднання вимогливості, контролю робо­ти працівників із повагою до них*. Вимагає у процесі кадро­вої роботи поєднувати вимогливість до якісного виконання службових обов'язків працівниками з постійним контро­люванням і оцінюванням їхньої службової діяльності. Контролювання і оцінювання службової діяльності не по­винні принижувати гідність працівника, їхні завдання по­лягають у підвищенні ефективності праці, мотивуванні працівників.

На основі концепції і принципів управління персона­лом розробляють *політику управління персоналом (кадрову політику) –* основні напрями, форми, методи і кри­терії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності організації загалом.

Політика не вимагає безпосередніх дій, її формулюють Для того, щоб лінійні і функціональні керівники керували­ся нею, аналізували можливі наслідки своїх рішень з кад­рових питань ще до їх прийняття. Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів, політика профорієнтації, адаптації і підвищен­ня кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика.

До її розроблення залучають управлінців всіх рангів шляхом опитування. Оброблення анкет здійснюється у два етапи: на першо­му — індивідуальні формулювання експертів кожного рів­ня зводять до єдиних шляхом колективного обговорення в групах експертів; на другому — узгоджують формулюван­ня експертів усіх рівнів управління.

Кадрова політика є основою розроблення стратегії уп­равління персоналом. В управлінській практиці суттєву роль відіграє вироб­лення довготермінових заходів з управління ресурсами, до яких належать і кадрові ресурси (кадровий потенціал). При розробленні стратегії діяльності організації важли­вим є визначення оптимальної тривалості стратегічного періоду. Ним, як правило, є період часу, протягом якого в діяльності організації (підприємства) відбуваються суттєві якісні і (або) кількісні зміни. *На думку більшості вчених, стратегічний період повинен охоплювати понад 10 років*. Тривалість періоду, протягом якого відбуваються страте­гічні зміни, залежить від сфери діяльності організації, ди­наміки чинників зовнішнього середовища, виду задіяних ресурсів. Мінімальний період для відчутних стратегічних змін персоналу організації становить в середньому п'ять років. Тому стратегія управління персоналом організації має розроблятися на кожні п'ять років.

*Стратегія управління персоналом* — *комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації.*

Стратегія управління персоналом є складовою загаль­ної стратегії діяльності організації разом з стратегіями маркетингу, інвестицій, продажу, інновацій тощо і розробляється на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Будь-яка організація може обрати одну із таких стра­тегій:

1. *стратегія підприємництва*. Її обирають організації, які прагнуть розвинути нові напрями діяльності. У таких організаціях відбувається інтенсивна заміна наявного пер­соналу новими, як правило, молодими, працівниками-новаторами. Система мотивації праці різко індивідуалізуєть­ся і спрямовується на розвиток індивідуальних можливос­тей особистості;
2. *стратегія динамічного зростання*. Її основою є модифікація цілей діяльності організації, балансування між зміна­ми і стабільністю. У ній поєднуються збереження і розвиток наявного кадрового потенціалу з добором висококваліфіко­ваних працівників на ключові позиції, які забезпечують модернізацію організації. Система винагороди основується на поєднанні індивідуальних і групових стимулів;
3. *стратегія прибутку*. Нею послуговуються стабільні організації, які мають добре відпрацьований механізм ді­яльності, кваліфікований персонал із потенційними мож­ливостями розвитку. У них не спостерігається значних кадрових змін, зі сторони залучаються тільки ті фахівці, у компетенції яких є нагальна потреба. Стимулювання пра­цівників стабільне й урівноважене в межах професійно-кваліфікаційних груп;
4. *стратегія ліквідації*. До неї вдаються організації, які балансують на межі банкрутства. її ознаками є інтенсивне скорочення чисельності працівників, різноманітні способи мінімізації витрат на утримання персоналу (перехід на не­повний робочий тиждень, скорочений робочий день, від­пустки без утримання, внутрішні переміщення працівників тощо). Набір нових працівників не проводиться, а стимулювання здійснюється в межах посадових окладів;
5. *стратегія зміни курсу*. Ця стратегія є ефективною, коли стабільно працююча організація починає боротьбу за збільшення прибутковості, освоєння нового чи розширен­ня наявного ринку. Із цим пов'язані створення нових робо­чих місць, інтенсивне внутрішнє переміщення працівни­ків і набір кваліфікованих фахівців зі сторони, відчутні зміни у системі стимулювання працівників (найкардинальніші — на напрямах зміни курсу).

Використання її є виправданим за необхідності виходу організації з кризового стану шляхом зміни курсу. За та­ких умов стратегія управління персоналом полягає в консо­лідації кадрів, у певних обмеженнях системи стимулюван­ня, доки організація не досягне стабільних результатів.

На сучасному етапі більшість вітчизняних виробничо-господарських організацій обирають стратегію динамічно­го зростання.

Розроблення стратегії управління персоналом, яка ґрунтується на стратегії динамічного зростання, передба­чає поетапне визначення мети, критеріїв і показників ефективності, обмежень (фінансових, матеріальних, соці­альних), організаційної структури служб управління пер­соналом, взаємозв'язків системи із зовнішнім середови­щем

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Мета управління персоналом |  |  |  |  |
| Критерії та показники ефективності управління персоналом |  | Обмеження на функціонування системи управління персоналом (фінансові, матеріальні, нормативні)  |  | Організаційна структура служб управління персоналом |  | Взаємозв'язок організації з зовнішнім середовищем |

*Схема розроблення стратегії управління персоналом організації*

Безпосередні обов'язки щодо розроблення стратегії уп­равління персоналом покладаються на вищий та виконавчо-розпорядчий органи управління організацією.

Стратегія управління персоналом повинна враховува­ти певні фінансові, матеріальні, соціальні обмеження її функціонування.

*Фінансові обмеження* зумовлені лімітом коштів на ут­римання персоналу. Оскільки ці кошти можуть спрямову­ватися на різні цілі (підвищення заробітної плати всіх пра­цівників чи окремих категорій, розширення штатів при збереженні наявного рівня оплати праці, купівля засобів оргтехніки тощо), то фінансові обмеження суттєво вплива­ють на стратегію управління персоналом.

*Матеріальні об­меження* стосуються наявної інфраструктури організації (приміщень, обладнання, засобів механізації праці та ін.).

*Соціальні обмеження* є результатом загальних тенденцій розвитку ринку праці в країні і в регіонах, соціальної полі­тики держави, вимог профспілкових організацій до праце­давців тощо.

На формування стратегії управління персоналом впли­ває організаційна структура служб управління персона­лом: внутрішня побудова цих служб, службово-професій­ний склад працівників, ступінь централізації кадрових служб. Залежить воно і від взаємозв'язків організації із зовнішнім середовищем.

Ефективне розв'язання будь-яких проблем вироб­ництва і управління неможливе без стратегічного бачення наслідків прийнятих рішень. Повною мірою це твердження стосується і проблем управління персоналом. Оптимізація зайнятості, забезпечення необхідними людськими ресурса­ми потреб виробництва можливі лише за умови розроблен­ня організаціями стратегій управління персоналом.

Суть і завдання кадрової політики.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Ось чому в Римській імперії правили такі різні імператори, як непереможний Цезар і розпусник Калігула, войовничий і кровожерливий Нерон. А Стародавня Греція дала так багато яскравих особистостей у галузі науки, культури і мистецтва: Архімед, Арістотель, Евклід, Платон, Сократ, Софокл і Есхіл.

Уже в XX столітті змогли більше 30 років існувати авторитарні режими в багатонаціональних країнах: Франко — в Іспанії, Сталін — в СРСР, Мао Цзедун — в Китаї. Очевидно, все це — наслідок кадрової політики держави. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

Кадрова політика - це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначают4ь основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

Основними завданнями кадрової політики є:

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

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

*До зовнішніх факторів відносяться:*

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

*Внутрішніми факторами є:*

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

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів, пріоритетів.

Зарубіжні спеціалісти виділяють *кілька типів кадрової політики* в умовах кризового стану економіки.

Пасивний. На підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.

Реактивний. Керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики — забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.

Превентивний. Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньотерміновий прогнози потреби в персоналі.

Активний (раціональний). Керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

Авантюристичний. Керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

Кадрова політика в умовах кризи буде *ефективною за таких умов*:

* скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях;
* зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;
* врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;
* виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;
* проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;
* збереження кадрового ядра підприємства;
* найм перспективних працівників зі сторони;
* централізація фінансового менеджменту, яка повинна забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

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

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

*Ефективна кадрова політика повинна бути:*

* складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
* гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого - динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;
* економічно-обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Стабільними можуть бути і ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу і організаційної культури підприємства.

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

*Тому традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закриту.*

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

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

*Кадрова політика формує:*

* вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);
* відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;
* відношення до стабілізації колективу;
* відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації.

Основна мета кадрової політики - це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації. Вона включає такі елементи: тип влади в суспільстві, стиль керівництва, філософія підприємства, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації, і через них реалізується.

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

*Кадрова політика в організації може здійснюватись за такими напрямами:*

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

Зарубіжний досвід показує, що в сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати всього підприємства, у зв'язку з чим моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути основним аспектом кадрової політики, що проводиться в організаціях. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечити високий рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно керувати персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань. Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління: вище керівництво, лінійні керівники та служба управління персоналом.

Англійський спеціаліст у сфері кадрового менеджменту Д. Греет вважає, що *кадрова політика організації повинна забезпечити:*

* організаційну інтеграцію - вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;
* високий рівень відповідальності всіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями організації, такі наполегливу, індуктивну реалізацію визначених цілей у практичній роботі;
* функціональність - варіантність функціональних завдань, що передбачає відказ від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);
* структурність — адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів, умов праці (робоча обстановка, зміст роботи, задоволеність робітника).

Очевидно, що для реалізації такої кадрової політики потрібна нова когорта менеджерів у сфері персоналу.

*Правильно вибрана кадрова політика забезпечує:*

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

*Ризик не реалізувати вибрану кадрову політику або реалізувати не повністю може бути викликаний:*

* зміною загальної стратегії і виробничої діяльності підприємства як реакція на несприятливі зміни ситуації зі збутом продукції;
* зміною ситуації на ринку праці;
* трудністю швидкої окупності засобів, що вкладаються в робочу силу;
* небажанням працівників реагувати і діяти в потрібному для підприємства напрямі.

Оскільки кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства, то обґрунтування її вибору залежить від того, як якісно були проведені маркетингові дослідження підприємством можливої реалізації своєї продукції і його конкурентоздатності. Тому загальний план кадрової політики повинен корегуватись відповідно до змін, що складаються. При оцінці кадрової політики потрібно враховувати можливість інтегральних ефектів, коли остаточний результат діяльності вищий, ніж проста сума окремих результатів. Оцінка кадрової політики на її відповідність умовам, що складаються на підприємстві в роботі з персоналом, сприймається колективом досить спокійно.

*Ефективність реалізованої кадрової політики можна оцінити за такими показниками:*

* результативність праці;
* дотримання законодавства;
* задоволеність працею, наявність прогулів та скарг;
* плинність кадрів;
* наявність трудових конфліктів;
* частота виробничого травмування.

Суть роботи управління персоналом полягає у визначенні, що конкретно, ким, як і за допомогою чого будуть вирішуватись питання кадрової політики. Вирішення цих завдань ґрунтуються на основних методах управління.

Об'єктом кадрової роботи є персонал як такий, а її суб'єктом - *працівники, посадові особи й організаційні структури, які відповідають за роботу з кадрами і повинні забезпечити:*

* максимальне використання потенціалу досвідчених спеціалістів, навчання і висунення для їх заміни тільки тих молодих працівників, які уже здатні високопрофесійно працювати в ринкових умовах;
* виявлення тих, які гальмують розвиток підприємства;
* висунення на керівні посади власних працівників, а не зі сторони;
* розвиток здібностей працівників;
* задоволення потреб колективу;
* піклування про своїх працівників.

Ставка на професіоналізм і компетентність завжди перспективна, бо кадри — це капітал.

Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб

Реалізація кадрової політики та виконання основних функцій кадрової роботи вимагає висококваліфікованих, професійно здібних працівників служб персоналу. Так, у зарубіжних країнах, наприклад у США, з кожних 10 працівників 6-7 спеціалісти з психології, соціології, економіки або спеціалісти в галузі трудових відносин, методів ділової оцінки і навчання, аналітики робіт, вербувальники персоналу у вищих навчальних закладах, консультанти з планування кар'єри тощо. Так, у 500 найбільших компаніях і корпораціях США більше 30 % спеціалістів, зайнятих кадровою роботою, мають найбільш високий рівень освіти —диплом магістра і доктора наук. При визначенні якісного складу кадрових служб необхідно враховувати назву посад, передбачених для цієї служби. Згідно з класифікатором професій робітників, посад службовців і тарифних розрядів встановлено такі посади для служби управління персоналом: директор з кадрів та соціальної політики, начальник відділу кадрів, спеціаліст по кадрах, менеджер, завідуючий відділом персоналу і трудових відносин; інспектор з підготовки кадрів, інспектор по кадрах, табельник.

Кількісний та якісний склад служб управління персоналом визначається організаційно-штатними структурами і статутом організації.

В тенденціях, які стали характерними для західних компаній, можна відмітити не тільки абсолютне, а й відносне зростання чисельності кадрових служб (1,0 - 1,2 % від загальної кількості працюючих). Ефективність роботи кадрових служб обмеження зростання кількісного складу пояснюються двома факторами: а) переведенням роботи з кадрами на сучасну інформаційно-технічну базу; б) розвитком управлінської інфраструктури, яка допомагає у виконанні найбільш складної кадрової роботи. На підприємствах західноєвропейських країн у кадрових службах працюють спеціалісти гуманітарного профілю і менеджменту.

Працівники служби управління персоналом зобов'язані:

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

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

*мати*: ясне уявлення про перспективу розвитку свого підприємства, кон'юнктуру ринку праці, про основи наукової організації прані, виробництва й управління; здібності до навчання, розвитку та постійного оновлення професійних знань.

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

У малих підприємствах, де кадрові служби як такі відсутні і їх функції виконує один-два працівники, ситуація з професійною підготовкою цих працівників дещо інша. Вони повинні мати універсальну підготовку з питань кадрової роботи, щоб виконувати відповідні обов'язки. Менеджер з персоналу має бути провідником кадрової та соціальної політики, соціальним лідером колективу, його моральним еталоном, самокритичним, мати високі моральні якості, виражену направленість на роботу з людьми і вміти вирішувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів вирішення, пов'язаних з конкретними конфліктними ситуаціями, мислити масштабно, забезпечити позитивну самоорганізацію управлінської системи, підтримувати почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

*Головний менеджер в організації, що відповідає за людські ресурси:*

* працює як повноправний член команди керівництва організації;
* пропонує концепції та стратегії, які дають можливість створювати, розвивати та постійно регулювати довгострокові програми в галузі людських ресурсів, такі як Програма управління персоналом. Програма компенсацій, Система додаткових фінансових заохочувань, Програма розвитку персоналу, Програма взаємовідносин на робочому місці та Програма управління продуктивністю та ефективністю;
* стежить за узгодженістю програм у галузі людських ресурсів з організаційною культурою;
* поінформований про нинішні та майбутні, внутрішні та зовнішні для організації події та проблеми, що виникають, та розуміє їх потенційний вплив на робітників;
* відстоює перед вищим керівництвом найбільш ефективні стратегії використання людських ресурсів;
* є захисником професії менеджера з людських ресурсів та її професіоналів. Відстоює важливість цієї сфери діяльності.

*Менеджер служби персоналу організації*

Служби персоналу очолюють керівники, які обіймають чільні місця в управлінській ієрархії. На ці посади призна­чають переважно молодих енергійних людей віком до 40 років, наділених гнучким прогресивним мисленням, ши­роким поглядом на речі. Без їхньої участі не приймається жодне серйозне рішення. Менеджер персоналу є захисни­ком інтересів працівників перед керівниками. Для керів­ників він є радником з проблем відносин з підлеглими, для персоналу — консультантом, координатором взаємодій з профспілками й адміністрацією.

Основні функції керівника служби персоналу, крім безпосереднього керівництва підпорядкованим йому під­розділом, полягають у наданні послуг керівникам вироб­ничих і управлінських підрозділів організації, їх інформу­ванні і консультуванні щодо вирішення кадрових питань, а також у контролі за реалізацією кадрової політики.

Керівник служби персоналу передусім повинен допома­гати вищому керівництву у формулюванні кадрової політи­ки з таких питань, як наймання, просування, навчання, пе­реміщення, звільнення, скорочення штатів і дисципліна. Положення кадрової політики організації мають бути зро­зумілими для керівників усіх рівнів.

Знання і досвід керівника служби персоналу є корис­ними для всіх керівників організації, чиїм обов'язком є та­кож робота з кадрами з метою забезпечення досягнення ці­лей організації. Його допомога стосується набору нових працівників, проведення співбесіди з ними, перевірки знань службовців, виконання програм із профорієнтації працівників, реалізації різних навчальних програм, моні­торингу і контролю здійснення політики заробітної плати, програм з техніки безпеки, охорони праці і соціального за­безпечення працівників. Завданнями його також є вивчен­ня й інформування керівників щодо таких аспектів функ­ціонування колективу, як невиходи на роботу, нещасні випадки, скарги і претензії, продуктивність праці, плин­ність персоналу.

Кожний керівник прагне найефективніших результа­тів від підлеглих працівників, використовуючи з цією метою методи стимулювання і заохочення. Оскільки особистісний і трудовий потенціал працівників краще реалізу­ється за демократичного керівництва, керівник служби персоналу повинен обстоювати його не тільки при форму­люванні і здійсненні кадрової політики, а й при наданні допомоги іншим керівникам у розв'язанні їхніх проблем.

Важливою функцією керівника служби персоналу є контролювання дотримання єдиної кадрової політики, координація діяльності в роботі з кадрами всіх служб орга­нізації.

Будучи фахівцем адміністративно-управлінського апа­рату з правами прямого начальника тільки у своєму відділі і відповідальністю, обмеженою обов'язком консультувати і допомагати начальникам виробництв і начальникам адмі­ністративних служб, керівник служби персоналу не зможе ефективно працювати без підтримки вищого керівництва. Адже в його компетенції є схвалення кадрової політики, контроль за уніфікованим використанням її форм і методів. За її відсутності керівники інших підрозділів незабаром по­мітять, що вище керівництво не підтримує програм роботи з кадрами.

Працівники адміністративно-управлінського апарату, робота яких стосується різних підрозділів, як правило, підпорядковані посадовій особі, яка обіймає високий пост в ієрархії управління організацією. Тому керівник служ­би персоналу здебільшого підпорядковується генерально­му директорові, головному керуючому організації або ві­це-президенту з адміністративних питань. Керівник служби персоналу за статусом і повноваженнями повинен відповідати статусу і повноваженням керівників вищого рангу в інших сферах діяльності організації.

Керівник служби персоналу повинен уміти стратегічно мислити, передбачати перспективу, бачити не тільки мету, а й витрати, зумовлені реалізацією кадрової політики. При Цьому важливо, щоб він умів бачити організацію загалом й індивідуальність кожного працівника. Для цього йому слід глибоко розуміти поведінку людей в організації, володіти мистецтвом спілкування, здатністю оцінювати діяльність організації крізь призму її цілей допомагати співробітникам в оцінюванні своєї праці.

При підборі кандидатів на посаду керівників кадрових служб потрібно: вивчати особову справу претендентів та інші документи, думку колективу, проводити психологічні тести та оцінювати результати діяльності за останні 2—3 роки.

Отже, служби управління персоналом повинні бути укомплектовані спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи підприємства. Закордонний досвід показує, що керівник служби управління персоналом наділений широкими повноваженнями, є членом правління підприємства й активно впливає на його політику. Діяльність працівників служби управління персоналу регламентується посадовими інструкціями, розробленими відповідно до кваліфікаційного довідника посад службовців і затвердженого керівником підприємства.

Характер управлінської праці на відміну від праці робітника або спеціаліста полягає в тому, що крім рутинної роботи, яку виконує керівник, він ще несе відповідальність за роботу підлеглих, тобто займається плануванням, організацією їх роботи, мотивацією, контролем виконання тощо; відіграє різні ролі в процесі управління, відповідає за організаційну поведінку, формує стиль управління та організаційну культуру. І це не залежить від того, на якому рівні управлінської ієрархії він знаходиться або за яку сферу діяльності в організації він відповідає. Ця робота, як правило, не піддається безпосередньому контролю, але має дуже великий вплив на ефективність діяльності організації. Управлінська діяльність характеризується великою мірою невизначеності і залежить від мистецтва менеджменту. Стиль керівництва всіх менеджерів організації формує організаційну культуру, яка є ефективним інструментом управління людськими ресурсами.

Перехід до ринкових інструментів управління персоналом потребує від менеджменту організації командної роботи для розроблення стратегії, політики та вибору і адаптації цих інструментів; розроблення стратегії, структури управління, принципів роботи та політики у сфері людських ресурсів; складання плану реструктуризації. В сучасних умовах є можливості поступового перетворення кадрових служб у центри управління персоналом, що дасть можливість розширити сферу їх діяльності.

Лекція 6.

Лекція 6. Кадрове планування.

Зміст, завдання та принципи кадрового планування

Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливим без чіткого кадрового планування. Кадрове планування — це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє:

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

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

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

Визначення потреб у персоналі є початковим етапом кадрового планування, на основі якого визначають:

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

В рамках планів визначають поточну і довгострокову потребу в кадрах.

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

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

Завдання кадрового планування:

* забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їх здібностей і вимог виробництва. Робочі місця, з точки зору продуктивності і мотивації, повинні давати можливість працюючим оптимальним способом розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам людини щодо умов праці і забезпечення зайнятості;
* забезпечити реалізацію планів підприємства з точки зору людського фактора — персоналу, його кількості, кваліфікації, продуктивності та витрат на найм працівників.

Ефективне кадрове планування позитивно *впливає на результати діяльності* підприємства завдяки:

* ефективного використання персоналу шляхом створення робочих місць;
* переводу працівників на інші робочі місця;
* реорганізацію виробничих процесів;
* удосконаленню процесу найму працівників;
* організації професійного навчання.

Детальна розробка плану професійного навчання дозволяє забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і досягти реалізації цілей підприємства з меншими витратами; скорочуються загальні витрати на робочу силу за рахунок продуманої, послідовної та активної політики на ринку праці.

Отже, на основі кадрового планування вирішуються питання раціональної зайнятості працівників; стабільного та рівномірного завантаження персоналу протягом робочого часу (тижня, року); забезпечення відповідності рівня кваліфікації і психофізичних вимог до посади чи робочого місця та періодичної ротації управлінського персоналу на своїх посадах.

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

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

*Принцип економічності* — суть його полягає в оптимізації витрат на персонал.

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

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

*Принцип масовості* передбачає залучення до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани, це активізує ініціативу виконавців. Особливе значення цього принципу — при складанні соціальних планів.

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

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

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

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

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

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

Вихідними даними для планування потреб у персоналі є:

* план робочих місць;
* виробнича програма;
* норми праці;
* продуктивність праці;
* структура робіт.

Планування потреб у персоналі здійснюється в такій послідовності:

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

Кадрове планування включає такі етапи:

* інформаційний;
* етап розробки кадрового плану;
* етап прийняття рішень.

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

*Етап прийняття рішень* — це є утвердження одного з варіантів як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності кадрових служб. Обов'язковою умовою кадрового планування є визначення потрібних коштів для відтворення персоналу.

2. Методи визначення потреб персоналу

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

*Внутрішньоорганізаційні фактори* — це, перш за все, цілі організації, для реалізації яких потрібен персонал. При чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей — перехід на випуск нової продукції, на нові технології - потреба в кількісному й якісному персоналі змінюється. Одним з напрямків змін потреби організації в персоналі є: внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили, звільнення за власним бажанням, вихід на пенсію, декретні відпустки тощо. Служби управління персоналом повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

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

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

Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами — від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей. Наймання працівників здійснюється на основі штатного розкладу. Основним методом прогнозування потреби в робочій силі є економетричний, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться з передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

Екстраполяція — найбільш простий метод, який часто використовується, суть якого полягає в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє. Позитивною стороною є те, що він доступний. Негативна сторона — неможливість врахувати зміни розвитку організації і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткотермінового планування і для організації зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем.

Багато організацій користуються методом скорегованої екстраполяції, при якому враховуються зміни в співвідношенні факторів, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

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

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

Нормативний метод — спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, затрати па виробництво одиниці продукції (норми праці, робочий час, фонд заробітної плати).

До *норм праці* відносяться норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці.

Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу робітників, виходячи з *трудомісткості продукції, тобто норм затрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм.*

З допомогою норм чисельності визначається кількість працівників, потрібних для обслуговування обладнання, робочих місць, затрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт. Нормативний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового.

Для визначення потреб у спеціалістах на термін до 5 років використовується штатно-номенклатурний метод, який ґрунтується на показниках розвитку підприємства, типових структурах і штатах, а також номенклатурах посад, які повинні займати спеціалісти з вищою та середньо-спеціальною освітою. Назви посад і рівень освіти в номенклатурі вказуються відповідно до Кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців, а назви спеціальностей — згідно з діючим переліком спеціальностей.

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

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

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

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

3. Стратегічний план роботи з персоналом.

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

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

* стратегічне (перспективне);
* тактичне (середньострокове);
* поточне (оперативне);

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

*Зразок стратегічного плану роботи з персоналом (витяг на 3 роки)*

|  |
| --- |
| Заходи з удосконалення набору, відбору і розстановки кадрів |
| 1. Створити комп'ютерну базу даних про потенційних канди­датів на працевлаштування. 2. Удосконалити систему тестування кандидатів на працевлаштування | Підвідділ планування й прогнозування персоналу, підвідділ оформлення та обліку руху кадрів | 1-й рік 2-й рік |
|  |  |  |
| Заходи з профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів |
| 1. Розробити програми адаптації персоналу для окремих категорій працівників. 2. Розробити комплексну програму підвищення кваліфікації персоналу | Підвідділ розвитку персоналу, підвідділ трудових відносин | 1—2 роки 1 рік |
| Заходи з управління зайнятістю і трудовими відносинами |
| 1. Здійснити комплексну перевірку стану охорони праці. 2. Переобладнати душові кабіни в цехах № 1 та № 4. 3. Провести комплексну перевірку дотримання трудового законодавства | Підвідділ з оформлення та обліку руху кадрів, підвідділ трудових відносин, підвідділ надання правових послуг персоналу | 2 рік1 рік 1—2 роки |
| Заходи з управління службовим зростанням |
| 1. Організувати технічне навчання працівників виробництва. 2. Організувати економічне навчання керівних працівників. 3. Переглянути персональний склад резерву кадрів на просування по службі | Підвідділ розвитку персоналу | 1—3 роки 1—3 роки 1 рік |
| Заходи з удосконалення винагородження і стимулювання |
| 1. Переглянути систему нормування і тарифікації робіт у виробничих підрозділах. 2. Розробити нову систему оплати, матеріального і морального винагородження працівників | Підвідділ аналізу й розвитку засобів стимулювання праці | 1—2 роки 1—2 роки |
| Соціальні заходи |
| 1. Перевірити стан побутових умов працівників і, відповідно, уточнити черговість отримання житла працівниками. | Підвідділ соціального обслуговування | 1 рік |
| 2. Вирішити питання часткового фінансування оплати перебування дітей працівників у дошкільних закладах. 3. Обладнати для розвитку фізичної культури і спорту при виробничих і управлінських підрозділах мініспортзали. 4. Розробити разом із профспілковою організацією положення про порядок вирішення соціальних конфліктів |  | 1 рік1—3 роки 1 рік |

4. Тактичний план роботи з персоналом.

*На тактичному рівні* загальні цілі конкретизуються на коротший період — 2—5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Строку 2—5 років зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проектування й освоєння нової техніки, технології, реконструкції і технічного переозброєння, розв'язку масштабних задач по соціальному розвитку підприємства.

Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом економічного і соціального розвитку підприємства. Плани реалізації конкретних підприємницьких проектів на тактичному рівні (плани реконструкції, впровадження нових технологій, створення підприємств тощо), які вимагають залучення до цих процесів інвестицій, розробляють у формі «Бізнес-планів».

*На тактичному рівні* розв'язуються поточні завдання, які висуваються кон'юнктурою ринку, і, відповідно, плани розробляються в межах року. В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються, уточнюються на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Планові розрахунки проводяться, як правило, у квартальному розрізі.

Безумовна вимога полягає втому, що планування навіть нагальних завдань не повинно суперечити стратегічним і тактичним цілям підприємства.

*В рамках тактичних планів* з персоналу виділяють такі їх види:

* план з питань комплектування та використання персоналу, в який включається план руху персоналу, в межах якого вирішуються такі практичні завдання:
	+ орієнтація залучених працівників на заняття тих чи інших посад чи робочих місць;
	+ оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності;
	+ укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з врахуванням їх специфіки;
	+ створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.
* планування вивільнення або скорочення персоналу. Внаслідок структурних змін, реорганізації виробництва або управління може виникнути ситуація необхідності скорочення персоналу. Планування роботи з персоналом, який звільняється, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації є міра звільнення за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію. Відношення організації до працівників пенсійного вікує мірою рівня культури управління і цивілізованості економічної системи держави.
	+ - план підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу включає такі розділи:
	+ визначення кількості звільнених і рівень їх кваліфікації;
	+ встановлення часу, в рамках якого буде проходити звільнення;
	+ виявлення кандидатур на переміщення в рамках підрозділів або підприємства;
	+ регламентація способів матеріального стимулювання добровільного чи дострокового звільнення;
	+ визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

Для забезпечення потреб нового виробництва *в план підготовки включають*:

* + характеристику вимог до робітників;
	+ розрахунок потреб у персоналі;
	+ джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах;
	+ напрями і форми підвищення кваліфікації;
	+ величину потрібних витрат.
* планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення — це складання планів горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць, починаючи з початку прийняття працівника і до його звільнення з роботи. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий періоді на перспективу, але і яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі.
* планування продуктивності та заробітної плати.
* план заходів з удосконалення структури зайнятості може включати такі програми:

- впровадження сучасних принципів і методів організації та управління;

- зміни організаційної структури;

- освоєння нових технологій.

* планування витрат на персонал, куди включається:

- основна та додаткова заробітна плата;

- відрахування на соціальне страхування;

- витрати на відрядження та службові роз'їзди;

- витрати на професійний розвиток;

- придбання спецодягу тощо.

 

5. Кадрове планування

Кадрове планування реалізується шляхом здійснення цілого комплексу взаємопов'язаних заходів, що об'єднуються в оперативному плані роботи з персоналом.

Оперативний план роботи з персоналом - комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника зокрема, охоплює планування всіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік.

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

Безумовна вимога полягає втому, що планування навіть нагальних завдань не повинно суперечити стратегічним і тактичним цілям підприємства.

Структура типового оперативного плану роботи з персоналом наведена на рисунку.

Для розробляння оперативного плану роботи з персоналом потрібно за допомогою спеціально розроблених анкет зібрати таку інформацію:

* відомості про постійний склад персоналу (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вік, час вступу на роботу тощо);
* дані про структуру персоналу (кваліфікація, статево-вікова структура, питома вага інвалідів, питома вага робітників, службовців, управлінців);
* плинність кадрів;
* втрати часу через простої, хвороби;
* дані про тривалість робочого дня (повністю чи частково зайняті, працюючі в одну, декілька змін, у нічну зміну, тривалість відпустки);
* заробітна плата робітників і службовців (її структура, додаткова заробітна плата, надбавки, оплата за тарифами і вище тарифів).



Анкети складають так, щоб одержати основні дані для кадрового планування. *Інформація про персонал повинна відповідати таким вимогам*:

* простота — це означає, що інформація повинна мати стільки даних і тільки тих і в тому обсязі, скільки потрібно в конкретному випадку;
* наочність — дані повинні бути представлені так, щоб можна було швидко визначити основні дані; для цього потрібно використовувати таблиці, графіки;
* однозначність — дані повинні бути зрозумілими і мати однозначне тлумачення;
* зіставлення — дані наводяться у зіставних одиницях і застосовуються до тих об'єктів, де це можливо;
* актуальність — дані мають бути оперативними, своєчасними і свіжими;
* наступність — дані про персонал, які наводяться за різний період, повинні розраховуватись за однією методикою і за однаковими формами їх подачі.

Планування потреби в персоналі є початковою стадією в процесі кадрового персоналу і ґрунтується на даних кількості робочих місць, плані проведення організаційно-технічних заходів, штатного розкладу і плані заміщення вакантних посад, після чого розробляються плани використання, розвитку, скорочення персоналу і планування витрат на персонал.

6. Організування обліку і звітності з кадрових питань

Значний обсяг робіт служби персоналу пов'язаний з об­ліком, документуванням руху кадрів і звітністю з кадро­вих питань. Облік кадрів вимагає ретельної фіксації всіх подій трудового життя людини у відповідних документах, адже помилки, неточності в записах можуть спричинити значні неприємності для працівника як протягом його тру­дової діяльності, так і після її закінчення, особливо при виході на пенсію.

Документування трудової діяльності працівника при прийомі на роботу починається з написання ним відповідної заяви. Кандидат пише її особисто від руки і підписує (допускається трафаретна форма заяви, до якої претен­дент вписує від руки особисті дані). У заяві, адресованій керівнику організації, вказується повністю прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання заявника, посада, на яку він претендує, в якому підрозділі організації, на який термін — постійно чи тимчасово; якщо тимчасово — то вказується на який строк.

Заява, перед тим як потрапити до керівника організа­ції, підлягає *візуванню*. Першу візу про згоду чи мотивова­ну незгоду щодо прийому на роботу нового працівника на­кладає його потенційний безпосередній керівник; другу — працівник військово-облікового столу або працівник служ­би персоналу, відповідальний за облік військовозобов'яза­них запасу. У ній повинен бути відображений статус кан­дидата щодо військової служби (підлягає призову до лав збройних сил, військовозобов'язаний запасу, знятий з вій­ськового обліку, з яких причин тощо). Текст візи форму­люється на підставі відповідного документа — військового квитка чи призовного свідоцтва. Далі заяву візує керівник служби персоналу. Ця віза має засвідчити, що всі повідом­лені кандидатом дані про себе відповідають дійсності і підкріплені відповідними документами: дані про освіту, тру­довий шлях, сімейний стан, місце проживання, відношення до військової служби. Для отримання візи керівника служби персоналу претендент повинен особисто пред'яви­ти паспорт, військовий квиток чи інший документ, що під­тверджує його відношення до військової служби, трудову книжку, документ про освіту, а також написати автобіо­графію, заповнити особовий листок з обліку кадрів. За не­обхідності керівник служби персоналу може затребувати від претендента інші документи, наприклад довідку про стан здоров'я, довідку про наявність щеплень від певних хвороб, якщо специфіка майбутньої роботи накладає певні обмеження на стан здоров'я працівника. Після цього заява подається на підпис керівнику організації. У разі позитив­ного вирішення керівник дає доручення службі персоналу підготувати відповідний наказ.

Працівник вважається прийнятим на роботу з моменту виходу наказу у світ. Наказ є підставою для формування особової справи працівника, до якої входять заява праців­ника про прийом на роботу, трудова книжка, копія доку­мента про освіту, завірена нотаріусом або керівником служби персоналу, особовий листок з обліку кадрів, авто­біографія, особова картка. Якщо робота новоприйнятого працівника пов'язана з матеріальною відповідальністю, з ним укладається відповідний договір.

Важливим напрямом роботи служби персоналу є скла­дання статистичної звітності, яка поділяється на *держав­ну і відомчу*. Подання статистичної інформації регулюєть­ся Законом України «Про державну статистику».

Державна статистична звітність із персоналу здійсню­ється за формою № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання» і формою № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу».

Відомства, у підпорядкуванні яких є організації, під­приємства і установи, можуть вимагати від них подання внутрішньої статистичної звітності з персоналу за умови затвердження форм цієї звітності їх вищими органами уп­равління, погодженими з Держкомстатом України. Відомства можуть вимагати і подання підвідом­чими організаціями окремих разових даних про роботу з кадрами.

Лекція 7.

Правове регулювання працевлаштування, внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці, трудових спорів, розірвання трудового договору.

1. Організація та джерела залучення персоналу

Управління персоналом — постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості і кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою та мотивацію організації. Набір — система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей. Набір - це одна із складових управління персоналом, яка виражається сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність підприємства. Набір-досить дорогий захід, його проведення вимагає тривалого часу і певного досвіду. Набір — це завжди компроміс між бажаним і реальним, він не може бути досягнутий сам по собі. Слід пам'ятати, що при наборі працівників вкладається певний капітал, який потрібно ефективно використовувати. Одним із важливих завдань організації набору є аналіз фактичної і потрібної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць.

Організація залучення персоналу, його підбору та найму передбачає:

• визначення стратегії розвитку організації з метою узгодження форм і методів залучення, підбору та найму персоналу;

• вибір варіантів набору (час, ринок праці);

• визначення вимог до майбутніх працівників, сукупності процедур, форм документів та методів роботи з персоналом;

• встановлення рівня оплати, способів мотивації та перспективи розвитку персоналу;

• здійснення практичних дій з набору персоналу.

Набір починається із пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. При цьому потрібно враховувати рух персоналу, а саме: вихід на пенсію, звільнення у зв'язку з закінченням договору про найм; розширення сфери діяльності організації.

Процес залучення претендентів для встановлення з ними трудових відносин складається з таких етапів:

— проведення кампанії набору;

— формування бази даних про потенційних претендентів;

— складання переліку вакантних або таких, що можуть стати вакантними, посад і робочих місць;

— формулювання вимог до претендентів на кожну по¬саду;

— пошук і оброблення інформації про можливих претендентів на посади в базі даних про претендентів;

— первинне знайомство з потенційними претендента¬ми на кожну конкретну посаду;

— відбір найпридатнішої кандидатури серед претен¬дентів на посаду;

— найняття працівника і оформлення з ним трудових відносин;

— адаптація працівника до робочого місця і в колек¬тиві.

Методи набору можуть бути активними та пасивними. Активними користуються тоді, коли попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. У випадку перевищення пропозиції над попитом користуються пасивними методами.

Набір персоналу проводиться через систему зовнішнього і внутрішнього ринку.

До джерел зовнішнього набору належать:

• державні центри зайнятості, регіональні біржі праці;

• комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації по працевлаштуванню;

• система контрактів підприємства з вищими, середньоспеціальними та професійно-технічними навчальними закладами;

• публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення;

• ярмарки вакансій, які організовуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів;

До внутрішніх джерел набору заміщення вакансій відносять:

• підготовку своїх працівників на підприємстві;

• просування по службі своїх працівників;

• пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих;

• регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

Крім цих двох основних напрямків комплектування підприємства кадрами є ше лізинг, суть якого полягає в залученні працівників на тимчасові роботи на договірній основі з іншими організаціями (зарплату платить третя сторона – посередник). У кожній конкретній ситуації зовнішній та внутрішній набір має свої переваги та недоліки.

Більшість підприємств надають перевагу внутрішньому набору, оскільки зменшуються затрати на адаптацію працівників, підвищується зацікавленість працівників до ефективної праці, покращується моральний клімат і посилюється відданість працівників підприємству. Можливим недоліком цього підходу до набору є те, що він обмежує приплив нових людей з власними поглядами, навиками і досвідом роботи. Завдання управління персоналом полягає у визначенні оптимального співвідношення зовнішнього та внутрішнього наборів.

Пошук працівників на внутрішньому ринку праці означає пропонування працівникам даної організації змінити місце праці. Перевагою його є поінформованість організації щодо потенціалу, кваліфікації, особистісних якостей, реальних результатів своїх працівників. Крім того, це дає шанси працівникам реалізувати в межах організації свої прагнення, потенціал.

Як свідчать дослідження, багато працівників звільняються з роботи не через низькі заробітки, а у зв'язку з неможливістю задовольнити потреби в самореалізації. Водночас у деяких працівників може з'явитися негативне ставлення до тих, хто здійснив свої кар'єрні прагнення, унаслідок чого погіршується загальний клімат в організації.

Форми і методи залучення робочої сили досить різноманітні. Велике значення має пропаганда переваг підприємства: у виробничій сфері (умови праці, рівень заробітної плати); у соціальній (можливості професійно-кваліфікаційного просування), у невиробничій (можливість користування дитячими садками, базами відпочинку, одержання житла). З цією метою роблять оголошення в засобах масової інформації, надаються відомості в територіальні підрозділи служби зайнятості, з якими підприємства укладають відповідні договори.

Форми залучення робочої сили відрізняються залежно під категорії персоналу. Якщо для виробничого персоналу, керівників нижчої та середньої ланок використовуються оголошення в пресі з наступним добором відповідного претендента самим підприємством або за допомогою консультантів з оцінюючих центрів, то претендентів на посаду керівників високого рангу або спеціалістів рідкісних професій підбирають через спеціалізовані фірми, які використовують власні банки даних про претендентів на конкретну посаду, свої фахові зв'язки, включаючи переманювання робітників з інших підприємств та організацій.

Однією з основних форм залучення спеціалістів і кваліфікованих робітників є укладання підприємством договорів із відповідними навчальними закладами. Часто замовлення є персональним, тобто на конкретних людей, відібраних кадровими службами з визначенням необхідних змін у підготовці спеціалістів і робітників відповідно до специфіки їхньої майбутньої роботи. За кордоном підприємства часто співпрацюють з вузівськими відділами працевлаштування, які мають зв'язки з регіональною службою зайнятості, свої банки даних про випускників і потреби в кадрах. У складі такого відділу крім сектора, відповідального за зв'язки з підприємствами й організаціями, з регіональною службою зайнятості, є юридична служба, сектор маркетингових досліджень, сектор консалтингу, діагностики і профорієнтації. На жаль, у вітчизняних вузах подібної структури поки ідо немає, що ускладнює процедуру працевлаштування випускників.

Останнім часом намітилася тенденція до розширення такого роду послуги, як підготовка кадрів і підвищення їхньої кваліфікації на договірній основі в підприємствах-виробниках нової техніки з метою забезпечення підготовки робітників і спеціалістів до впровадження нової техніки і технології на підприємстві.

Велику допомогу в наборі кадрів надають служби зайнятості і приватні фірми, що займаються добором кадрів на договірній основі.

Особливо поширена така практика в закордонних підприємствах. Наприклад, подібних фірм у Франції понад тисячу.

Переваги цього шляху для фірми:

• добір кадрів спеціалістами своєї справи, що володіють необхідною методикою;

• добір з великого числа осіб (у картотеці бажаючих знайти роботу або змінити своє робоче місце на нове часто знаходиться до 10 тис. прізвищ);

• можливість вирішити проблему шляхом підбору зі сторони без широкої реклами вакансії, що з'явилася.

Переваги користування послугами фірм для кандидата на посаду полягають в тому, що він має можливість:

• дізнатися про потребу в робітниках інших роботодавців;

• здійснити пошук альтернативних варіантів своєї зайнятості без необхідності самостійного пошуку роботи;

• забезпечити конфіденційність пошуку нової роботи тощо.

Такого роду фірми починають створюватися й у нашій країні. Створено чимало фірм і організацій, що займаються питаннями працевлаштування: добором кадрів, навчанням, стажуванням персоналу, добором робіт для неконкурентоспроможних категорій населення (інвалідів, ветеранів і воїнів запасу) тощо. Серед фірм є державні (їх значно менше) і приватні, де зайняті кваліфіковані спеціалісти, підібрані пакети програм з оцінки робітників, сформовані багатотисячні картотеки бажаючих знайти роботу того або іншого профілю яку країні, так і за її межами.

В Україні є досвід комплектування кадрів підприємства через власні спеціалізовані центри. Добре працює центр комплектування і підготовки кадрів, організований на базі ПО «Арсенал». У ряді промислових міст України проводяться ярмарки вакансій, «Дні відчинених дверей», куди запрошуються бажаючі одержати роботу на даному підприємстві. Якщо на ярмарку вакансій кадровики підприємств змагаються один з одним за кадри, то при проведенні «Днів відчинених дверей» вони вибирають із претендентів найбільш відповідних працівників.

Значно полегшують процес працевлаштування робітників, які звільнились, заводські біржі праці, в яких робітники підприємства працюють на громадських засадах, допомагають кадровій службі підприємства в пошуках робочих місць.

Як уже відзначалося, у практиці багатьох країн підприємства користуються орендою (лізингом) робочої сили на договірній основі з лізинговими центрами.

Отже, форми і методи залучення працівників досить різноманітні, але всі передбачають що:

• кожен претендент повинен одержати об'єктивну і повну інформацію щодо робочого місця, посади, рівня оплати та умов праці;

• характеристика претендента має включати перелік даних відповідно до вимог робочого місця: рівень підготовки, досвід роботи, мінімальний вік і особисті якості.

Вибір джерел набору визначається економічною їх доцільністю. Організація найму повинна відповідати його цілям, не нехтувати інтересами особистості, забезпечити дотримання законодавства про працю і враховувати затрати, пов'язані з її проведенням. У малих організаціях набором нових працівників займається безпосередньо сам керівник, в середніх — відділ кадрів, а на великих підприємствах — служба управління персоналом. Комплектуванням персоналу за рахунок внутрішніх джерел займаються керівники структурних підрозділів.

Однією з основних вимог організації найму є те, щоб усі, хто займається і цією справою, мали точну, повну інформацію відносно вакантних робочих місць. Ця інформація повинна характеризувати зміст праці (функції роботи), вимоги до компетенції працівника (знання, досвід), потрібні здібності та індивідуальні особливості (фізичні, інтелектуальні), протипоказання.

Організація найму повинна починатися з опису робіт, їх конкретизації відповідно до робочого місця, для виконання яких і підбирається потрібний працівник. При формуванні набору використовуються тарифно-кваліфікаційні довідники та посадові інструкції. Проте, як відмічається в літературі, значення цих документів значно зменшується, коли характер роботи вимагає від л юдин и творчості, гнучкості, вміння пристосовуватися до зміни умов.

Пошук працівників на зовнішньому ринку праці озна¬чає спрямування пропозицій щодо працевлаштування до всіх бажаючих, які перебувають поза межами даної організації. Його перевагою є ймовірність появи в орга¬нізації нових компетентних кандидатів, не пов'язаних жод¬ними умовностями. Багато вчених, наприклад, вважає, що для кожного структурного підрозділу приплив «свіжої крові», особливо на керівні посади, є корисним. А для того, щоб організація не закостеніла, періодично повинно змінюватися не менше 20% керівників за рахунок кадрів ззовні. Однак не всіма це явище оцінюється як позитивне. Потенційними його вадами можуть бути більші обсяги витрат на пошук кадрів на зовнішньому ринку; триваліший період адаптації нових працівників; недостатнє порозуміння між новими і працівниками-ветеранами організації, вищий ризик помилок в доборі кандидатів; зниження ефективності праці тих, хто сподівався на службове зростання.

Аналіз всіх методів набору персоналу дозволяє зробити простий, але виключно важливий висновок — не існує одного оптимального методу, тому відділ управління персоналом повинен володіти всім набором прийомів залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретних завдань. Більшість спеціалістів схиляються до того, що для успішної організації пошуку кандидатів потрібно керуватись двома основними правилами:

• завжди проводити пошук кандидатів у самій організації;

• використовувати не менше двох методів при залученні кандидатів зі сторони.

2. Методи підбору персоналу, їх характеристика

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

• орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади;

• відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби;

• забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я);

• орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце;

• визначення критеріїв підбору. їх повинно бути небагато, тільки основні — освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості.

Всіх кандидатів за мірою придатності ділять на три основні групи:

• умовно придатні до даної діяльності;

• відносно придатні;

• непридатні.

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

• аналіз заяв на конкретні робочі місця, професії та посади спеціалістів і керівників (які відповідають вимогам професії чи посади; не відповідають вимогам у даний час, але їх можна навчити; не відповідають вимогам і їм слід відмовити);

• вивчення документів та інформації попереднього місця роботи, анкетного опитування, рекомендацій осіб, що знають кандидата;

• співбесіду з кандидатом (досвід роботи на посаді чи за фахом, що вміє робити, що він хоче робити, чому звільнився з попереднього місця роботи, які умови праці та винагороди хоче мати на новому місці);

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

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

Підбір починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутніх працівників. Основна мета цього підбору — відсіяти кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантного місця. Методи початкового підбору залежать від бюджету, стратегії, культури організації і важливості посади для неї.

Під час добору кандидатів на вакантні місця застосовують такі техніки:

1) оголошення всередині колективу. Використовують її досить часто, оскільки вона не потребує значних витрат коштів. Крім того, особа, яка пропонує певного кандидата, бере на себе відповідальність за нього, допомагає йому адаптуватися в новому середовищі. Нерідко працівники краще знають, хто буде найефективнішим на певному робочому місці, а тому і пропонують особам зайняти його. Іноді така пропозиція може бути адресована членам власної родини, знайомим, не завжди придатним до ефективної праці на вакантному робочому місці.

Різновидом внутрішнього пошуку кандидатів є ведення баз даних, що містять інформацію про кандидатів, яким раніше було відмовлено у прийомі на роботу, а також про звільнених працівників. За потреби з цими особами встановлюють відповідні контакти;

2) розміщення оголошень у засобах масової інформації. Завдяки їм пропозиція організації може потрапити до багатьох кандидатів. Незважаючи на те що на оприлюднення оголошень потрібні значні кошти, вони є сигналом

для ринку, що в організації усе добре, оскільки вона потребує нових працівників. Вагому роль при цьому відіграє належно продуманий текст оголошення. Воно повинно бути зрозумілим, зручним для читання, детально характеризувати умови пропонованого місця праці, вимоги до профілю кандидатів;

3) використання державної служби зайнятості. Центри зайнятості володіють базами даних про кандидатів на певні робочі місця, видають брошури і бюлетені з інформацією про пошукувачів робочих місць, аналізом локального ринку праці і зміною на ньому. Часто вони надають консультації організаціям, які потребують нового поповнення, іноді за власною ініціативою пропонують їм претендентів;

4) залучення кадрових агенцій. Такі послуги є недешевими і залежать від гарантій, які надає агенція щодо обраного кандидата. Якщо він не виправдовує очікувань, агенція пропонує іншу кандидатуру. При цьому агенції користуються різноманітними техніками відбору кандидатів. До послуг кадрових агенцій найчастіше вдаються, маючи потребу у фахівцях рідкісних кваліфікацій, мене¬джерах;

5) спеціалізовані агенції з лізингу персоналу. За відповідну плату вони надають в оренду організаціям технічних працівників офісних служб, фахівців з інформатики, охоронців, осіб для виконання некваліфікованих робіт (вантажники, прибиральники тощо);

6) взаємодія з навчальними закладами. Організації, які дбають про свою перспективу, повинні мати з ними постійні контакти. Недоліком такого підходу є можливість отримання висококваліфікованих працівників, але без належного виробничого досвіду. Пом'якшенню цього чинника сприяє залучення кандидатів до проходження студентами в організації виробничої практики.

Поширеною стає практика укладання організаціями угод з навчальними закладами на підготовку фахівців за індивідуальними програмами, що адаптувало б їх до умов і потреб майбутнього місця працевлаштування.

Іноді організації відбирають серед студентів молодших курсів перспективних осіб і оплачують їх навчання або виплачують їм стипендії. Ці студенти під час навчання постійно контактують з організацією, проходять там виробничу й переддипломну практики, виконують курсові роботи, працюють у канікулярний період тощо. Отримавши дипломи, молоді фахівці виявляються достатньо підготовленими для здійснення самостійної професійної діяльності в даній організації.

Останнім часом навчальні заклади стали влаштовувати «ярмарки кар'єр?, де зустрічаються студенти старших курсів і працедавці. На таких «ярмарках» випускники знаходять собі робочі місця і, зорієнтувавшись у вимогах та очікуваннях працедавців, індивідуалізують своє навчання.

Іноді зацікавлені у працевлаштуванні особи з власної ініціативи звертаються до організацій з проханням прийняти їх на роботу навіть на засадах волонтеризму. Найчастіше при цьому надсилають організаціям пропозиції про працевлаштування з детальною інформацією про себе («вхід без стукання у двері»).

Незалежно від застосовуваної техніки організація отримує інформацію, на підставі якої формує базу даних про потенційних кандидатів як зі сфери тих, хто працює в ній, так і з зовнішнього середовища. Використовуючи їх, організація поетапно здійснює добір і наймання найпридатніших для неї працівників.

У формуванні бази даних про потенційних кандидатів вітчизняні організації активно послуговуються поширеними у західних фірмах резюме і біографія — це документи, які містять структуровані переліки фактів про професійне життя претендента. Попри подібні ознаки, резюме і біографія мають певні відмінності. Резюме, як правило, містить кілька полів — «Особисті дані», «Освіта», «Трудова діяльність», «Неосновна діяльність», «Спеціальні навички», «Іноземні мови» — і не перевищує однієї сторінки. Біографія подає всебічну і вичерпну інформацію про досвід й кваліфікацію претендента на вакансію; може займати до чотирьох сторінок. Суворих правил щодо представлення інформації в резюме або біографії не існує. Головне, щоб вона була конкретною, вичерпною, зрозумілою.

Починається вона із «шапки», яку утворюють ім'я, прізвище (по батькові, якщо документ написаний українською мовою), контактна інформація: поштова адреса, телефон, електронна адреса.

Далі претендент зазначає найпридатнішу для себе посаду в організації.

У полі «Особисті дані» фіксують дату і місце народження.

Поле «Освіта» призначене для інформації про всі дипломи, сертифікати, кваліфікаційні свідоцтва. Як правило, спочатку в ньому подають інформацію про останнє місце навчання. Люди з вищою освітою здебільшого не вказують довузівського навчання. Записи в цьому полі даних можуть бути організовані двома способами:

1)зазначення дати початку і закінчення навчання (місяць, рік); найменування, місцезнаходження закладу, факультет, спеціальність, отриманий диплом (ступінь) і дата його видачі;

2) дата видачі документа про освіту, статус документа (диплом, сертифікат, свідоцтво), спеціальність, факультет, навчальний заклад.

Разом з відомостями про вищу освіту деякі працедавці просять надати інформацію про навчання на курсах із зазначенням місця, року та організації, що його видала, присвоєну кваліфікацію.

У полі «Трудова діяльність» у зворотному хронологічному порядку перераховують попередні місця праці і посади. Ці дані повинні відповідати записам у трудовій книжці претендента.

Іноді працедавці вимагають подання інформації щодо членства у професійних, громадських чи благодійних організаціях. При цьому вказують назву організації (за необхідності стисло описують її діяльність), рік вступу, місце в її ієрархії.

Заповнюючи поле «Нагороди і відзнаки», вказують рік присвоєння і назву нагороди, відзнаки (диплом з відзнакою, ордени і медалі, грамоти, почесні звання тощо) і ким вони присуджені.

Важливим полем є «Іноземні мови», особливо для претендентів на робочі місця у спільних підприємствах або на участь у міжнародних програмах. У ньому вказують спочатку рідну мову, а потім — іноземні і рівень володіння ними (початковий, середній), рівень знання (вміння читати, розуміння розмовної мови, вільне володіння). Якщо вакансія пов'язана з дослідницькою діяльністю, працедавець може запросити інформацію про публікації кандидатом книг, статей (у книгах, журналах, енциклопедіях), монографій, рефератів та інших матеріалів.

Спільні підприємства, а також підприємства, що постійно контактують із зарубіжними партнерами, вводять в базу даних інформацію про міжнародний досвід претендента, фіксуючи країни, види контактів, їх цілі, да¬ти візитів тощо.

У полі «Навички» інформують про важливі для вакантного робочого місця особливі навички: навички машинопису, володіння комп'ютером, водійські права, свідоцтва про рівень кваліфікації тощо.

Багато працедавців зацікавлені мати всебічну інформацію про потенційного працівника, передбачаючи у базі даних рубрику «Інтереси», відомості якої не стосуються професійної діяльності, але доповнюють особистісну характеристику людини.

На основі бази даних про потенційних кандидатів на вакантні або такі, що можуть стати вакантними, посади здійснюють відбір претендентів. Щороку ці дані конкретизують, складаючи перелік вакантних і таких, що можуть стати вакантними, посад.

Перелік вакантних, створюваних посад і робочих місць, які можуть стати вакантними, в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(назва організації)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Нази посад і робочих місць | Кількість | Види посад і робочих місць(вакантні, нові, звільняються) | З якого часу посади потребують заміщення? | Чим обґрунтована необхідність заміщення посад? | Примітки |

Спосіб найму працівників в організацію залежить від моделі її кадрової політики, найвикористовуванішими серед яких є модель «сита» і модель «людського капіталу».

Модель «сита» полягає в пошуку і доборі на відповідні робочі місця (посади) працівників, найкращих за визначеними організацією критеріями. У цій моделі основну увагу зосереджують на відзначенні й винагороджуванні працівників, які досягають високих результатів, і на звільненні несумлінних працівників. Рейтинги ефективності працівників стимулюють тих, хто хоче за¬лишитися в організації, доводити це своєю продуктивністю.

Модель «людського капіталу» не бере до уваги селекцію (відбір) працівників, оскільки зусилля організації спрямовуються на розвиток усього персоналу. При цьому домінує принцип доцільності постійного інвестування в розвиток працівників. Це вимагає значних коштів, однак, як свідчить практика, у перспективі дає більший ефект, ніж модель «сита». Надання переваги моделі «людського капіталу» не означає цілковитої відмови організації від залучення працівників із зовнішнього середовища.

Обидві моделі передбачають пошук найпридатніших працівників методом поступового звуження кола претендентів, зафіксованих у базі даних організації. Остаточний вибір залежатиме від того, наскільки відповідатимуть модель робочого місця (посади) і професійні та особистісні якості претендента.

Процес добору кадрів — надзвичайно складна і відповідальна ділянка роботи служб персоналу. Створена в результаті цього процесу широка база даних про потенційних кандидатів дає можливість організації відібрати серед них найпридатніших осіб для укладення з ними трудових угод.

При дослідженні придатності кандидатів до роботи в організації використовують: аналіз документів, біографічних даних, кваліфікаційні розмови, практичне випробування вмінь кандидата, тестові випробування, графологічні експертизи, іноді — перевірку на «детекторі брехні», центри оцінювання.

Вибір конкретних методів залежить від прийнятої в організації процедури, а також від особливостей робочих місць, на які добирають кандидатів. Наприклад, претендентів на робоче місце робітника немає потреби тестувати чи піддавати графологічній експертизі, однак вони можуть бути використані при дослідженні придатності кандидата на вакантне місце в апараті управління.

Первинне знайомство з претендентами на посаду відбувається шляхом аналізу документів кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, рекомендацій, копій документів про освіту). На цьому етапі працівник служби персоналу повинен звернути особливу увагу на відповідність даних, повідомлених претендентом про себе в окремих документах; авторитетність навчального закладу, який закінч претендент; попередній трудовий досвід, який може бути корисним організації; на схильність кандидата до регулярної зміни місць праці; особливості службового зростання претендента на попередніх місцях роботи, а також на мотиви пошуку місця праці в даній організації.

Аналіз анкетних даних включає: біографічний метод (аналіз особових документів) і контент-аналіз (аналіз змісту тексту, який досліджується).

Аналіз анкетних даних передбачає, що біографія людини є надійним індикатором її потенціалу. При використанні цього методу проводять аналіз інформації, порівнюють фактичні дані зі своєю моделлю.

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

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

• зовнішній вигляд заповнення особового листка і автобіографії, розбірливість почерку і чіткість викладення;

• питання, на які не дано відповіді;

• перерва в роботі, особливо, якщо вона значна;

• протиріччя інформації в анкеті;

• як часто претендент міняв місце роботи і чому (конфлікти з керівником, відсутність перспективи, звільнення і т.д.);

• чому людина хоче поміняти місце роботи (працювати ближче до місця проживання, одержувати більшу зарплату, підвищення по службі і т.д.);

• чому людина звільнилась з попередньої роботи.

Правильне вивчення анкетних даних дозволяє не тільки мати певне уявлення про працівника, але й підготуватись до наступної розмови.

Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і досить ефективним методом початкового підбору. В той же час, цей метод є приблизним і орієнтується на факти з минулого кандидата, а не на сьогоднішній стан і здібності до професійного розвитку.

Метод біографічних даних полягає у вивченні вузлових аспектів особистої трудової біографії претендента під кутом його придатності вимогам організації: походження і освіта, кваліфікація і вміння, дотеперішнє просування по службі, зміна місць проживання і причини цього і т. п.

У багатьох організаціях використовують бальні оцінки представлених кандидатами даних. Кандидатів, які отримали вищу кількість балів, допускають до наступного етапу селекції — кваліфікаційної розмови. Іншим дякують за виявлену зацікавленість до праці в організації, а відомості про них заносять до бази даних потенційних кандидатів. Якщо обрані за високими бальними оцінками кандидати в наступних етапах виявляються непридатними для зайняття певних робочих місць, служба персоналу може запросити претендентів, зафіксованих у базі даних.

Метою вступної кваліфікаційної розмови є уточнення компетенцій і особистісних якостей претендента. Спершу, як правило, працівник служби персоналу проводить за спеціальною програмою попередню розмову по телефону або під час безпосередньої зустрічі з кандидатом. Уже на цьому етапі, особливо за наслідками першого очного знайомства з претендентами відсівається 80—90% канди¬датів. Із тими, хто залишився, майбутній безпосередній керівник проводить поглиблену кваліфікаційну розмову. Метою її є визначення міри зацікавленості претендента в роботі на певній посаді; інформування про організацію загалом і зміст робіт на даній посаді; з'ясування інтересів і очікувань обох сторін; надання претенденту можливості визначитися, наскільки майбутня робота відповідає його очікуванням та інтересам. Зміст таких розмов і спосіб проведення слід планувати заздалегідь.

Елементами змісту розмови є запитання, які стосуються загальної інформації, наприклад особистих даних, освіти, попередніх місць роботи. Із них найчастіше починають розмову з претендентами. Друга група запитань може стосуватися його ставлення до певних фактів. Наприклад, у претендента на керівну посаду можна поцікавитися його оцінками чинного законодавства у сфері оподаткування, фінансових аспектів діяльності організацій тощо.

Предметом розмови можуть бути особисті погляди і цінності претендента. Ініціювати її слід коректно, з дотриманням таких вимог:

1) до розмови слід ретельно готуватися, ознайомившись з інформацією в документах кандидата і склавши план;

2) слід забезпечити умови для довірливої розмови, а під час неї не відволікатися на інші проблеми;

3) необхідно зосередитися на регламентованих правовим полем трудових відносин питаннях, уникати таких, що можуть бути сприйняті як расистські чи дискримінаційні (національність, віра, політичні погляди, сексуальна орієнтація);

4) розмову мають закінчити підсумками та інформуванням кандидата про спосіб і час його повідомлення щодо прийнятого рішення. Якщо на цьому процес відбору не закінчується, кандидату повідомляють, які ще випробування йому належить пройти, а також, коли і де це відбудеться.

Співбесіда — це одержання інформації за допомогою словесної комунікації. Процедура співбесіди починається з організації її проведення. Правил підготовки співбесіди повинні дотримуватись обидві сторони. Співбесіда, як метод підбору, допомагає значною мірою оцінити такі якості претендента як компетентність, самоорганізованість, потенційну користь для підприємства.

Претенденту потрібно надати можливість заздалегідь одержати необхідну інформацію, яку він має вивчити й оцінити свої можливості зайняти дану посаду і бути більш упевненим при співбесіді.

Враховуючи досвід проведення співбесіди, претенденту можна порекомендувати:

• придивитись, як одягаються співпрацівники, щоб ідучи на співбесіду, відповідно одягтись;

• пам'ятати про хороші манери, слідкувати за своєю поведінкою;

• готуватись до співбесіди за планом, продумати варіанти письмової відповіді на можливі питання, чітко викласти на папері свої цілі, оскільки в письмовій формі вони стають реальними і сприймаються серйозно;

• підготувати документи, які можуть бути потрібними в процесі співбесіди;

• вивчити причини, за яких претенденти не одержують роботу;

• продумати доцільність пропозиції попрацювати на підприємстві деякий час без зарплати, щоб показати себе на роботі;

• наперед вияснити тривалість співбесіди;

• прийти на співбесіду без запізнень, а краще за 15 хвилин до її початку, що допоможе адаптуватись до навколишнього середовища;

• пам'ятати, що важливо справити хороше перше враження, і що все має значення: зовнішній вигляд, вміння контактувати з людьми, грамотність, почерк, чіткість формулювань. З кандидатами необхідно погодити за телефоном час і місце зустрічі.

Всім кандидатам необхідно створити рівні можливості (не можна з одним говорити в кабінеті, з іншим — за обідом).

Менеджер, наймаючи спеціаліста, зобов'язаний заздалегідь розробити критерії оцінки ділових та особистих якостей претендентів відповідно до вимог робочого місця чи посади. Такими критеріями можуть бути: здоров'я, зовнішній вигляд, працездатність, ініціатива, кваліфікація, вміння приймати рішення і обґрунтовано ризикувати, входити в контакт і влитись в колектив, зацікавленість у своїй роботі, лояльність до фірми тощо.

Обидві сторони повинні намагатись досягти взаєморозуміння. Менеджеру не потрібно перебивати свого співрозмовника, треба вести розмову, а не допит, а також не робити під час співбесіди записів. Треба бути об'єктивним, не піддаватись першому враженню, не приймати швидких рішень на основі «інформації зі сторони», інерції свого мислення, яке працює проти будь-кого.

Управлінець обов'язково має бути уважним і точним при формулюванні запитань, бажано їх ставити за принципом «від простого до складного», уміти оцінювати свої питання і відповіді.

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

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

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

Закінчення співбесіди можливе тільки після того, як претендент використав свої можливості. Слід сказати претенденту, з яких питань досягнуто взаєморозуміння, і чітко сказати йому на що він може розраховувати. Подякувати претенденту за розмову і увагу до фірми. Результати співбесіди необхідно оцінити і зробити висновок — про прийняття чи не прийняття на роботу даного претендента.

Практичне випробування вмінь кандидата полягає у наданні йому певних завдань і оцінюванні якості їх виконання. Наприклад, приймаючи на роботу оператора ЕОМ, можна перевірити його вміння користуватися різними програмами, швидкість набору тексту тощо; електрозварювальнику запропонувати показати своє вміння користуватися зварювальним апаратом; претенденту на посаду редактора видавничої організації — дати для редагування авторський текст і т. п. Це так званий метод вибіркових випробувань — демонстрація можливостей працювати з апаратурою, комп'ютером, практика та застосування інтелектуальних тестів, що відповідають точним характеристикам майбутніх посад.

Під час усних співбесід досить складно виявити якості, які приховує кандидат або про наявність яких він навіть не підозрює. Тому в кадровій роботі дедалі ширше запроваджується тестування як метод виявлення інтелектуальних та інших якостей людей. Тести можуть передбачати письмові або усні відповіді і завдання, штучно імітувати близьку до реальної ситуацію, в якій претендент повинен виявити спосіб своїх дій.

Тести можуть бути соціометричними (визначати індивідуально-психологічні властивості людини, тобто тип індивідуальності), на виявлення розумових здібностей (перевіряють загальний рівень розумового розвитку, грамотності, уміння оперувати числами, спілкуватися, кваліфікацію, досвід, очікування та ін.), імітаційними (моделюють різноманітні умови праці).

Найчастіше під час оцінювання якостей претендентів на вакантні посади використовують комплексні тести, до складу яких входять соціометричний блок, блок тестів на виявлення розумових здібностей, блок тестів на виявлено-ня особистісних якостей і станів, мотиваційний блок, блок профорієнтації, блок тестів для виявлення міжособистісних відносин. Тестування проводять у кілька етапів і в різні дні, порівнюють результати, оскільки в різні дні вони можуть бути неоднаковими.

Правильне використання тестів полягає у дотриманні таких засад:

— тестові дослідження повинні бути узгоджені з цілями кадрової політики;

— тестові дослідження мають проводити спеціально підготовлені фахівці за спеціальними методиками;

— тестування слід проводити обережно і делікатно;

— висновки повинні бути зрозумілими для тестованих осіб, стосуватися шуканого робочого місця, не суперечити професійному етичному кодексу і нормам трудового права, не порушувати прав і свобод громадян.

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

Застосування графологічних експертиз у процесі дослідження придатності кандидата до роботи в організації полягає в аналізі зразків його почерку і визначенні на цій основі якостей особистості.

Експертиза почерку — це різновид тестування, що ґрунтується на теорії, згідно з якою почерк людини досить об'єктивно відображає її особисті якості, втому числі і можливості виконувати певні виробничі функції. Цей метод використовується при початковому відборі і не має вирішального значення.

Ця методика має своїх прихильників і противників, які вважають, що на характер письма впливають не тільки особистісні якості, а й ситуаційні чинники, наприклад спосіб навчання у школі. Із цим не можна не погодитися. Якщо до середини 70-х років XX ст. у вітчизняній школі були уроки каліграфії, використовувалися ручки з перами, якими «вимальовували» літери, то нині такого предмета немає, а кулькові авторучки нівелюють індивідуальні особливості почерку. Однак багато фахівців вважають, що сила натиску на папір, розмір літер, кут їх нахилу, відстані між ними, загальна акуратність почерку свідчать про особистісні якості людини, способи виконання нею трудових завдань. Оскільки більшість документів претенденти заповнюють від руки, це уможливлює графологічну експертизу, хоч вона може і не афішуватися працедавцями.

Деякі організації (наприклад, банки) застосовують «детектори брехні» (поліграфи), вважаючи, що це дає змогу визначити правдивість поданої претендентом інформації. Завдяки поліграфам досліджують фізіологічні реакції людського організму (частота дихання, серцебиття, тиск крові, вологість шкіри) під час відповідей на розроблені за спеціальною програмою запитання.

Застосування поліграфів має психолого емоційні і правові аспекти. Психолого-емоційні аспекти полягають у тому, що це випробування пов’язане з певним психологічним стресом для особистості, тому таке оцінювання не дає гарантій його об’єктивності. Крім того, складним є встановлення зв'язку між запитаннями і емоційною реакцією на них. Правовий аспект полягає у тому, що застосування поліграфа не передбачено чинним законодавством України праці і може трактуватися як втручання у приватне життя людини, оскільки багато запитань, що ставляться під перевірки на поліграфі, не стосуються змісту майбутні трудової діяльності. Очевидно, застосовувати поліграф можна лише за згодою претендентів при найманні на робочі місця з підвищеною відповідальністю, які мають особливо важливе значення для нормального функціонування організації.

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

Змістом методу центрів оцінювання є оцінювання експертами людей і груп із комплексним використанням спеціальних методик. Такі центри дають най достовірнішу інформацію, але потребують значних затрат.

Рішення про прийняття чи не прийняття претендента має бути об'єктивним і приймається керівником підрозділу вакантних місць.

Основними правилами остаточного підбору є:

• вибір працівників, які найбільше підходять даному підприємству;

• забезпечення перевищення ефекту над затратами;

• збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових людей;

• покрашення морально-психологічного клімату.

3. Професіограма: модель співробітника і модель посади

Серед потенційних кандидатів на заміщення вакантної посади необхідно здійснити селекцію і визначити найпридатнішого. Кожна посада (робоче місце) має специфічні особливості і вимоги до рівня професійних знань, практичних навичок, особистісних якостей, яким повинен відповідати претендент на посаду. Тому процес відбору працівника передбачає побудову моделі робочого місця.

Наступним кроком є визначення вимог до працівника, відповідність яким вважається підставою для зарахування його на роботу. Оскільки ці вимоги можна класифікувати на необхідні і бажані, то складають дві моделі: модель «ідеального працівника» (такого, який цілком відповідає всім вимогам)'і модель допустимих вимог.

Загалом вимоги до працівника охоплюють такі пункти:

— фізичні якості (здоров'я, зовнішній вигляд, спосіб мовлення і поведінки);

— знання (освіта, досвід);

— спеціальні здібності (мануальні вміння, вільне оперування цифрами, обслуговування машин);

— інтереси (позавиробнича, громадська, фізична активність);

— якості особистості (толерантність, сумлінність, ретельність, акуратність);

— зовнішні чинники (сімейний стан, житлові умови).

Унаслідок конкретизації цих вимог стосовно кожного

робочого місця будують його професіограму.

Професіограма — детальна характеристика виробничих, організаційних, технічних, психологічних та інших особливостей і функцій певної професії, знання і володіння якими необхідне для адаптації й ефективної роботи працівника на конкретному робочому місці.

Під час побудови професіограми враховують досвід минулого і керуються майбутніми потребами. Щодо змісту і форми профілю професіограм немає жодних обмежень. Головне, щоб вона була еластичною, тобто пристосованою до змін змісту й умов праці на робочому місці, яке вона характеризує.

При побудові профілю вимог враховують також компетенцію особистості — сукупність стабільних якостей особистості, що утворюють причинно-наслідковий зв'язок з отримуваними нею високими і (або) вищими від середніх ефектами праці, які можна кількісно виміряти.

Компетенцію утворюють п'ять рівнів якостей особистості: мотиви, якості, відношення і цінності, знання, уміння. Видимими її елементами є знання і вміння, невидимими (їх складніше виявити, оцінити і змінити) — всі інші. Компетенції класифікують на базові (мають основне значення) і особливі.

При аналізі компетенцій використовують такі методи:

- функціональний аналіз (цілі і задачі посади і нормативні вимоги відповідно);

- інтерв’ю;

- висновки експертів;

- експерименти з участю виконавця, менеджера, фахівця персоналу з метою визначення здатності забезпечити прийнятні результати праці на певних робочих місцях;

- техніку критичних випадків, за допомогою якої досліджують і описують приклади ефективної і неефективної поведінки. Такі описи, як правило, відображають обставини, способи і наслідки поведінки працівників;

- психологічні «конструктори», на підставі яких працівники визначають особливості поведінки, якої вимагає виконувана ними праця;

- оцінювання виробничих компетенцій.

Визначивши профіль необхідних особистісних якостей і компетенцій, переходять до наступного етапу відбору працівників — дослідження придатності кандидатів, тобто відповідності рівня їх якостей і компетенцій параметрам конкретних робочих місць.

4. Трудовий договір, трудовий контракт.

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

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



Як правило, в наказі встановлюється термін випробування для перевірки відповідності працівника його обов'язкам. Цей термін не може бути більше 3-х місяців, а в окремих випадках — 6 місяців. Також за узгодженням сторін цей термін може бути коротшим. У цей період на працівника поширюються дії законів про працю. Якщо після закінчення випробного терміну працівник продовжує працювати, то він вважається прийнятим і його звільнення допускається тільки на загальних підставах. Звільнення й переведення працівників проводять аналогічно.

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

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

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

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

В контракті містяться положення про взаємні права, обов'язки і відповідальність сторін, конкретизуючи окремі з них відповідно до конкретного працівника.

Контракт має таку типову структуру:

• загальні положення (сторони, термін дії, умови, термін випробувань);

• обов’язки працівника;

• обов’язки підприємства (умови праці, соціальні гарантії, винагороди);

• відповідальність сторін;

• умови і порядок призупинення дії контракту;

• порядок вирішення трудових конфліктів.

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

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

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

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

Особливості безстрокового трудового договору й контракту наведено професором А. Колотом у книзі «Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу» у вигляді наступної таблиці.



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

Сфера застосування контракту визначається законодавством України. На основі аналізу змісту чинних законодавчих актів можна чітко визначити сферу застосування контракту. Слід відмітити, що в останні роки в зарубіжних фірмах відмічаються тенденції до обмеженого впровадження контрактної форми найму персоналу.

У процесі укладання контрактів доцільно керуватись рекомендацією МОП № 166 від 2 червня 1982 р. У випадку потреби виконання контрактної разової роботи, яку не можуть виконати власні працівники, виконавців не обов'язково включати в штат організації. їх можна залучити на основі договору цивільно-правового характеру, форму якого розробляє організація. Предметом всіх цивільно-правових договорів є результат праці або робота за замовленням.

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

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

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

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

• предметом договору підряду є результати діяльності, що визначаються замовниками і фіксуються в договорі. Яким чином цей результат буде досягнуто, для замовника немає значення.

Підписуючи трудовий контракт, людина стає членом трудового колективу, зобов'язана підпорядковуватись внутрішньому розпорядку та розпорядженням адміністрації. Підрядник не є членом колективу, він сам організовує свою роботу.

Працівники, члени трудового колективу, обмежено несуть матеріальну відповідальність тільки за прямі збитки, завдані організації з їх вини. Договір підряду передбачає відповідальність і за втрачену вигоду, недоотримання доходу, а збитки повністю відшкодовуються.

Працівники, що працюють за трудовим договором, користуються пільгами, передбаченими законом, а ті, що працюють за договором підряду, не користуються.

В договорі обов'язково потрібно вказати реквізити: номер договору, місце дії, дата підписання, відомості про замовника (підрядника), зміст робіт, їх орієнтовна вартість, обов'язки і відповідальність сторін, розмір винагороди, особливі умови, адреса сторін, підписи, печатка юридичної особи.

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

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

При цьому в трудовій книжці робиться запис: «звільнений у зв'язку із закінченням терміну контракту».

Після закінчення терміну контракту роботодавець має право заключити контракт з тим самим працівником без перерви в роботі.

Якщо термін виконання робіт не дотримано з вини працівника, то роботодавець після письмового попередження працівника має право застосувати санкції передбачені контрактом (зменшити оплату на 50 %, позбавити працівника встановлених соціальних пільг).

У західних компаніях припинення дії контракту здійснюється після письмового попередження.

Розірвання контракту можливе за таких умов:

• за узгодженням сторін, при цьому не має значення, кому (адміністрації чи працівнику) належить ініціатива припинення дії контракту;

• за вимогою працівника у випадку його хвороби, порушення адміністрацією законодавства про працю, колективного договору чи інших поважних причин;

• за вимогою адміністрації.

Розірвання контракту за ініціативою адміністрації допускається тільки у випадках порушення умов контракту або діючого законодавства. Працівник може бути звільнений, якщо він не відповідає вимогам робочого місця чи посади. Звільнення повинно бути підтверджено конкретними фактами невідповідності працівника робочому місцю (акти, брак, невиконання норм і т.д.).

Контракт може бути розірваний у зв'язку з систематичним порушенням трудового розпорядку, передачі комерційної таємниці, виявленням крадіжок. Слід відмітити, що в контракті потрібно чітко оговорити інформацію про дані, які є комерційною таємницею.

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

Нормування праці

Раціональне використання персоналу значною мірою визначається станом нормування праці. Наукове обґрунтування кількості і якості праці є одним із важливих завдань теорії управління персоналом. Науково обґрунтовані норми праці виконують функцію міри її оплати. В обґрунтованих нормах акумулюється ефективність використання техніки, прогресивна технологія і раціоналізація організації праці. Науково обґрунтована норма є еталоном того рівня продуктивності праці, який за певних організаційно-технічних умов повинен бути досягнутий кожним працівником. Отже, обґрунтовані норми — основа організації праці, виробництва та заробітної плати. Нормування — це процес визначення об'єктивно необхідних витрат робочого часу у сферах діяльності людини.

Для встановлення норм праці потрібне всестороннє і глибоке вивчення всіх елементів трудового процесу, рівня його організації з технічної, економічної і фізіологічної точки зору.

Сутність нормування праці полягає в тому, щоб визначити витрати живої праці на виконання певного виду роботи у конкретних техніко-організаційних умовах і встановити на цій основі міру праці.

Нормування праці виступає як засіб встановлення і забезпечення контролю над мірою праці, а через неї над мірою споживання і спрямоване на підвищення продуктивності праці, ефективне використання роботи. Оскільки, будь-який процес праці відбувається в часі, то універсальною мірою кількості живої праці є робочий час, що об'єктивно потрібний на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов.

В умовах підприємств нормування праці виступає:

• базою планово-економічних розрахунків поточного, перспективного, прогнозного характеру;

• вихідною базою обліку витрат і результатів виробництва;

• основою раціональної організації праці, виробництва й оперативного управління підприємством;

• засобом встановлення рівно-інтенсивних норм праці, забезпечення суспільно необхідної інтенсивності праці та оптимального співвідношення між мірою праці та її оплатою.

Під науковим нормуванням розуміють встановлення норм праці для певних умов виробництва при раціональному використанні технічних засобів та інтенсивності праці.

Важливою умовою наукового нормування праці є забезпечення єдності норм на однакові види робіт, то виконуються в ідентичних організаційно-технічних умовах. Згідно з цим принципом норми повинні відповідати конкретним умовам виробництва.

Важливим є принцип прогресивності норм, що сприяє впровадженню нової техніки та прогресивних технологій, раціоналізації робочих місць.

В сучасних умовах розвитку економіки використовують такі норми праці і нормативи.

Норма часу — це регламентована величина затрат часу для виробництва одиниці продукції або на виконання одиниці роботи одним чи групою працівників відповідної кваліфікації в певних організаційно-технічних умовах. Ця норма встановлюється в хвилинах, людино-годинах і людино-днях. Норми часу широко застосовуються в будівництві, автотранспорті, на розвантажувальних або навантажувальних роботах.

Норми виробітку — це обґрунтована кількість обсягу роботи, яку повинен виконати працівник або група працівників відповідної кваліфікації в певних конкретних умовах, за встановлений час (зміну, годину) і вимірюється в натуральних показниках.

Норма обслуговування — визначена кількість об'єктів (кількість машин, одиниць обладнання, працівників), яку повинен обслуговувати один або група працівників відповідної кваліфікації за одиницю часу в конкретних умовах.

Норма керованості — це кількість працівників або підрозділів, що підпорядковані одному або декільком керівникам (директор, його заступник). Різниця норм керованості і норм обслуговування втому, що норми керованості розраховані на регламентацію кількості працівників, якими може керувати один керівник.

Норма чисельності — це обґрунтована кількість виконавців певного професійного складу, які повинні обслуговувати якийсь об'єкт, або виконувати увесь запланований обсяг робіт, закріплений за відділом, підрозділом у певних організаційно-технічних умовах.

Норми виробітку, обслуговування і кількості є похідними від норм часу.

Комплексні норми (норми трудомісткості) — це сукупні витрати часу на виконання корисного обсягу робіт у передбачені терміни.

Умовою встановлення науково обґрунтованих норм праці є нормативи.

Нормативи — це розраховані величини затрат робочого часу і трудових ресурсів, на основі яких розраховуються норми праці. Вони класифікуються залежно від виду нормативів, методів розробки, міри укрупнення і масштабів застосування. Найбільш принципове значення мають вид нормативів і методи розробки.

Застосування нормативів скорочує витрати часу і дозволяє у всіх випадках користуватись єдиним методом розрахунку.

Для розрахунку норм праці використовують нормативи часу на підготовчо-заключну, основну, допоміжну й оперативну роботу, нормативи часу на організаційно-технічне обслуговування робочого місця, нормативи часу на відпочинок і особисті потреби, на перерви, обумовлені технологічним процесом. У централізованому порядку розробляються довідники єдиних і типових норм праці. Єдині норми застосовуються для нормування однакових видів робіт на підприємствах, організаціях однієї або декількох галузей народного господарства, для яких вони призначені. Також мають практичне застосування міжгалузеві і галузеві довідники норм.

Розробка і впровадження обґрунтованих нормативів і норм праці — комплексний процес, який ґрунтується на спеціальних методах нормування.

Метод нормування — сукупність прийомів вивчення й аналізу процесів праці, виміру затрат часу з метою встановлення норм праці і впровадження їх у виробництво.

*Залежно від завдань та способів дослідження всі методи нормування праці поділяють на чотири основні групи*:

• метод мікроелементного нормування, який ґрунтується на розподілі робіт за сукупністю рухів людини і на кожен із них встановлюються норми часу;

• метод аналітичного нормування, суть якого полягає в класифікації видів робіт, фотохронометражних спостереженнях, обробці даних статистичними методами і визначенні норм часу за видами робіт;

• метод статистичного нормування, суть якого — в моделюванні залежності трудомісткості окремих процесів від логічно вибраної сукупності факторів при допомозі кореляційно-регресивного аналізу;

• метод експертного нормування, суть якого полягає у формуванні нормативів трудомісткості і кількості групою кваліфікованих спеціалістів-експертів на основі оцінки затрат праці, кваліфікації працівників, технічних засобів та обсягів інформації.

Застосування норм праці в організаціях щорічно переглядаються, застарілі норми замінюються новими з урахуванням досягнутого рівня технічного забезпечення, удосконалення організації виробництва. Враховуючи, що витрати на робочу силу мають тенденцію до збільшення, важливе значення надається питанням планування робочої сили і завантаження працівників на основі норм праці.

Підприємці провідних країн (Японії, Англії, Італії, Швеції і США) не тільки не знижують вимоги до нормування праці, а й розширюють сферу його застосування і підвищують якість діючих норм праці. Так, у США, згідно з вибірковими даними, нормування праці здійснюється на всіх підприємствах машинобудування, на 90 % підприємств харчової, 93 % — текстильної промисловості. Використовуються спеціальні нормативні документи, в яких міститься опис усіх видів робіт із зазначенням витрат праці на їх виконання. У нормуванні праці широко використовується електронно-обчислювальна техніка та розроблення норм праці за допомогою мікроелементних нормативів, створення автоматизованих систем проектування й нормування трудових процесів. Це, на думку зарубіжних спеціалістів, стало визначальним напрямом розвитку нормування праці в XXI столітті.

4. Оптимізація чисельності персоналу

Персонал організації не є постійною величиною. Навпаки, його кількісний та якісний склад постійно змінюється під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

Подібні зміни не завжди означають збільшення чи збереження кількості працівників на постійному рівні. Впровадження нової техніки, технології,

призупинення випуску певного виду продукції може знизити попит як на окремі категорії працівників, так і на робочу силу в цілому.

Слід відмітити, що невідповідність трудового потенціалу потребам виробництва є серйозною проблемою. Російський спеціаліст з управління персоналом Е.В. Маслов зазначає, що в деяких колективах досить хворобливо сприймають програми реконструкції виробництва під нові технології, відсутня зацікавленість в освоєнні нових професій і спеціальностей. Подібні явища визначають протиріччя між якістю працівників і умовами реалізації. При ньому можливі два крайніх випадки: або кваліфікаційний рівень персоналу є низьким і гальмує впровадження нових досягнень у виробництво, або рівень персоналу високий, але не створені умови ефективного його використання чи вивільнення. Все це вимагає коригування кадрової політики для попередження негативних ситуацій. Для цього потрібно розробити ряд заходів оптимізації кількості персоналу. При цьому може бути така ситуація:

потрібна кількість працівників більша фактичної, що передбачає додатковий набір їх зі сторони;

потрібна і фактична кількість працівників збігається, але не відповідає за структурними елементами (за категоріями, спеціальностями, в підрозділах, у професійних групах);

потрібна кількість менша від реальної потреби, що передбачає її скорочення.

Тому аналіз ситуації потрібно супроводити, виходячи з конкретних проблем. Всі дії підприємства з оптимізації чисельності персоналу зводяться до наступного:

скорочення працівників або їх набір зі сторони;

функціональна адаптація власних працівників до змінних умов виробництва шляхом використання нестандартних режимів робочого часу;

організаційні переміщення працівників;

перенавчання та підвищення кваліфікації;

лізинг персоналу (тимчасове винаймання робочої сили через відповідні організації).

Ця форма вигідна для підприємства, оскільки не ускладнює процес звільнення працівників. Лізинг персоналу знайшов своє застосування навіть у Японії.

Оптимізацію чисельності персоналу у випадку структурної невідповідності проводять методом:

переміщення працівників на робочих місцях після їх перенавчання;

зміни робочих місць з ініціативи адміністрації або самих працівників;

— збереження працівників при їх недовикористанні. Заповнення робочих місць власними працівниками обходиться дешевше організації, сприяє професійному їх росту.

Слід відмітити, що скорочення чисельності є складним процесом як для працівників, так і для організації і вимагає ефективного управління та особливої уваги. Наслідки непродуманого скорочення працівників можуть відчуватись протягом багатьох років у вигляді недовіри до керівництва, неприхованої неприязні профспілок. Управління скороченням персоналу вимагає узгоджених дій лінійних керівників і керівників відділу людських ресурсів.

Перш ніж приступити до звільнення працівників, потрібно використати ряд менш жорстких способів, а саме:

призупинити набір нових працівників на робочі місця, що звільняються внаслідок природної плинності кадрів, і заповняти ці місця власними працівниками, посади яких потрібно скоротити. Як правило, така компанія супроводжується перенавчанням персоналу, що є теж тимчасовим способом скорочення внутріорганізаційної пропозиції робочої сили. Підприємство може направляти своїх працівників і на довгий період навчання з відривом від виробництва;

переведення частини працівників на неповний робочий час, особливо у галузях з сезонним коливанням попиту (транспорт, сільське господарство, туризм). Це дозволить зберегти кваліфікаційних працівників;

звільнення за власним бажанням. Керівництво повинно стимулювати добровільне звільнення шляхом одноразової виплати та сприяти пошукам нової роботи.

Якщо ці заходи не вирішують проблеми вивільнення зайвої робочої сили, організація вимушена розробити програму звільнення. При розробці і реалізації даної програми потрібно:

дотримуватись трудового законодавства, в протилежному випадку організація може понести значні фінансові збитки і втратити імідж;

дотримуватись принципу справедливості та поваги до тих працівників, яких звільняють;

розробити чіткі і максимально об'єктивні критерії підбору працівників, які будуть скорочені. Такими критеріями можуть бути: ліквідація робочих місць, стаж роботи в організації, дисциплінарні покарання;

надавати точну й повну інформацію про причини звільнення, критерії підбору, компенсації звільненим працівникам, перспективи повернення в організацію. При цьому потрібно проявити максимальну чесність і відкритість, повагу і такт до працівників, яких звільняють. Безпосередня участь керівників вищого рівня в аналізі даної інформації, зустрічах з працівниками пом'якшує процес скорочення персоналу;

надати звільненим працівникам допомогу по видачі матеріальної компенсації і сприяти працевлаштуванню.

Дуже важливо, щоб працівники розуміли, що організація цінить свій персонал і в силу своїх можливостей піклується про нього, навіть у момент

скорочення чисельності, оскільки потреби організації в персоналі змінюються як в бік зменшення, так і в бік збільшення.

Відділу управління персоналом потрібно мати банк даних на працівників, що звільнились. У випадку збільшення потреб у персоналі ці працівники мають бути першими кандидатами на робочі місця, вони знають організацію, мають досвід і кваліфікацію.

Організація і способи звільнення персоналу

Питання про звільнення персоналу виникає тоді, коли організація перебудовує свою діяльність, або скорочує потреба в персоналі. Працівників, яких звільняють, можна поділити на дві групи: ті, які не пройшли атестацію, систематично порушують дисципліну або «не вписуються в організацію», тому що функції, які вони виконують, вже не потрібні, і ті, яких організація хоче залишити, але в іншій якості.

Звільнення вимагає дотримання трудового законодавства, максимально об'єктивних критеріїв відбору мінімізації затрат, відкритості та інформації, компенсації і допомоги в працевлаштуванні. Звільнення персоналу — це комплекс заходів з дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників.

При найменшій можливості потрібно максимально пом'якшити процес скорочення, використовуючи всі наявні для цього резерви. Якщо раціоналізацію структури персоналу не можна провести за рахунок підвищення його мобільності, перенавчанням новим професіям, створення нових робочих місць, то приходиться іти на скорочення. Це є вимушена міра, небажана в соціальному аспекті.

Західні фірми проводять значні звільнення в крайніх випадках, надаючи перевагу політиці гнучкої зайнятості.

Планування роботи з питань звільнення працівників ґрунтується на складанні класифікацій випадків звільнення, а саме:

• звільнення за ініціативою працівника (в нашій термінології - за власним бажанням);

• звільнення з ініціативи адміністрації;

• вихід на пенсію.

Відносно безпроблемним, з точки зору організації, є звільнення за власним бажанням, яке в більшості випадків сам працівник оцінює позитивно, і підтримки зі сторони адміністрації не вимагає.

Звільнення за ініціативою адміністрації є неординарною подією для кожного працівника. Люди бояться втратити роботу, переживають страх і різні стреси.

Відповідно до законодавства про працю в Україні звільнення за ініціативою адміністрації може відбуватися з таких причин:

• ліквідація підприємства, скорочення кількості або штату працівників;

• невідповідність працівника робочому місцю, посаді;

• невиконання працівником своїх службових обов'язків без поважних причин;

• прогули, в тому числі відсутність на робочому місці більше трьох годин протягом робочого дня, і невихід на роботу протягом чотирьох місяців у зв'язку з хворобою;

• поява на роботі в стані алкогольного та наркотичного сп'яніння;

• розкрадання майна;

• порушення керівником організації або його заступником своїх службових обов'язків;

• аморальні вчинки.

Для попередження невиправданих звільнень адміністрація повинна всесторонньо аналізувати причини порушення трудової дисципліни, які можуть бути:

• виробничо-технічні, тобто ненормальні умови праці, неправильні режими праці і відпочинку, та несприятливий графік роботи;

• соціальні — несприятлива структура колективу, невідповідні для особистості традиції та стиль керівництва;

• психологічні — невідповідність характеристик особистості вимогам професійної діяльності.

Система заходів щодо звільнення працівників, чітко розроблена американськими спеціалістами, знайшла застосування і в західних країнах. Ця система ґрунтується як на індивідуальній, так і груповій основах. Слід пам'ятати, що процес звільнення впливає не тільки на тих, кого звільняють, але й на тих працівників, які залишаються в організації, які спостерігають за процесом звільнення, за взаємовідносинами адміністрації, безпосередніх керівників та колег і порівнюють зофіпійно-проголошеною програмою. Одержані, за рахунок спостереження, дані впливають на трудову поведінку працівників. Враховуючи таку ситуацію, керівництво змушене хоч би частково вирішити проблеми тих, кого скорочують.

В загальному вигляді система заходів щодо звільнення включає три етапи:

• підготовка;

• доведення до відома працівників про їх скорочення;

• консультації.

Звільнення повинно бути всебічно обґрунтованим, з оформленням всіх потрібних документів, і коли вони готові, відповідно до їх змісту роблять коротке тактовне, однозначне повідомлення про звільнення.

Працівникові і всьому колективу повідомляють тільки одну, офіційну причину звільнення.

Згідно з трудовим законодавством України при звільненні в умовах скорочення певної кількості працівників право залишитися в організації мають працівники з більш високим рівнем кваліфікації та продуктивності праці. У випадку однакової кваліфікації персоналу віддають перевагу сімейним та тим, які мають на утриманні двох або більше утриманців; працівникам з великим трудовим стажем уданій організації; тим хто одержав професійне захворювання чи інвалідність; тим, хто навчається заочно.

На етапі консультації формуються концепції пошуку нового робочого місця.

Третій вид звільнення - це вихід на пенсію. Це звільнення може бути заздалегідь заплановане з великою точністю в часі. Робота з такими працівниками проводиться за напрямами: курси з підготовки виходу на пенсію, де вивчають правові норми і положення, пов'язані з виходом на пенсію, економічні аспекти подальшого життя і медичні проблеми. В США такі курси відвідують 94 % працівників, які виходять на пенсію.

У західних фірмах практикується «ковзаюче пенсіонування» — це поступовий перехід від повноцінної трудової діяльності до виходу на пенсію. Як правило, це триває 5-6 років з поступовим зменшенням навантаження.

5. Кадровий аудит

Організаційно-кадровий аудит — це оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу. Оцінка здійснюється в трьох аспектах:

• кадрові процедури — кадрова політика організації;

• структура організації — співвідношення та ієрархія основних елементів, міра жорсткості, гнучкості організаційної конфігурації;

• кількісні та якісні характеристики персоналу.

Менеджер з персоналу, який проводить кадровий аудит, повинен чітко знати, які процеси і з якою ефективністю проводяться в організації. Основні кадрові процеси, напрями аудиту показані в таблиці.

Основні кадрові процеси, напрями аудиту



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

Аудит кадрового стану і кадрового потенціалу дає змогу виявити:

рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі;

потреби в професійному розвитку;

стиль управління;

соціально-психологічний клімат;

інноваційний потенціал;

основні фактори супроти змін;

розподіл персоналу в організації.

Ефективність процесу добору і відбору працівників

Основними критеріями ефективності добору і відбору працівників є відповідність якостей осіб, з якими укладено трудові угоди, вимогам робочих місць, витрати на пошук персоналу і його організаційне забезпечення, психологічні аспекти процесу найму працівників, ефективність праці новоприйнятих працівників.

Аналіз ефективності процесу найму новачків бажано проводити як до початку конкретних дій (на етапі його планування), так і під час його реалізації для отримання інформації про якість робіт на певних етапах (добір, відбір, адаптація), а також після його закінчення. Відтак ситуацію аналізують після заміщення вакантних місць, після закінчення адаптації нових працівників і через деякий час, коли вже можна оцінити поведінку й ефективність праці прийнятої особи.

При аналізі ефективності процесу добору і відбору працівників користуються кількісними показниками. Основним серед них є співвідношення між отриманим ефектом і витраченими коштами. Наприклад, аналізуючи джерела добору кандидатів, можна скористатися формулою: К = Рі / Рк , де К — коефіцієнт якості джерела набору; Рі - чисельність працівників, прийнятих з і-го джерела добору (і= 1, 2, 3, ..., п); Рк — загальна чисельність претендентів, які зголосилися з і-го джерела добору.

При аналізі витрат на добір працівників вдаються до визначення вартості витрат у розрахунку на одного кандидата.

S1 = S / P

де S1 — сума витрат організації, понесених у зв'язку з добором працівників у розрахунку на одного відібраного претендента; S — загальна сума витрат організації, понесених у зв'язку з добором працівників; Р — чисельність відібраних претендентів.

Організаційний аспект процесу добору й відбору кандидатів на посаду можна оцінити за допомогою такого показника.

K = Tc / Tz

де K — коефіцієнт простою робочого місця; Тc— середній 'час, витрачений на пошук кандидата на заміщення вакантного робочого місця, днів; Тz — тривалість простою робочого місця у зв'язку з відсутністю працівника, днів.

Психологічний аспект процесу добору й відбору кандидатів можна оцінити за відсотком новоприйнятих пра¬цівників, які отримали зворотну інформацію щодо ефективності їх праці.

Показник якості адаптації працівників до нового робочого місця можна вирахувати за такою формулою: K = Kr / Kn

Де К — коефіцієнт адаптації нових працівників; Кr — чисельність працівників, які продовжили працю після закінчення періоду адаптації; Кn — загальна чисельність новоприйнятих працівників.

Ефективність праці новоприйнятих працівників можна визначити за допомогою показників продуктивності і якості їхньої праці. Для цього необхідно мати відповідні нормативи. Мірою ефективності праці нових працівників є їх поведінка після адаптації: плинність персоналу, вико-ристання робочого часу, прогули, відсутність на роботі у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю тощо.

Аналіз цієї роботи сприяє веденню контрольного листа моніторингу процесу пошуку персоналу.

Поняття та сфера укладення контракту

Контракт — особливий вид трудового договору. Контракт визначається як особлива форма трудового договору, в якому термін його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання трудового договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін.

Контракт набув дуже широкого застосування. У багатьох випадках власники не звертали уваги на застереження відносно сфери його застосування й укладали контракти з будь-якими працівниками.

В Україні було визначено сферу обов'язкового застосування контракту і сферу застосування контракту за угодою сторін.

Контракт — це двостороння угода, що вимагає згоди працівника. Якщо працівник, з яким згідно із законом обов'язково укладається контракт, не погоджується укласти контракт, він може бути звільнений за п. 6 ст. 36 КЗпП як такий, що відмовляється від продовження роботи в зв'язку зі змінами істотних умов праці. У разі відмови власника від укладення контракту з працівником трудовий договір з ним припиняється за п. 1 ст. 40 КЗпП України.

Перевага контракту перед звичайним трудовим договором проявляється у тому, що контракт дозволяє максимально індивіалізувати кожну конкретну угоду про працю, наповнити її специфічним змістом. Тому контракт повинен бути дійовим засобом поліпшення у договірному порядку правового статусу працівника порівняно із законодавством і колективним договором. Фактично ж він досить часто укладається з протилежною метою, як черговий спосіб порушення трудових прав і свобод людини, обмеження прав працівника в часі.

Слід зауважити, що контракт як особлива форма трудового договору має забезпечувати умови для виявлення ініціативності й самостійності працівника, враховуючи його індивідуальні здібності й професійні навички, підвищення взаємної відповідальності сторін, правову й соціальну захищеність працівника.

Умови контракту, які погіршують становище працівника порівняно з чинним законодавством, угодами й колективним договором, вважаються недійсними. При прийнятті на роботу працівників шляхом укладання з ними контракту роботодавець має враховувати, що контрактом не може бути: 1) змінено порядок розгляду індивідуальних трудових спорів; 2) запроваджено по відношенню до працівника повної матеріальної відповідальності, крім випадків, передбачених ст. 134 КЗпП України. Також слід зазначити, що роботодавець зобов'язаний забезпечувати конфіденційність умов контракту. Особи, які за своїми службовими обов'язками мають доступ до інформації, зафіксованої в контракті, не мають права її розголошувати. При цьому вимоги конфіденційності не поширюються на умови контракту, які регулюються чинним законодавством і по відношенню до органів, які здійснюють контроль за їх додержанням.

Щодо порядку укладення контракту слід зауважити, що відповідно до ст. 24 КЗпП України контракт укладається в письмовій формі й підписується роботодавцем і працівником, якого приймають на роботу за контрактом. Контракт оформляється у двох примірниках, які мають однакову юридичну силу й зберігаються в кожної із сторін контракту. За згодою працівника копію укладеного з ним контракту може бути передано профспілковому чи іншому органу, уповноваженому працівником представляти його інтереси, для здійснення контролю за додержанням умов контракту.

Контракт набуває чинності з моменту його підписання або з дати, визначеної сторонами в контракті, і може бути змінений за згодою сторін, складеною в письмовій формі. Крім того, контракт є підставою для видання наказу (розпорядження) про прийняття (найняття) працівника на роботу з дня, встановленого в контракті за згодою сторін.

В контракті передбачається: обсяги пропонованої роботи й вимоги до якості й строків її виконання; строк дії контракту; права, обов'язки і взаємна відповідальність сторін; умови оплати й організації праці; підстави припинення й розірвання контракту; соціально-побутові й інші умови, необхідні для виконання взятих на себе сторонами зобов'язань, з урахуванням специфіки роботи, професійних особливостей і фінансових можливостей підприємства, установи, організації чи роботодавця.

При цьому умови оплати праці й матеріального забезпечення працівників, із якими укладається контракт, визначаються угодою сторін. Розміри виплат не можуть бути меншими, ніж передбачено чинним законодавством, угодами й колективним договором і залежать від виконання умов контракту. У контракті можуть також визначатися умови підвищення або зниження обумовленого сторонами розміру оплати праці, встановлення доплат і надбавок, премій, винагород за підсумками роботи за рік чи інший період, участі у прибутках підприємства, установи, організації (якщо це передбачено чинним законодавством і їхніми статутами) чи громадянина-підприємця.

На основі Типової форми контракту з працівником у контракті можуть бути зафіксовані особливі умови праці по окремим професіям і видам робіт, враховуючи їх специфіку, професійні особливості. У контракті можуть бути передбачені додаткові пільги, гарантії й компенсації, не встановлені чинним законодавством, за рахунок коштів роботодавця. Якщо умовами контракту передбачається переїзд працівника на роботу в іншу місцевість, сторони визначають у контракті умови, гарантії й компенсації такого переїзду й умови забезпечення працівника (а за необхідності й членів його сім'ї) житловою площею або оплату витрат за найм (піднайм) житлового приміщення чи користування готелем.

Також у контракті визначаються режими робочого часу і часу відпочинку працівника. При цьому тривалість відпустки працівника не може бути меншою від встановленої законодавством для цієї категорії працівників. Варто зауважити, якщо для службових поїздок працівник використовуватиме власний автомобіль, сторони передбачають умови виплати відповідної компенсації. За угодою сторін у контракті можуть бути визначені й інші умови організації праці, необхідні для виконання зобов'язань, взятих на себе сторонами. Контракт також має передбачати зобов'язання роботодавця щодо компенсації моральної й матеріальної шкоди, заподіяної працівникові при достроковому розірванні контракту: 1) працівником – із причин невиконання чи неналежного виконання роботодавцем зобов'язань, передбачених контрактом; 2) роботодавцем -на підставах, не передбачених чинним законодавством і контрактом. Крім того, слід зазначити, що одним із положень контракту є підстави припинення й розірвання контракту.

У випадку розірвання контракту з ініціативи роботодавця з підстав, встановлених у контракті, але не передбачених чинним законодавством, звільнення проводиться за п. 8 ст. 36 КЗпП України з урахуванням гарантій, встановлених чинним законодавством і контрактом. При невиконанні або неналежному виконанні сторонами зобов'язань, передбачених у контракті, його може бути достроково розірвано з попередженням відповідної сторони за два тижні. Чинним законодавством передбачено, що контракт підлягає розірванню достроково на вимогу працівника: у випадку його хвороби або інвалідності, які перешкоджають виконанню роботи за контрактом; при порушенні роботодавцем законодавства про працю; при невиконанні чи неналежному виконанні.

Лекція 8.

Оцінювання й атестація персоналу. Розвиток персоналу, формування резерву. Навчання персоналу.

Суть науково-методичної роботи у навчальному закладі

На всіх рівнях системи освіти України однією з найважливіших проблем вважається підготовка фахівців відповідно до існуючих вимог ринку праці та змісту майбутньої професії.

Вирішення цього завдання залежить від успішного функціонування навчального закладу, і зокрема, системи науково-методичної роботи як відносно цілісної системи. Не викликає сумніву, що якісна підготовка молодших спеціалістів у навчальному закладі залежить від стану та результативності методичної роботи з викладачами.

Науково-методична робота в навчальному закладі здійснюється відповідно до Закону України "Про освіту", “Положення про вищий навчальний заклад” (1993 р.), Статуту навчального закладу. Головною метою науково-методичної методичної роботи є підвищення професійної кваліфікації педагогів.

Система науково-методичної роботи досить часто була предметом наукових досліджень. Вивченню змісту науково-методичної роботи присвятили свої праці науковці і практики, зокрема: Н.П. Волкова, Л.І. Даниленко, Г.С. Данилова, А.М. Єрмола, А.М. Зубко, О.О. Кіяшко, О.Е. Коваленко, Н.Г. Комаренко, Г.Ю. Кравченко, В.В. Маскін, В.І. Маслов; Н.В. Михайловська, О.Є. Остапчук, Н.М. Островерхова, В.С. Пікельна, В.А. Семиченко, О.Л. Сидоренко, Л.Л. Сушенцева, Л.Г. Таланова, І.Ф. Харламов та інші.

Підготовка педагогічних працівників є центральним завданням модернізації освіти, провідним принципом державної політики. Протягом багатьох років в Україні складалась система підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, основні напрями якої на сучасному етапі розглядаються як управління удосконаленням професійної компетентності працівників освіти. Важливого значення у цій системі набуває систематична робота з підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Форми її організації досить різноманітні, але одне з домінуючих місць посідає науково-методична робота на діагностичній основі.

Науково-методична робота в педагогіці розглядається як цілісна, основана на досягненнях науки й передового педагогічного досвіду і на конкретному аналізі навчально-виховного процесу система взаємопов’язаних дій і заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та професійної майстерності кожного педагога та вихователя (включаючи й управління професійною освітою, самовихованням, самовдосконаленням викладачів), на розвиток та підвищення творчого потенціалу педагогічного колективу в цілому, а в кінцевому рахунку – на розвиток і досягнення позитивних наслідків навчально-виховного процесу, оптимального рівня навчання.

Сьогодні науково-методична робота є важливою складовою післядипломної педагогічної освіти, що має цілісну систему дій і заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та професійної майстерності кожного педагогічного працівника, розвиток творчого потенціалу педагогічних колективів, досягнення позитивних результатів навчально-виховного процесу. Це визначення дає можливість передбачити не тільки кінцеві результати науково-методичної роботи, а й визначити її основну мету: створення організаційних умов для підвищення рівня педагогічної компетентності кожного викладача й педагогічного колективу, надання дійової допомоги викладачам, класним керівникам у розвитку їх майстерності як комплексу професійних знань, навичок та умінь, залучення педагогів до науково-дослідної роботи. Проблеми науково-методичної роботи висвітлюють у своїх наукових працях Ю.К. Бабанський, Н.М. Ващенко, І.П. Жерносек та інші.

Науково-методична робота вважається компонентом системи підвищення кваліфікації викладачів, який реалізується у між курсовий період (С.В. Крисюк, Н.М. Ващенко, А.Ю. Панасюк, І.П. Жерносек, Ю.К. Чабанський та інші), компонентом організаційної структури управління освітнім процесом (О.М. Моїсеєв, Т.Г. Шамова, М.Г. Плахова, Є.Р. Мехацька, П.В. Худомінський, Ю.А. Конаржевський, М.М. Поташник та інші), формою вивчення і впровадження досягнень передового педагогічного досвіду (І.П. Жерносек, О.І. Патрушева, О.Г. Ярошенко, Я.Л. Коломинський та інші), структурною ланкою системи безперервної освіти (Б.С. Гершунський та інші).

Основна мета науково-методичної роботи у навчальному закладі І-ІІ рівня акредитації – підвищення педагогічної майстерності, методичної кваліфікації педагогів професійно-технічних навчальних закладів без відриву від основного місця роботи.

Розглянемо дефініції поняття методична робота дані різними науковцями.

Т.С. Рабченюк вважає: “… це цілісна система взаємопов’язаних подій і заходів, яка ґрунтується на досягненнях науки, передовому досвіді і аналізі конкретних утруднень учителів і спрямована не на всебічне підвищення професійної майстерності кожного вчителя і вихователя, а на збагачення й розвиток творчого потенціалу педагогічного колективу, тобто – на досягнення оптимальних результатів освіти, виховання і розвитку конкретних учнів, класів” [1, с.225].

Р.Г. Гільбух пропонує наступну дефініцію поняття методична робота – “це цілісна система, основана на досягненнях науки і передового педагогічного досвіду, на конкретному аналізі навчально-виховного процесу, система взаємопов’язаних заходів і дій спрямованих на всебічне підвищення кваліфікації і професійної майстерності кожного педагога і вихователя, на розвиток і підвищення творчого потенціалу педагогічного колективу в навчальному закладі в цілому, а в кінцевому результаті на вдосконалення навчально-виховного процесу, досягнення оптимального рівня навчання, виховання і розвиток конкретних учнів” [2, с.4].

І.П. Жерносек дає таку дефініцію поняття методичної роботи: «…методична робота – це цілісна, основана на досягненнях науки і передового педагогічного досвіду і на конкретному аналізі навчально-виховного процесу система взаємопов’язаних дій і заходів, спрямованих на всебічне підвищення кваліфікації та професійної майстерності кожного педагога, а в кінцевому рахунку – на розвиток і досягнення позитивних наслідків навчально-виховної роботи» [3, с.16].

Т.І. Оліфіренко вважає, що методична робота – це система взаємопов’язаних заходів, спрямованих на розвиток творчого потенціалу педагогічних працівників, їх професійної майстерності, а в кінцевому рахунку, на підвищення якості професійної освіти випускника освітнього закладу у відповідності до потреб ринку праці [3, с.21].

Науково-методична робота виконує роль сполучної ланки між життям, діяльністю конкретного педагогічного колективу і державною системою освіти, психолого-педагогічною наукою, передовим педагогічним досвідом. Тому для ефективної організації діяльності цієї ланки, на думку Ю.К. Бабанського, І.П. Жерносека, О.М. Моїсеєва, необхідно планувати такі завдання методичної роботи:

1. Підтримання зв’язку загальнодержавної системи освіти, педагогічної науки, перспективного педагогічного досвіду з системою методичної роботи навчального закладу (осмислення соціального замовлення, впровадження і використання досягнень науки та педагогічного досвіду);
2. Підвищення професіоналізму педагогічного колективу (вироблення єдиного педагогічного стилю, загальних позицій, аналіз конкретного навчально-виховного процесу та його результатів; запобігання й подолання недоліків і труднощів, формалізму в педагогічній діяльності; залучення педагогічного колективу до науково-експериментальної роботи з актуальних проблем діяльності закладу);
3. Формування педагогічної діяльності з метою підвищення майстерності кожного педагога на основі зростання рівня його професіоналізму та запитів.

Кожна група цих завдань передбачає конкретні специфічні результати. Дві перші з них працюють на третю, оскільки саме її реалізація наближає заклад до досягнення кінцевої мети.

З точки зору самоосвіти викладача завдання науково-методичної роботи спрямовані на подолання недоліків у його підготовці: компенсаторні завдання (В.К. Скнар, С.Я. Батишев, С.Б. Єлканов, В.І. Загвязинський, І.П. Раченко), пристосування до змінюваних вимог – адаптаційні завдання (О.М. Моїсеєв, С.Я. Батишев, С.Б. Єлканов, Ю.А. Конаржевський), а також на підвищення творчого росту викладача – завдання розвитку (І.А. Зязюн, Б.І. Коротяєв, В.О. Сухомлинський, М.М. Поташник, В.І. Скляний).

У змістовному плані А.М. Зевіна, І.П. Жерносек, О.М. Моїсеєв виділяють завдання методичної роботи з підвищення кваліфікації вчителів: дидактичні, етнічні, приватно-методичні.

Отже, запропоновані завдання науково-методичної роботи зорієнтовані не тільки на успішне її планування, але й на розвиток, удосконалення та підвищення фахового рівня кожного педагога.

Мета та завдання науково-методичної роботи визначають оптимальний вибір засобів їх розв’язання. Головним з цих засобів, на думку Ю.К. Бабанського, є зміст науково-методичної роботи.

У змісті науково-методичної роботи А.М. Зевіна, О.М. Моїсеєв, Т.С. Полякова, М.М. Поташник, Є.С. Березняк виділяють такі напрями:

1. методологічна й теоретична підготовка педагога, основу якої, як відзначає І.П. Жерносек, повинні складати знання про закони розвитку природи і суспільства, осмислення програмних положень у галузі розбудови національної освіти, кадрової політики держави, орієнтування в її соціально-економічній політиці. Кінцевий результат методологічної підготовки педагогів вбачається у перетворенні набутих методологічних і теоретичних знань на активну життєву позицію – дійовий інструмент розв’язання педагогічних завдань [6, 8].
2. підготовка педагогів за окремими методиками спрямована на систематизацію розрізнених наукових знань з предмета викладання, поглиблене вивчення нових навчальних програм, підвищення кваліфікації в галузі методики викладання предмета, удосконалення методики застосування наукових посібників, технічних засобів навчанн.
3. педагогічна підготовка, яка передбачає наявність глибоких знань з педагогіки в цілому – дидактики та виховання, освоєння й практичне застосування теоретичних положень класиків світової та вітчизняної дидактики, методів і прийомів активізації навчальної діяльності студентів, формування у них наукового світогляду. Загально дидактична підготовка в науково-методичній роботі є системоутворюючим фактором, який обумовлює весь зміст підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Виховний блок включає питання виховання на основі загальнолюдських цінностей, розвитку національної культури і традицій.
4. психологічна підготовка, метою якої є перетворення набутих викладачем знань на органічний інструмент діяльності; формування у викладача розуміння необхідності осмисленого, наукового впливу на процес навчання й виховання.
5. загальнокультурна підготовка, що поєднує обізнаність з питань етики та загальну культуру педагога. Теоретичним джерелом знань у галузі педагогічної етики є спеціальні роботи В.І. Писаренко та І.Я. Писаренка, В.Н. Чернокозова та І.І. Чернокозової, праці А.С. Макаренка, В.О. Сухомлинського. Розвиток загальнокультурного рівня передбачає підвищення культури педагогічного спілкування, залучення педагогів до активного духового життя, формування у них певних ціннісних орієнтацій.
6. загальнотехнічна підготовка, яка базується на загальному технічному навчанні: знання нових інформаційних технологій, комп’ютерної техніки, аудіовізуальних засобів.

Основними напрямами підготовки викладача, які складають зміст науково-методичної роботи, є комплекс методологічних, педагогічних, методичних, культурологічних проблем, що висуваються і розв’язуються шляхом залучення педагогів до практичної діяльності, спрямованої на підвищення їх професіоналізму. О.М. Зевіна та О.М. Моїсеєв відзначають, що ці напрями мають бути взаємопов’язані, взаємодоповнені й збалансовані.

Зміст методичної роботи, як зазначає Н.П. Волкова, має бути пов’язаним із збагаченням професійного досвіду кожного педагога в колективі, обміном педагогічними знахідками, вивченням передового педагогічного досвіду більш досвідчених колег та зарубіжного педагогічного досвіду.

В узагальненому виді напрями змісту науково-методичної роботи наводить Л.Л. Сушенцева, яка досліджувала зазначену проблему в умовах професійного училища і вважає, що він має включати: “технологічний, педагогічний, науковий, управлінський та інформаційний напрями”.

Досить схожі думки щодо змісту науково-методичної роботи висловлюють А.М. Єрмола та О.Л. Сидоренко і пов’язують зміст методичної роботи з наступними пріоритетними напрямами: підвищення методологічного та теоретичного рівня викладання; оволодіння окремими методиками навчання і виховання; підвищення педагогічної, психологічної та загальнокультурної кваліфікації педагогів. Крім того, зміст методичної роботи має включати вивчення основних державних нормативних документів про освіту.

Таким чином, зміст науково-методичної роботи має включати наступні напрями, поєднані в цілісну систему: нормативний, психолого-педагогічний, інформаційний, інноваційний, технологічний, дослідницький, управлінський.

Науковцями доведено, що науково-методична робота спрямована не тільки на послідовне удосконалення професійних якостей, збагачення і оновлення наявної системи знань і умінь педагогів, а й на розвиток їх особистісних якостей, самореалізацію у процесі професійної діяльності.

У сучасних умовах розвитку вітчизняної освіти, що супроводжується суттєвими змінами в педагогічній теорії та практиці, шляхами ефективного вирішення завдань навчання і виховання майбутніх фахівців має бути вдосконалення системи науково-методичної роботи в навчальних закладах.

Визначено, що зміст науково-методичної роботи обов’язково включає: вивчення викладачами основних державних нормативних документів про освіту; знання актуальних проблем фундаментальних, психолого-педагогічних наук; впровадження інноваційних технологій навчання і передового педагогічного досвіду; участь у науково-дослідній роботі, науково-практичних конференціях, семінарах, конкурсах професійної майстерності та інші.

Нові напрями у змісті науково-методичної роботи в сучасних навчальних закладах пов’язуються з реалізацією державних стандартів освіти, принципів ступеневої безперервної освіти.

2. Шляхи і напрями удосконалення науково-методичної роботи в навчальному закладі

Сучасна освіта перебуває в постійному оновленні, а тому вимагає від викладача новаторських ідей, передових підходів у викладанні предмета. Важлива роль у фаховому зростанні викладача, безперечно, належить організації науково-методичної роботи в навчальному закладі. Саме від цілісної системи взаємопов’язаних заходів, які ґрунтуються на досягненнях психолого-педагогічної науки, передового педагогічного досвіду, залежить рівень підвищення фахової майстерності та розвиток творчого потенціалу кожного педагога зокрема і всього педагогічного колективу. І як наслідок – підвищення ефективності навчально-виховного процесу.

Організацію і планування методичної роботи слід розпочинати з діагностування викладачів, діагностично-прогностичного аналізу роботи методичних формувань, на основі аналізу відвіданих занять, позаурочних заходів, індивідуальних співбесід, науково-методичних розробок викладачів, розробки ними навчальних планів, науково-методичного забезпечення предметів викладання, опитування тощо. Це дає можливість диференційовано планувати роботу з різними групами викладачів:

* викладачами, які досягають високих показників у роботі (група А);
* педагогами, які прагнуть більшого, але зазнають немало труднощів у досягненні поставленої мети (група Б);
* викладачами, які працюють формально (група В).

Представники групи А очолюють науково-методичні об’єднання, творчі групи, залучаються до проведення індивідуальних консультацій, ділових ігор.

Представники групи Б організовують тренувальні практичні заняття, семінари, спрямовані на створення особистого творчого досвіду та визначення його перспективного розвитку.

Методичну роботу з педагогами групи В слід проводити у формі обміну думками, дискусії і навіть критики. Важливо, щоб у даної групи викладачів пробуджувався інтерес до творчості, прагнення до оновлення форм і методів навчання.

Досвід організації роботи з питань підвищення кваліфікації викладача дає змогу визначити мережу форм науково-методичної роботи, які складають її структуру.

Структура науково-методичної роботи включає взаємопов’язані та взаємодіючі елементи, що відповідають меті та завданням, які стоять перед навчальним закладом та втілюються у різних формах, методах і засобах.

У науково-методичній роботі з педагогічними працівниками використовуються як традиційні (колективні та індивідуальні), так і нетрадиційні форми і методи.

Колективні форми методичної роботи використовуються з метою вироблення єдиного підходу до вирішення певних проблем, обговорення актуальних питань організації навчально-виховного процесу, аналізу результату колективної діяльності, вивчення і поширення кращого педагогічного досвіду, науково-технічної та педагогічної інформації. Колективні форми методичної роботи :

* педагогічна рада,
* методична рада,
* методичні об’єднання,
* творчі майстерні педагогів,
* постійно діючі проблемні семінари,
* творчі, мобільні та динамічні групи,
* педагогічні читання,
* науково-практичні конференції,
* педагогічні виставки,
* конкурси тощо.

Організовується робота постійно діючого психолого-педагогічного семінару, педагогічних консиліумів.

Залучаються викладачі до участі в творчих звітах, педагогічних конкурсах, виставках, читаннях.

Індивідуальні традиційні форми науково-методичної роботи використовуються для задоволення особистих потреб і конкретних запитів педагогічних працівників. Їх вибір залежить від рівня освіти, професійної компетентності, специфіки діяльності, індивідуальних можливостей та інших характеристик педагогічних працівників.

Індивідуальні форми методичної роботи:

* наставництво,
* консультації,
* стажування,
* самоосвіта,
* індивідуальна методична допомога тощо.

Індивідуальна методична допомога педагогічним працівникам включає:

* системне вивчення та аналіз роботи викладачів-предметників,
* надання допомоги викладачам у виборі форм та методів навчання і виховання студентів, у вдосконаленні методики проведення навчальних занять і позаурочних заходів,
* персональне проведення відкритих уроків, інших заходів, індивідуальних і групових консультацій, розробку методичних рекомендацій, дидактичних матеріалів,
* виявлення, вивчення та узагальнення передового досвіду роботи педагогічних працівників,
* надання допомоги в самоосвіті, підготовці доповідей та виступів на конференціях, педагогічних читаннях, запровадженні у навчально-виховний процес результатів наукових досліджень інноваційних технологій.

Важливою формою підвищення наукового, фахового та методичного рівня викладача є самоосвіта. У процесі самоосвіті він вивчає нову літературу з педагогіки, психології, методики викладання навчальної дисципліни, матеріали передового педагогічного досвіду, знайомиться з педагогічними та методичними журналами, збірниками. Керування процесом самоосвіти має певну циклічну форму. Замкнений цикл такої управлінської діяльності може складатися з 7 етапів:

1. інформаційно-аналітичний (діалогічний) – збирання й аналіз інформації про викладача, рівень їхньої професійної компетентності й стан самоосвітньої діяльності,
2. прийняття управлінського рішення про поглиблення професійної компетентності педагогів через організацію їхньої самоосвітньої діяльності, визначення професійних запитів і об’єктивних потреб викладачів професійно вдосконалюватися, з’ясування потреб щодо різних форм підвищення кваліфікації, зокрема, самоосвіти,
3. постановки мети і прогнозування результатів самоосвіти, з’ясування з викладачем його бажання і, відповідно, важливих для нього форм підвищення професійного і загальнокультурного рівнів,
4. планування діяльності заступника директора з підвищення професійної компетентності через його самоосвіту, переведення загальної мети на рівень конкретних завдань особистісного і колективного керівництва педагогічним колективом у різних сферах управлінської діяльності – методичній роботі, проблемному семінарі, творчих лабораторіях, індивідуальній роботі з педагогами,
5. організація самоосвітньої діяльності викладачів з метою їхнього професійного вдосконалення в процесі практичної діяльності, керівництво роботою методичних об’єднань, організація роботи проблемного семінару с самоосвіти, розроблення змісту діяльності творчих лабораторій з нових проблем освіти,
6. регулювання і коригування самоосвіти викладачів заступником директора, індивідуальна робота з викладачами в напрямку розвитку їхньої професійної і громадської самосвідомості,
7. аналіз ефективності керівництва самоосвітою викладачів, виявлення позитивного в діяльності педагогів, узагальнення їхнього досвіду: проведення науково-практичних конференцій, звітів тощо, впровадження інновацій в практичну діяльність.

У процесі науково-методичної роботи практикуються такі нетрадиційні форми і методи, як:

* ярмарки педагогічної творчості,
* фестивалі педагогічних ідей і знахідок,
* методичні фестивалі, ринги, аукціони,
* панорами методичних новинок,
* клуби творчих педагогів,
* творчі портрети,
* педагогічні вернісажі,
* авторські школи педагогів,
* ділові педагогічні ігри, тренінги, диспути,
* мозкові штурми,
* круглі столи тощо.

Ділові ігри – нетрадиційна форма організації методичної роботи, що дає можливість активізувати творчу ініціативу викладача, забезпечити високий рівень засвоєння теоретичних знань і професійних вмінь.

Процес організації і проведення ділової гри можна умовно поділити на чотири етапи:

1. ознайомлення з особливостями гри як форми методичної роботи, а також із загальними вимогами до організації її проведення,
2. конструювання гри – потрібно визначити мету, назву і зміст гри (педагогічну проблему, яку будуть розв’язувати гравці), обсяг теоретичної інформації і практичних умінь, які потрібно засвоїти, написати сценарій гри, загальні її правила, а також інструкції для гравців і керівника гри,
3. організаційна підготовка і проведення, роз’яснення викладачам дидактичного сенсу гри, загальної програми та правил, конкретних завдань, які повинні бути реалізовані. Визначається також місце, час, умови і тривалість гри,
4. підбиття підсумків гри, докладний аналіз і оцінювання її ролі в системі підвищення методичної і фахової підготовки викладачів.

Рольова гра – нагадує ділову, але в ній кожному учасникові надається певна роль чи визначається функція.

Раз на два роки можна проводити педагогічну олімпіаду, в якій беруть участь всі викладачі і вихователі незалежно від стажу і досвіду роботи. Олімпіада триває впродовж навчального року і передбачає кілька етапів. Перший проводиться у вигляді конкурсу нестандартних занять чи виховних заходів, другий – як фестиваль методичних ідей, третій – як педагогічні читання (захист педагогами рефератів і творчих тем). На заключному етапі проводиться педагогічний ринг, де кандидати в переможці змагаються у розв’язанні педагогічних завдань. Їх бажано заохотити матеріально, їм присуджується вища кваліфікаційна категорія.

Методичний фестиваль проводиться з метою обміну досвідом роботи, запровадження в практику педагогічних ідей. Автори ідей і знахідок біля спеціальних стендів надають бажаючим консультації. Заявки на виховні заходи, методичні ідеї, цікаві педагогічні знахідки учасники фестивалю подають завчасно, лише після цього складається програма фестивалю.

Методичний ринг – форма методичної роботи, яка сприяє вдосконаленню знань викладачів, дає можливість виявити ерудицію. Методичний ринг може проводитися, коли виникають суперечки чи діаметрально протилежні думки. Готуються опоненти, групи підтримки.

Робота в мікрогрупах – (три-шість осіб), створюються на добровільних засадах для засвоєння якої-небудь нової концепції, теорії. Спочатку кожен член групи самостійно вивчає нову розробку або фрагмент, потім доповідає своїм колегам, які його доповнюють, коригують, обмінюються думками і врешті реалізують ідею у своїй практиці.

Особливої уваги потребують молоді викладачі, тому важливим є питання організації наставництва, яке має системний характер, оскільки робота з молодими викладачами спрямована на подальше майбутнє навчального закладу.

Завдання викладача – йти в ногу з життям, опановувати і впроваджувати сучасні технології навчання, які б сприяли виявленню індивідуальних здібностей дітей, створювали сприятливі умови для їх подальшого розвитку. Тому запорука успіху, творчого зростання педагога залежить від організації науково-методичної роботи, яка впливає і на рівень її ефективності.

Існують різні підходи до розробки змісту науково-методичної роботи. Зміст науково-методичної роботи носить комплексний характер і включає чотири основних напрями діяльності: технологічний, педагогічний, науковий та управлінський. Сутність технологічного напряму заклечається в тому, щоб допомогти педагогу адекватно описати його досвід, зробити досвід доступним для інших, тобто здійснити технологізацію досвіду. Технологічний напрям – це методична діяльність, яка являється специфічною для методичної служби. [12, с.26]. Педагогічний напрям пов'язаний з організацією навчання педагогічних працівників по засвоєнню ними нових педагогічний технологій, які дозволяють готувати якісно іншого випускника, методами навчання і виховання, які сприяють усуненню індивідуальних утруднень педагогів в практичній діяльності. Зміст цього напряму дає можливість ознайомитись з технологізованим передовим педагогічним досвідом. Науковий напрям пов'язаний з проведенням дослідно-експериментальної роботи в навчальних закладах, розробкою авторських навчальних програм, підручників, посібників, експериментальною перевіркою запровадження технологій тощо. Управлінський напрям передбачає такі види управлінської діяльності: кооперація діяльності педагогів загальноосвітніх і спеціальних дисциплін, контроль за результативністю методичної роботи, організація необхідних заходів методичної роботи (педагогічних читань, конференцій з обміну досвідом, читацьких конференцій за матеріалами педагогічної періодики, підготовка та проведення постійних або разових методичних виставок); методичне забезпечення навчально-виховного процесу (за умови збереження набутого цінного досвіду методичної роботи); створення фондів методичних матеріалів з метою інформаційного забезпечення (при необхідності) всіх членів педагогічного колективу.

Поява в навчальних закладах комп’ютерів (оскільки процес комп’ютеризації навчально-виховного процесу повільно, але здійснюється) створює умови для появи ще одного напряму у змісті методичної роботи – інформативного. Проте ця діяльність потребує певної роботи, пов’язаної із створенням в кожному навчальному закладі інформаційного методичного банку даних, в якому має накопичуватись інформація, необхідна як для управління системою методичної роботи, так і для кожного педагога, що приймає в ній участь.

Науково-методична робота планується і проводиться, як правило, на діагностичній основі. Директор і його заступники глибоко і всебічно аналізують підсумки роботи навчального закладу за попередні роки, виявляють невирішені проблеми і недоліки, знайомляться з елементами передового досвіду, проводять виробничі наради з керівниками методичних об'єднань, викладачами-методистами, керівниками творчих груп. Після цього всі викладачі заповнюють діагностичні анкети, у яких вказують, що вдається добре в навчальній, виховній роботі, у спілкуванні з студентами, що не вдається, з яких проблем потрібна методична допомога, які є труднощі.

Заповнення анкети не вичерпує процесу діагностики (мало що викладач може написати про свої успіхи). Діагностична чи експертна комісія, яка складається з керівників навчального закладу, викладачів-методистів, методистів навчально-методичного кабінету, проводить індивідуальні бесіди з викладачами, аналізує документацію навчального закладу, записи відвіданих занять і позакласних заходів, після чого звіряє, чи збігаються їхні висновки про досягнення і труднощі викладача із записами в діагностичній анкеті; затверджує її (або не затверджує).

Після цього складається діагностична карта успіхів, труднощів викладачів, наставництва, списки охоплення вчителів різними формами методичної роботи (методичне об'єднання, педагогічний практикум, педагогічна лабораторія, творча група, школа молодого вчителя).

Можливості викладачів, їхній творчий потенціал вивчається в навчальних закладах за допомогою психодіагностики, яка дозволяє визначити різні сторони особистості викладача, типові форми його поведінки. Для цього застосовуються тести, рольові ігри, моделювання різних педагогічних ситуацій. Використання діагностики значною мірою позначається на можливостях для оптимального вибору й поєднання різних форм методичної роботи.

3. Інноваційні підходи до організації науково-методичної роботи

Поняттям «інновація» позначають нововведення, новизну, зміну, введення чогось нового. Стосовно педагогічного процесу інновація означає введення нового в цілі, зміст, форми і методи навчання та виховання; в організацію спільної діяльності викладача і вихованця. Інновації самі по собі не виникають, вони є результатом наукових пошуків, передового педагогічного досвіду окремих викладачів і цілих колективів.

Сучасний етап розвитку освіти в Україні характеризується відходом від тоталітарної уніфікації і стандартизації педагогічного процесу, інтенсивним переосмисленням цінностей, пошуками нового в теорії та практиці навчання і виховання. Цей процес не може бути стихійним. Він потребує управління.

Основу інноваційних процесів в освіті складають дві важливі проблеми педагогіки – проблема вивчення, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду та проблема впровадження досягнень психолого-педагогічної науки в практику. Результатом інноваційних процесів слугує використання теоретичних і практичних нововведень, а також таких, що утворюються на межі теорії і практики. Викладач може виступати автором, дослідником, користувачем і пропагандистом нових педагогічних технологій, теорій, концепцій.

Управління інноваційним процесом передбачає аналіз і оцінку введених викладачами педагогічних інновацій, створення умов для їх успішної розробки і застосування. Водночас керівники навчального закладу проводять цілеспрямований відбір, оцінку й застосування на практиці досвіду колег, нових ідей, методик, запропонованих наукою.

Потреба в інноваційній спрямованості педагогічної діяльності в умовах розвитку освіти спричинена певними обставинами:

1. розбудова суверенної держави викликала необхідність докорінної зміни системи освіти, методології і технології організації навчально-виховного процесу у навчальних закладах різного типу: ліцеях, гімназіях, авторських школах, коледжах, технікумах, приватних школах тощо,
2. виконання соціального замовлення сучасного етапу розбудови нашої держави - особистості, здатної засвоювати й творчо розвивати культуру, потребує постійного пошуку нових організаційних форм, індивідуального підходу до особистості, нових технологій навчання і виховання; в цій ситуації суттєво зростає роль і авторитет педагогічного знання, яке може стати теоретичною базою для нових пошуків інновацій,
3. змінився характер ставлення викладачів до факту засвоєння і застосування педагогічних нововведень, якщо раніше інноваційна діяльність обмежувалася використанням рекомендованих зверху нововведень, то сьогодні вона набуває дослідницько-пошукового характеру: викладач обирає нові програми, підручники, використовує нові прийоми і способи педагогічної діяльності.

Інноваційні процеси є механізмом інтенсивного розвитку навчального закладу та педагогіки. Інновації функціонують на рівнях створення, освоєння і втілення. Дослідниками сформульовано ряд законів перебігу інноваційних процесів:

1. Закон необоротної дестабілізації педагогічного середовища. Сутність його полягає в тому, що будь-який інноваційний процес вносить у педагогічне середовище необоротні зміни. Цілісна система, що існує, починає руйнуватися і потребує деякого часу для створення нової системи на базі нових елементів або асиміляції старої.
2. Закон обов'язкової реалізації інноваційного процесу. Будь-який інноваційний процес, в основі якого є педагогічне відкриття, рано чи пізно, стихійно або свідомо повинен реалізуватися. Достатньо пригадати досвід видатних педагогів – А.С. Макаренка, В.О. Сухомлинського, С.Т. Шацького, вчителів-новаторів В.Ф. Шаталова, І.П. Волкова, І.П. Іванова та інших.
3. Закон стереотипізації педагогічних інновацій. Будь-яка інновація поступово перетворюється у звичні поняття і дії, отримуючи статус стереотипної.

Ці закони обумовлюють і певні етапи функціонування інновацій. На першому етапі інновація сприймається як чужорідний елемент у педагогіці, часто викликає різку протидію, здається прожектерством. З часом інновація перевіряється практикою, набуває масового визнання. На останньому етапі новий підхід до навчання чи виховання стає відомим і входить до системи навчально-виховної роботи.

Викладацька професія вимагає особливої чутливості до постійно обновлюваних тенденцій суспільного буття, здатності до адекватного сприйняття, потреб суспільства і відповідного коригування своєї роботи. Особливу значущість має ця здатність за постіндустріальної, інформаційної доби, яка потребує багатьох принципово відмінних від попередніх навичок, умінь і відповідного мислення. Відповідно інноваційність має характеризувати професійну діяльність кожного викладача.

Інновації (італ. innovatione — новина, нововведення) — нові форми організації праці та управління, нові види технологій, які охоплюють не тільки окремі установи та організації, а й різні сфери.

Інновація в педагогічній інтерпретації – це нововведення в педагогічній системі, що поліпшує розвиток і результати навчально-виховного процесу. Важливою в управлінні інноваційними процесами є реалізація нових принципів управління, до яких слід віднести принципи інноваційності й відкритості.

Вони є суттєвим діяльним елементом розвитку освіти взагалі, реалізації конкретних завдань у навчально-виховному процесі. Виражаються в тенденціях накопичення і видозміни ініціатив і нововведень в освітньому просторі; спричиняють певні зміни у сфері освіти.

Інноваційна діяльність в Україні передбачена проектом Концепції державної інноваційної політики (1997) та проектом Положення «Про порядок здійснення інноваційної діяльності у системі освіти» (1999).

Управління інноваційною діяльністю – це одна із сучасних форм роботи з педагогічними кадрами. Для цього необхідно створювати відповідні умови для:

1. постійної реалізації освітніх інновацій,
2. надання конкурентоспроможних освітніх послуг, зокрема комп’ютерних,
3. здійснення оперативного інформаційного зв’язку з усіма учасниками навчально-виховного процесу,
4. підготовки конкурентоспроможних випускників до вимог суспільства, які швидко змінюються.

Інновація освіти — цілеспрямований процес часткових змін, що ведуть до модифікацій мети, змісту, методів, форм навчання й виховання, адаптації процесу навчання до нових вимог.

Інноваційна освітня діяльність педагога із застосуванням нововведень не піддається формалізації, оскільки потребує врахування людського чинника, зокрема подолання соціально-психологічних бар’єрів. Відтак, у своїй діяльності керівник повинен:

1. ураховувати настанови, ціннісні орієнтації, потреби, можливості педагогічних працівників,
2. створювати соціально-педагогічні умови для просвітницького інформування та активного навчання педагогів з метою розвитку в них інноваційних здібностей, формувати готовність до сприйняття нових ідей та участі в інноваційних заходах, до швидко змінюваних вимог суспільства.

Упровадження інноваційних форм роботи з педагогічними кадрами забезпечує:

* зростання професійної майстерності викладачів,
* створення творчих груп педагогів.

Здійснення інноваційної діяльності скорочує час, витрачений на:

* засвоєння теоретичних знань, практичних умінь та навичок студентами,
* виконання основних функцій, операцій і дій педагогічними працівниками,
* виконання управлінських функцій, операцій і дій керівниками навчального закладу.

Стрижнем інноваційних процесів в освіті є впровадження досягнень психолого-педагогічної науки в практику, вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду.

Інноваційну спрямованість педагогічної діяльності зумовлюють соціально-економічні перетворення, які вимагають відповідного оновлення освітньої політики, прагнення вчителів до освоєння та застосування педагогічних новинок, конкуренція загальноосвітніх закладів, яка стимулює пошук нових форм, методів організації навчально-виховного процесу, диктує відповідні критерії щодо добору вчителів.

Головною рушійною силою інноваційної діяльності є викладач, оскільки суб'єктивний чинник є вирішальним і під час впровадження і поширення нововведень. Педагог-новатор є носієм конкретних нововведень, їх творцем, модифікатором. Він має широкі можливості і необмежене поле діяльності, оскільки на практиці переконується в ефективності наявних методик навчання і може коригувати їх, проводити докладну структуризацію досліджень навчально-виховного процесу, створювати нові методики. Основна умова такої діяльності — інноваційний потенціал педагога.

Інноваційний потенціал педагога — сукупність соціокультурних і творчих характеристик особистості педагога, яка виявляє готовність вдосконалювати педагогічну діяльність, наявність внутрішніх засобів та методів, здатних забезпечити цю готовність.

Наявність інноваційного потенціалу визначають:

1. Творча здатність генерувати нові уявлення та ідеї. Обумовлюється професійною установкою на досягнення пріоритетних завдань освіти; вміннями проектувати і моделювати свої ідеї на практиці. Реалізація інноваційного потенціалу викладачі передбачає значну свободу дій і незалежність його у використанні конкретних методик, нове розуміння цінностей освіти, прагнення до змін, моделювання експериментальних систем.
2. Високий культурно-естетичний рівень, освіченість, інтелектуальна глибина і різнобічність інтересів педагога. На перший план виступає неповторна своєрідність кожної особистості, самооцінка соціокультурного та інтелектуального рівня розвитку; вибір різних форм культурної та наукової, творчої активності.
3. Відкритість особистості педагога до нового розуміння і сприйняття різних ідей, думок, напрямів, течій. Базується на толерантності особистості, гнучкості та широті мислення.

На основі аналізу наукової літератури виділено кілька основних етапів розвитку підвищення професійної діяльності викладачів у нашій країні, розкрито сутність та зміст поняття зовнішня і внутрішня організація науково-методичної роботи, готовність до інноваційної організації методичної роботи, конкретизовано структуру організації методичної роботи.

Гуманістична спрямованість сучасної освіти полягає в постановці мети – розвинути людину, її особистісні якості, адже розвиток людини визначає розвиток суспільства. Нині актуальним є створення нових освітніх технологій, які мають сприяти загальному розвиткові особистості, формуванню її світоглядної культури, індивідуального досвіду, творчості.

Сучасна психолого-педагогічна наука та практика використовують термін інноваційна діяльність, який означає оновлення технології навчання та перебудову особистісних установок викладача.

Впровадження нових технологій в навчальний процес завжди вважалося прогресивним кроком і підвищувало мотивацію навчання. Сьогодні до інноваційних технологій можна віднести і використання комп'ютерних моделюючих систем, і впровадження ситуаційних, так званих, кейсових технологій і вирішення фахових задач за допомогою комплексного використання знань з загальноосвітніх та фахових дисциплін.

Впровадження сучасних інтерактивних методів навчання вимагає глибокого залучення студентів до навчального процесу.

Навчальний заклад в усі часи був і залишається своєрідною моделлю, дзеркалом, яке відбиває життя і проблеми свого суспільства, тому освіта сьогодні – важливий чинник управління змінами суспільства. Вона має стати засобом підвищення добробуту громадян, чинником економічної стабільності і гарантом безпеки регіону, країни. А для цього система освіти повинна забезпечити вихованцям якісну освіту з урахуванням індивідуальних особливостей і здібностей, а працівникам освіти – гідні умови праці і життя, умови для професійного росту, самореалізації. Із цією метою необхідно модернізувати зміст освіти, створити досконалі моделі управління, впроваджувати в навчально-виховний процес новітні технології, а насамперед – створювати сприятливі умови для збереження та зміцнення здоров’я дітей, для їхнього розвитку, адже головне завдання освітньої галузі – сформувати високодуховну, фізично здорову особистість випускника та творчого викладача.

У практику навчальних закладів активно входять:

* проектні технології, що забезпечують інтеграцію різних знань і вмінь із різних видів діяльності,
* технології кооперованого навчання,
* ігрові технології, що формують навички розв’язувати творчі завдання на основі вибору альтернативних варіантів,
* тренінгові технології, спрямовані на розвиток творчого мислення, комунікативної, психологічної компетентності майбутніх викладачів,
* інформаційні технології тощо.

Тому головним завданням управлінської діяльності є навчити педагогічний колектив інноваційних технологій. Сприймати та реалізовувати всі інноваційні процеси, які відбуваються в освіті, поглиблювати педагогічну та індивідуальну компетентність кожного педагога – це завдання методичного кабінету. Нові педагогічні технології доцільно також впроваджувати через інноваційні форми науково-методичної роботи:

* творчі лабораторії,
* авторські школи,
* школи передового педагогічного досвіду,
* майстер-класи,
* конкурси,
* виставки-ярмарки педагогічних ідей тощо.

Проте для результативного впровадження інноваційних процесів у навчальному закладі потрібно створити центр незалежної експертизи педагогічних інновацій, метою якого б було проведення апробації, доведення доцільності і прогресивності запропонованої технології або спростування причин її неефективності. Координатором діяльності центру в закладі є методична рада.

На результативність навчально-виховного процесу в закладі впливає також упровадження такого інноваційного процесу, як моніторинговий сервіс. Здійснення його дозволяє працювати в режимі розвитку, ініціює бажання й уміння дитини вчитися, виробляє в учня внутрішню потребу постійно здобувати знання й користуватися ними. Крім цього, впровадження його дає позитивні результати:

1. підвищується відсоток вихованців із високим та достатнім рівнями навчальних досягнень,
2. зростає кількість вихованців – переможців різних етапів олімпіад та конкурсів,
3. збільшується відсоток вступу дітей у навчальні заклади ІІІ та ІV рівнів акредитації на державну форму навчання.

Пріоритетними чинниками в управлінській діяльності, що впливають на ефективність роботи навчального закладу, має стати створення надійної системи інформаційного забезпечення. Для цього навчальному закладу потрібно проводити власну активну політику в інноваційній сфері, створювати власну інформаційну інфраструктуру, забезпечити загальний доступ до мережі Інтернет, тим самим забезпечивши відкритість і прозорість у діяльності закладу.

Інформаційними технологіями мусить вільно володіти кожен педагогічний працівник. Активне використання їх сприятиме підвищенню освітнього рівня, керованості об’єктів і процесів у системі освіти й зростанню продуктивності діяльності суб’єктів освітніх процесів, удосконаленню форм організації навчання і виховання, впровадженню нових інформаційних засобів.

Упровадження в навчальному закладі інноваційних технологій буде результативним за умови дотримання таких вимог:

1. Упровадження інноваційних педагогічних та управлінських технологій має бути підпорядковане меті закладу, завданням, які він перед собою ставить.
2. Повинні бути створені умови, які б спонукали викладача до творчості, пошуку, зацікавили б його в освоєнні інновацій, що, у свою чергу, сприятиме досягненню мети та завдань.
3. Упровадження інновацій не може відбуватися за принципом все і одразу.
4. Упровадження інновацій ініціюється не тільки адміністрацією чи викладачами, а й батьками та студентами, яких теж слід роботи активними учасниками.
5. Ефективність упровадження інноваційних технологій має бути результатом консенсусу, досягнутого у колективі.

Важливо побудувати діяльність у навчальному закладі так, щоб кожен викладач міг найбільш повно розкрити здібності й талант, розвивати ініціативу та творчий пошук. Розглядаючи термін педагогічна інновація як ідею, яка є новою для конкретної особи, слід відзначити самоосвітню роботу педагогів. У випадку трактування терміну педагогічна інновація як результат творчого пошуку, оригінальних, нестандартних рішень, процесу створення та поширення нововведень для розв’язання педагогічних проблем, варто зауважити, що викладачі нашого закладу впроваджують такі педагогічні інновації, як:

1. технологія розвивального навчання,
2. технологія модульного навчання,
3. інтерактивні методики (робота в групах, метод проектів, розумовий штурм, рольові та ділові ігри тощо),
4. технологія проблемного навчання,
5. блочний метод викладання матеріалу.

З упровадженням нових технологій навчання змінилась і сама форма проведення занять. У педагогічній практиці викладачів закладу з’явилися нові форми проведення занять:

* заняття-практикум,
* заняття-пошук,
* заняття-дискусія,
* заняття-мандрівка,
* заняття-панорама,
* заняття-залік тощо.

Однією з інноваційних форм роботи з педагогічними кадрами є створення філософії управлінської системи у навчальному закладі (адміністрація створює такі умови, за яких викладач має більше самостійності в роботі, сам шукає способи й методи досягнення результатів, за які відповідає). Ця система заснована на взаєморозумінні й довірі, забезпечує результат праці педагогічного колективу, тим самим створює імідж навчального закладу, який необхідно зберігати й удосконалювати.

Філософія управлінської системи передбачає знаходження такого рівня взаєморозуміння з педагогічними кадрами, коли відсутні передумови для професійного стресу, у колективі зберігається спокій, вчасно надається допомога тим, кому вона потрібна.

Адміністрація мусить розуміти, що робота в стресовій ситуації призводить до мобілізації внутрішніх ресурсів, що зрештою спричиняє порушення здоров’я викладача. У результаті знижується ефективність професійної діяльності педагога, зникає бажання сіяти розумне, добре, вічне.

Ще однією з форм інноваційної роботи з педагогічними кадрами є інноваційний режим роботи педагогічного колективу – це нова управлінська етика.

У колективі необхідно створювати атмосферу, у якій його члени почувалися б переможцями, формувати позитивне мотиваційне середовище, підтримувати дух творчості.

Це дасть педагогам можливість зростати, глибше усвідомлювати свою поведінку і внутрішній світ, розширювати сфери компетентності, бачити перспективи.

Форма оновлення змісту управлінської діяльності – інновація спрямована на якісні зміни у навчальному закладі. Планування здійснюється тільки на основі раціонального об’єднання інформаційної, аналітичної, експертно-прогностичної діяльності в усіх ланках управління. Має зростати роль контролю за прийняттям і виконанням управлінських рішень.

Всю управлінську діяльність під час вирішення поставлених завдань необхідно спрямовувати не на процес, а на кінцевий результат. При цьому потрібно забезпечувати відкритість, гласність, прозорість обговорення і прийняття управлінського рішення, формувати рівень управлінської культури педагогічних кадрів.

Наступною істотною інновацією є самоосвітня діяльність викладача. Можна виділити дві форми самоосвіти: індивідуальну та керовану. Індивідуальна самоосвіта регламентується самим викладачем залежно від його потреб. Керована самоосвіта базується на констатації недоліків або бажанні вивчити проблему, яка викладає труднощі.

Тому, щоб працювати з педагогічними кадрами в інноваційному режимі, необхідно зробити самоосвіту основним видом освітньої діяльності в між курсовий період, вкришивши при цьому такі проблеми:

* поглиблене розуміння соціальної ролі навчального закладу в житті суспільства,
* інноваційний характер організаційної культури,
* упровадження інноваційних технологій у навчально-виховний процес,
* використання комп’ютерних технологій в управлінні та навчанні,
* формування професійних компетенцій педагогічних працівників,
* засвоєння нової наукової інформації, теоретичних знань із позиції сучасних соціальних потреб,
* упровадження комплексного зорієнтованого підходу в навчально-виховному процесі.

Ефективність самоосвіти педагогів залежить від стилю управління педагогічним колективом, який передбачає індивідуальний підхід до кожного викладача, усебічну підтримку його творчості, прагнення до самореалізації.

Умови для самоосвіти слід створювати на діагностичній основі, за результатами моніторингу педагогічної, методичної, психологічної підготовки викладача. Поряд із зовнішнім діагностуванням викладача, слід спонукати його до самооцінки й самоаналізу. Результати моніторингу зберігаються протягом кількох років, що забезпечує неперервне відстеження його зростання, дає змогу прогнозувати розвиток і стан фахового рівня.

Отже, керівництво самоосвітою викладача є інноваційною формою роботи, тому що керівник виступає в різних ролях: психолога (помічника й натхненника), менеджера (організатора й координатора), методиста (консультанта й діагноста).

Важливим у роботі з педагогічними кадрами є врахування засад психології управлінської діяльності. Це новий напрямок психології, що вивчає закономірності, механізми, умови й чинники ефективного управління педагогічними кадрами в різноманітних умовах, специфіку формування управлінського мислення та особливостей розвитку здібностей керівників самостійно, творчо скерувати життєдіяльність колективу, використовуючи продуктивні моделі, алгоритми й технології.

Розуміння окремих психологічних аспектів управлінської діяльності забезпечує комфортне самопочуття працівника на робочому місці, його психічне здоров’я, допомагає не втрачати професіоналізм та запобігати особистісним деформаціям.

Якщо керівник прагне здійснювати інноваційні перетворення, він мусить знати, що будь-яка інновація має покращувати хід і результати його роботи.

Результатом цілеспрямованої інноваційної роботи з педагогічними кадрами має стати нова філософія освіти:

1. якість навчання – головна мета освіти,
2. послідовний та систематичний моніторинг якості роботи,
3. орієнтація на кінцевий результат.

Кожен працівник повинен усвідомлювати, що постійне вдосконалення – це вимога часу та професійної вдачі. Кожний викладач, досвідчений або початківець, постійно має працювати над своїм розвитком. І в цьому йому допомагають методичні служби, які використовують інноваційні форми роботи.

Сучасній інноваційній моделі навчального закладу потрібен новий викладач, який готовий до професійної діяльності в умовах змін і перманентного вдосконалення фахової майстерності. Необхідно забезпечувати професійний розвиток викладача не лише підвищенням його кваліфікації раз на п’ять років, а й надаючи йому постійну методичну підтримку.

Ще однією з форм інноваційної організації науково-методичної роботи у навчальному закладі є методичний проект. Одним із механізмів удосконалення методичної діяльності в режимі інноваційності є проектна технологія. Метод проектів – автор У.Х. Кілпатрик, виник у США з метою вдосконалення навчальної діяльності вихованців. У системі освіти дорослих використовують поняття методичний проект – це інноваційна форма організації науково-методичної роботи, основою якої є розвиток творчого потенціалу педагогічних кадрів. Результатом методичного проекту є інноваційний інтелектуальний продукт будь-якої діяльності (управлінської, методичної, педагогічної, учнівської). Якщо розглядати методичний проект як процес, то це система взаємодіючих ресурсів, результатом якої є розвиток професійних, особистісних якостей освітян. Таку систему можна представити в такому виді (рис1.1):

Методичні проекти класифікують за такими ознаками:

1. за цільовим призначенням (характером впливу на провідний вид діяльності):
* навчальні,
* творчі,
* дослідницькі,
* соціальні.
1. За характером спрямованості на розвиток особистості суб’єкта (категорії) освітньої системи (управлінця, педагога, учня):
* управлінські,
* педагогічні,
* учнівські.
1. За результатом проекту:
* нормативно-правовий ресурс (програми, положення, концепції, статути),
* інформаційний ресурс (Веб-сайти, іміджева рекламна продукція, використання засобів масової інформації),
* інтелектуальний ресурс (різні форми інтелектуальної продукції),
* організаційний ресурс (інноваційні технології, форми, методи, стратегії, методики навчання, виховання, розвитку особистості, навчально-методичне забезпечення базових і варіативних курсів).

Організаційно-управлінський аспект процесу розробки й освоєння інновацій передбачає поетапну діяльність педагогів-новаторів чи колективів експериментальних навчальних закладів:

1. Діагностичний етап:
* аналіз труднощів у роботі викладачів,
* аналіз стану навчально-виховного процесу,
* виявлення та формулювання суперечностей, ліквідація яких передбачає певні зміни, створення чи запозичення нових методик, технологій, організаційних структур.
1. Прогностичний етап:
* постановка мети, визначення завдань експерименту,
* побудова моделі нової технології,
* розробка розгорнутої програми експерименту або інноваційного проекту з освоєння ініціативи.
1. Організаційний етап:
* підбір, виготовлення обладнання, інших засобів,
* створення матеріальної бази,
* стимулювання творчої діяльності педагогів,
* чіткий розподіл функціональних обов’язків між учасників інноваційного процесу,
* визначення критеріїв та показників для оцінки результатів освоєння нововведення.
1. Практичний етап:
* фіксування вихідного стану об’єкта експериментування (констатаційні зрізи),
* реалізація нової технології (програми, методики, проекту, системи заходів),
* відстеження процесу, результатів,
* корекція досліджуваних технології,
* контрольні зрізи.
1. Узагальнювальний етап:
* обробка даних,
* співвіднесення результатів із поставленою метою, завданнями,
* узагальнювальний аналіз результатів,
* оформлення й опис процесу та результатів освоєння нововведення.

Результатом методичного проекту є інноваційний інтелектуальний продукт освітянина, основними формами якого є: авторські програми, положення, концепції, програми, освітні (педагогічні) моделі, навчально-методичний комплекс курсу (посібники, підручники, дидактичний матеріал, інформаційні кейси тощо), матеріали перспективного педагогічного досвіду, видавнича продукція.

Таким чином, проектна технологія є інноваційним, енерговідновлюючим ресурсом удосконалення науково-методичної роботи у навчальному закладі, що сприяє формуванню позитивного енергоінформаційного освітнього середовища, дослідницької культури всіх учасників освітнього процесу, соціалізації і продуктивній комунікації в системах: управлінець-педагог, педагог-студент, педагог-педагог, педагог-батьки, студент-студент, батьки-студент, управлінець-батьки.

Розвиток інноваційних процесів у освіті на сучасному етапі є об'єктивною закономірністю, що зумовлюється: інтенсивним розвитком інформаційних технологій у всіх сферах людського буття; оновленням змісту філософії сучасної освіти, центром якої став загальнолюдський цілісний аспект; гуманістично зорієнтованим характером взаємодії учасників навчально-виховного процесу; необхідністю підвищення рівня активності та відповідальності викладача за власну професійну діяльність, спрямовану на формування творчої особистості вихованця, готовності до сприйняття та активної діяльності у нових соціально-економічних умовах. У зв'язку з цим винятково важливого значення набуває інноваційна діяльність педагога.

Інноваційна педагогічна діяльність як особливий вид творчої діяльності спрямована на оновлення системи освіти. Вона є результатом активності людини не стільки у пристосуванні до зовнішнього середовища, скільки у зміні його відповідно до особистих і суспільних потреб та інтересів.

Інноваційна діяльність, будучи складним і багатоплановим феноменом, своїм змістом охоплює процес взаємодії індивідів, спрямований на розвиток, перетворення об'єкта, на переведення його в якісно новий стан; системну діяльність щодо створення, освоєння та застосування нових засобів; особливий вид творчої діяльності, що об'єднує різноманітні операції і дії, спрямовані на одержання нових знань, технологій, систем. Усі ці вияви характеризують інноваційну діяльність у педагогічній сфері.

Інноваційна педагогічна діяльність — заснована на осмисленні практичного педагогічного досвіду цілеспрямована педагогічна діяльність, орієнтована на зміну й розвиток навчально-виховного процесу з метою досягнення вищих результатів, одержання нового знання, формування якісно іншої педагогічної практики.

Продуктами інноваційної педагогічної діяльності є нововведення, що позитивно змінюють систему освіти, визначають її розвиток і характеризуються як нові чи вдосконалені.

Педагогічна діяльність завжди орієнтується на певний зміст, тобто на знання, які слід здобути у процесі навчання, та на якості особистості, які необхідно виховати. Залежно від того, які цінності домінують при цьому, педагогічна діяльність в освітніх перетвореннях може мати формуючий (традиційний) або розвивальний (гуманістичний) характер.

Пошук шляхів оновлення педагогічних систем здійснюється на різних рівнях: одні установи починають розробляти концепції оновлення, інші — вже сформувались як новий тип навчального закладу. Результатами інноваційних пошуків є якісно нові зразки освітніх систем, кожному з яких властиві специфічні структурно-організаційні особливості. Йдеться про нові типи навчальних закладів.

За всіх відмінностей у стратегії й тактиці виникнення альтернативних навчальних закладів є багато спільного. У кожному випадку основу цього процесу становить інноваційна педагогічна діяльність, яка має своїм наслідком не лише створення і функціонування закладів нового типу, тобто структурні зміни, а й реформуання, обґрунтування, розроблення якісно нових концептуальних засад.

Цільові, змістові та процесуальні особливості інноваційної освітньої системи моделюються передусім на основі гуманістично зорієнтованих педагогічних ідей і технологій, вони спрямовані на актуалізацію освітніх потреб особистості, яка росте й розвивається.

Інноваційна педагогічна діяльність є одним із видів продуктивної діяльності. Серед її обов'язкових компонентів особливу роль відіграє творчість. Надбання світової і вітчизняної педагогіки, сучасні науково-педагогічні дослідження та практичний досвід багатьох поколінь педагогів переконують у необхідності творчого елементу в педагогічній діяльності. Інноваційні процеси, інноваційна педагогічна діяльність без нього просто неможливі. Специфіка педагогічної творчості полягає в тому, що її об'єктом і результатом є творення особистості, а не образу, як у мистецтві, чи механізму, конструкції – як у техніці. Педагогічний процес розглядають як спільну творчість (співтворчість) педагога й вихованця в ситуації педагогічної взаємодії, у процесі якої відбувається педагогічне перетворення людини.

Для педагогів, які працюють в інноваційному режимі, важливе значення має вивчення педагогічного досвіду як джерела інноваційної діяльності. Особливий інтерес вони виявляють до таких його різновидів, як передовий і новаторський педагогічний досвід.

Передовий педагогічний досвід – навчально-виховна, організаційно-педагогічна діяльність, у процесі якої стабільні позитивні результати у розв'язанні актуальних педагогічних проблем забезпечуються використанням оригінальних форм, методів, прийомів, засобів навчання та виховання, нових освітніх систем або інтеграції традиційних форм, методів, прийомів і засобів.

Включення педагога в інноваційну діяльність може бути наслідком дії різноманітних чинників. Часто до неї спонукає їх невдоволеність методиками, результатами особистої праці, освоєння нових знань, особливо у суміжних сферах, осмислення і якісно нове бачення особистої життєвої місії, іноді – творче осяяння, яке, як правило, є результатом тривалого пошуку й аналізу здобутого на цьому шляху. Певною мірою ефективний і зовнішній організаційний вплив, тобто цілеспрямоване використання різноманітних форм залучення педагога до інноваційної діяльності, до яких належать:

1. організація постійно діючого наукового семінару з найактуальніших проблем, над якими працюють педагоги навчального закладу;
2. стажування педагогів при науково-дослідних інститутах і вищих навчальних закладах;
3. педагогічні ради, «круглі столи», дискусії;
4. ділові, евристичні ігри з генерування нових педагогічних ідей;
5. творча діяльність педагогів у методичних об'єднаннях;
6. участь у науково-практичних конференціях;
7. узагальнення власного досвіду і досвіду своїх колег;
8. заняття на спеціальних курсах підвищення кваліфікації;
9. самостійна дослідницька, творча робота над темою, проблемою;
10. участь у колективній експериментально-дослідницькій роботі у межах спільної проблеми, над якою працюють педагоги навчального закладу.

Отже, інноваційна педагогічна діяльність є основою оновлення навчальних закладів, чинником розвитку освітніх систем. Діяльність керівника має, насамперед, спрямовуватися на її підтримку, створення умов для роботи педагога-новатора.

1. **СЕМІНАРСЬКІ І ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ**

*Семінарські заняття*

*Тема 1. Професійний розвиток персоналу – 2 год.*

Мета: формування умінь будувати систему науково-методичної та дослідно-експериментальної роботи школи як засобу професійного розвитку персоналу; опанування навичками підготовки навчального закладу до проведення методичних заходів (семінарів, конференцій, виставок); набуття досвіду з організації роботи творчих груп, методичних об'єднань вчителів та самоосвітньої діяльності педагогів.

План.

1. Система науково-методичної роботи навчального закладу.
2. Організація науково-експериментальної роботи в навчальному закладі.
3. Методика підготовки й проведення семінарів, методичних нарад, методичних заходів.
4. Організація роботи методичних об’єднань, творчих груп, інших професійних об’єднань педагогів.
5. Самоосвітня діяльність педагогів.

Література:

1. Григораш В. В. Настільна книга заступника директора школи з навчально-виховної роботи. /В.В. Григораш, А.Л. Мирошніченко – Харків : Основа, 2008. – 304 с.

2. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. / Ю.А. Конаржевський. – М. : Центр «Педагогический поиск», 2000. – 24 с.

3. Крижко В.В. Менеджмент в освіті. / В.В. Крижко, Є.М. Павлютенков – К., 1998. – 192 с.

4. Методична робота в школі: теоретичні засади; система роботи; досвід. / Укл. Григораш В.В. – Харків: Основа, 2009. – 304 с.

5. Освітній менеджмент : Навчальний посібник /За ред. Л. Даниленко, О. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400с.

6. Островерхова Н.М. Ефективність управління загальноосвітньою школою : соціально-педагогічний аспект. / Н.М. Островерхова, Л.І. Даниленко. – К. : Школяр, 1996. – 302 с.

7. Організація науково-методичної роботи в школі. – Харків : Основа, 2009.-256 с.

8.Павлютенков Є.М. Організація дослідницько-експериментальної роботи в сучасній школі. / Є.М. Павлютенков. – Харків: Основа, 2008. – 160 с.

Методичні рекомендації з підготовки до семінарського заняття.

1. Опрацювати текст лекції «Оцінювання й атестація персоналу. Розвиток персоналу, формування резерву. Навчання персоналу».

2. Ознайомитись з літературою відповідно до списку.

3. Ознайомитись з прогресивним педагогічним досвідом у періодичні пресі (див. журнал «Завучу. Усе для роботи» №№ 1,5,6 (2010 р.), журнал «Управління школою» №№ 1,2,4,5,6 (2010 р.) та інші).

4. Розкрити такі аспекти у виступах на семінарі:

*З першого запитання:*

- організаційна структура методичної роботи;

- індивідуальні, групові, колективні форми НМР;

- робота педагогічної, методичної ради;

- делегування повноважень в системі НМР;

- робота над єдиною методичною проблемою;

- планування НМР;

- показники результативності НМР

*З другого запитання:*

- нормативне забезпечення дослідно-експериментальної роботи;

- методологічні проблеми організації ДЕР;

- планування ДЕР у навчальному закладі;

- експертиза програми ДЕР;

- етапи ДЕР;

- підведення підсумків та узагальнення результатів;

- методичне керівництво та науковий супровід ДЕР.

*З третього запитання:*

- обґрунтування системи методичних заходів;

- планування семінару (методичної наради);

- розподіл обов’язків, делегування повноважень у ході підготовки до семінару;

- залучення спеціалістів, науковців до проведення заходу;

- підготовка практичних занять, відкритих уроків;

- управлінський супровід підготовки семінару (система розпоряджень, наказів, створення організаційних умов, фінансове забезпечення, регулювання);

- оцінка ефективності методичного заходу.

*З четвертого запитання:*

*-* види професійних об’єднань педагогів, особливості їх функціонування;

- залучення педагогів до роботи у профоб’єднаннях, мотивація праці персоналу;

- планування роботи методичного об’єднання, розподіл обов’язків серед його членів;

- методичне забезпечення роботи методичного об’єднання;

- порядок створення творчих груп, динамічних груп, дослідницьких лабораторій тощо;

- нормативне забезпечення діяльності професійних об’єднань педагогів (положення, посадові інструкції, розпорядження і накази).

*З п’ятого запитання:*

- мотивація самоосвітньої діяльності педагогів;

- вибір теми для самоосвіти вчителя;

- підготовка педагогів до самоосвітньої діяльності;

- планування самоосвітньої діяльності;

- узагальнення та оцінка результатів самоосвітньої діяльності;

- контроль за самоосвітою педагогів.

За бажанням підготувати повідомлення на одну з тем:

1. Діяльнісний підхід до організації науково-методичної роботи.
2. Системний підхід до організації науково-методичної роботи.
3. Організація роботи наукового товариства вчителів.
4. Організація роботи малої академії наук в школі.
5. Нетрадиційні форми і методи проведення методичних заходів у навчальному закладі.
6. Управління самоосвітньою діяльністю педагогів як запорука зростання їх професіоналізму.

*Тема 2. Правове регулювання трудових відносин – 2 год.*

Мета: формування умінь організації прийому працівників на роботу, укладання трудових договорів, розробки правил внутрішнього трудового розпорядку (зокрема в ЗНЗ та ДНЗ), складання посадових інструкцій, інструкцій з техніки безпеки, ознайомлення з порядком укладання колективних договорів, складання графіку відпусток; порядком вирішення трудових спорів.

План.

1. Працевлаштування, прийом на роботу.
2. Трудовий договір.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
4. Посадова інструкція.
5. Колективний договір.
6. Відпустки.
7. Трудові спори.
8. Звільнення, скорочення штатів.

Література:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури. 2911. – 408 с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : Учебник. / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2008. 447 с.
3. Хміль Ф.І. Основи менеджменту / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
4. Ластовицький В.О. Ефективність господарюваня : оцінка, аналіз, фактори, резерви. / В.О. Ластовицький, О.В. Миронюк. – Чернівці, 1995.
5. Мірошниченко А.В. Діловий успіх :бізнес-планування та маркетинг. – К., А.Л.Д., 197.
6. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. / В.П. Пугачев. – М. : Аспект пресса, 1998.
7. Бахтерев Б. Двенадцать правил составления должностной инструкции. / Б. Бахтерев. // Справочник кадровика. – № 3. – 2004.
8. Власова А. Опыт разрботки должностных инструкций / А. Власова, О. Щербина. // Справочник кадровика. – № 11. – 2004.
9. Загорецька О. Оформлення структури і штатної чисельності та штатного розпису підприємства. / О. Загорецька. // Справочник кадровика. – № 10. – 2006.
10. Загорецька О. Складання і оформлення службових документів. / О. Загорецька. // Справочник кадровика. – №№ 2-4. – 2006.
11. Коцурак С. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – основа для визначення статусу працівника. / С. Коцурак. // Справочник кадровика. – №№ 6-12. – 2003, №№ 1-3 – 2004.
12. Кобцов І. Колективний договір : загальні положення (у запитаннях і відповідях). / І. Кобцов. // Справочник кадровика. – № 5. – 2005.
13. Лисюк М. Інструктаж з охорони праці. / М.Лисюк. // Справочник кадровика. – № 1. – 2004.
14. Лисюк М. Управління охороною праці на виробництві. / М.Лисюк. // Справочник кадровика. – № 11. – 2006.
15. Лисюк М.О. Про безпечні умови праці, починаючи з прийняття на роботу. / М.О. Лисюк. // Кадровик. – № 1. – 2006.
16. Максимчук В. Укладення колективного договору. / В. Максимчук. // Справочник кадровика. – №№ 9 – 10. – 2006.
17. Мельник С.В. Класифікатор професій – перша національна стандартна класифікація професій. / С.В. Мельник. // Кадровик. Трудове право і управління персоналом. – № 1. – 2006.
18. Мельник С. Зміни до Державного класифікатора ДК 003-95 «Класифікатор професій». / С. Мельник. // Справочник кадровика. – № 3. – 2005.
19. Мельник С. Про Класифікатор професій та почуття гумору. / С. Мельник. // Справочник кадровика. – № 4. – 2005.
20. Нелепов А.А. Національний класифікатор ДК 003-2005 «Класифікатор професій». / А.А.Нелепов. // Кадровик. Трудове право і управління персоналом. – № 1. – 2006.
21. Павловська Н. Основні складові кадрової політики підприємства. / Н. Павловська, Ю.Спасенко. // Справочник кадровика. – № 2. – 2004.
22. Рожнов В. Організаційно-нормативні документи підприємства. / В. Рожнов. // Справочник кадровика. – №№ 3 – 6. – 2005.
23. Ткаченко Є. Системы оценки персонала : парадоксы и ошибки. // Справочник кадровика. – №12. – 2004.
24. Тьоткін В. Щодо проекту Зразка правил внутрішнього трудового розпорядку. / В. Тьоткін. // Справочник кадровика. – № 4. – 2004.

Методичні рекомендації з підготовки до семінарського заняття.

1. Опрацювати текст лекції «Правове регулювання трудових відносин».

2. Ознайомитись з літературою відповідно до списку.

3. Ознайомитись з прогресивним педагогічним досвідом у періодичні пресі (див. статті журналу «Довідник кадровика», електронна адреса http://www.kadrovik.ua/content/pro-zhurnal» №№ 1,5,6 (2010 р.)).

4. Розкрити такі аспекти у виступах на семінарі:

*З першого запитання:*

* організація та джерела залучення персоналу;
* методи підпору персоналу, їх характеристика;
* професіограма: модель співробітника й модель посади.

*З другого запитання:*

* правила оформлення трудового договору;
* типова структура трудового договору;
* завдання трудового контракту;
* варіанти трудового договору;
* договір з відряду й трудовий договір (різниця між ними);
* умови розірвання контракту.

*З третього запитання:*

* правові засади правил внутрішнього трудового порядку;
* роль правил внутрішнього трудового порядку в управлінні персоналом;
* сфера дії правил внутрішнього трудового порядку.

*З четвертого запитання:*

* роль посадової інструкції в управлінні персоналом;
* правила розроблення посадових інструкцій;
* структура посадової інструкції;
* зміст окремих розділів посадової інструкції;
* приклади посадових інструкцій.

*З п’ятого запитання:*

* правова основа укладання колективного договору;
* необхідність укладання колективного договору;
* порядок проведення переговорів при укладанні колективного договору;
* зміст колективного договору;
* структура колективного договору;
* дотримання гарантій;
* зміни до колективного договору.

*З шостого запитання:*

* Закон України «Про відпустки»;
* види відпусток;
* порядок надання відпустки.

*З сьомого запитання:*

* причини виникнення трудових спорів;
* види трудових спорів;
* порядок розгляду індивідуальних трудових спорів;
* колективні трудові спори (конфлікти) та порядок їх вирішення.

*З восьмого запитання:*

* організація звільнення персоналу;
* способи звільнення персоналу;
* оптимізація чисельності персоналу;
* кадровий аудит.

За бажанням підготувати повідомлення на одну з тем:

1. Методики підбору персоналу.
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку: методика розробляння.
3. Посадові та робочі інструкції. Мета та порядок їх розроблення.
4. Особливості розробляння посадової інструкції керівника.
5. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників - основа для ідентифікації та документування робіт.
6. Колективний договір і його роль у визначенні змісту робіт

Практичне заняття

Тема: Організація атестації педагогічних працівників – 2 годин

Мета: формування навичок підготовки та проведення атестації педагогічних працівників, глибоке ознайомлення з нормативною базою атестації, формування уміння розробляти кваліметричні моделі та моделі професійної компетентності для оцінювання педагогічної діяльності; ознайомлення з досвідом організації та проведення атестації педагогічних працівників у конкретному навчальному закладі.

План.

1. Нормативне й правове забезпечення атестації педагогічних працівників.
2. Атестація як засіб підвищення професійної компетентності педагогів.
3. Атестація як інструмент оцінки результативності праці.
4. Кваліметричний підхід до оцінки діяльності персоналу.
5. Документальне забезпечення атестації педагогічних працівників.
6. Інноваційні форми проведення атестації педагогів.

Література:

1. Типове положення про атестацію педагогічних працівників. – [Електронний ресурс] – <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10>.
2. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Змін до Типового положення про атестацію педагогічних працівників». – [Електронний ресурс] – http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1417-13.
3. Григораш В. В. Настільна книга заступника директора школи з навчально-виховної роботи. / В.В. Григораш, А.Л. Мирошніченко – Харків : Основа, 2008. – 304 с.
4. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. [Електронний ресурс]. – http://abris.crimea.ua/docs/kvalif1.pdf.
5. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. / Ю.А. Конаржевський. – М. : Центр «Педагогический поиск», 2000. – 24 с.
6. Кононенко О.Є. Атестація педагогічних працівників : нормативи, методичні рекомендації, документи. / О,Є. Кононенко. – Харків: Основа, 2008. – 160 с.
7. Крушельницька О.В. Управління персоналом : Навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
8. Методична робота в школі: теоретичні засади; система роботи; досвід. / Укл. Григораш В.В. – Харків: Основа, 2009. – 304 с.
9. Організація науково-методичної роботи в школі : педагогічне проектування; робота шкільних методичних об’єднань; освітній моніторинг. – Харків : Основа, 2009. – 256 с.
10. Освітній менеджмент : Навчальний посібник /За ред. Л. Даниленко, О. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400с.
11. Островерхова Н.М. Ефективність управління загальноосвітньою школою : соціально-педагогічний аспект. / Н.М. Островерхова, Л.І. Даниленко. – К. : Школяр, 1996. – 302 с.
12. Хміль Ф.І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів. / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

Завдання слухачам:

1. Ознайомитися з досвідом роботи навчального закладу щодо атестації педагогічних працівників.
2. Скласти графік атестації педагогічних працівників.
3. Скласти проект наказу про організацію атестації.
4. Заповнити зразок атестаційного листа.
5. Скласти проект наказу про підсумки атестації.

Методичні рекомендації з підготовки до практичного заняття

1. Опрацювати текст лекції «Оцінювання і атестація персоналу. Розвиток персоналу, формування резерву. Навчання персоналу».

2. Ознайомитись з літературою відповідно до списку.

3. Ознайомитись з прогресивним педагогічним досвідом у періодичні пресі (див. журнал «Завучу. Усе для роботи» №№ 2, 3,7 11-12, 13-14, 17, 18, 24 (2009 р.), журнал «Управління школою» №№ 3, 11, 12-28 (Підласий І. П.), 26, 27, 28, 29, (2009 р.) та інші).

4. Розкрити такі аспекти у виступах на семінарі:

*З першого запитання:*

*-* Закони України про атестацію педагогічних працівників;

- перелік посад педагогічних та науково-педагогічних працівників;

- перелік кваліфікаційних категорій і педагогічних звань;

- Типове положення про атестацію педагогічних працівників України;

- кваліфікаційні характеристики педагогічних працівників;

- Накази та листи МОНУ з окремих аспектів атестації педагогічних працівників.

*З другого запитання:*

*-* атестація як структурний елемент системи навчання персоналу;

- алгоритм атестації педагогічних працівників;

- основні умови проведення атестації;

- індивідуальний план проходження атестації;

- підвищення кваліфікації в процесі атестації;

- аналітичне і організаційне супроводження атестації педагогічних працівників.

*З третього запитання:*

*-* модель професійної компетентності педагога;

- критерії результативності педагогічної діяльності;

- якість освіти як результат педагогічної діяльності;

- порядок оцінювання результативності праці педагога;

- вимоги до сучасного уроку;

- порядок присвоєння педагогічних звань;

- вимого до кваліфікаційних категорій.

*З четвертого запитання:*

- кваліметричний підхід як науковий інструмент, засіб оцінювання діяльності та результатів;

- кваліметричні моделі педагога;

- побудова кваліметричної моделі вчителя;

- розробка і підбір інструментарію для здійснення оцінювання за кваліметричною моделлю;

- узагальнення результатів оцінювання та вироблення рекомендацій педагогу.

*З п’ятого запитання:*

- перспективне і поточне планування атестації педагогічних працівників;

- облік результатів атестації педагогів;

- план проходження курсів підвищення кваліфікації;

- план роботи атестаційної комісії;

- система наказів з організації атестації;

- протоколи засідання атестаційної комісії;

- книга внутрішньо шкільного контролю і атестація педагогів;

- заяви педагогічних працівників;

- графік проведення атестації;

- атестаційний лист.

*З шостого запитання:*

- використання інтерактивних форм при підготовки педагога до атестації;

- портфоліо як інструмент оцінювання педагогічної діяльності;

- інноваційні форми проведення творчих звітів педагогів в процесі атестації;

- проведення засідання педагогічної ради з оцінювання педагогічної діяльності вчителя;

- громадський огляд і оцінка педагогічної діяльності;

- презентація результатів творчої діяльності педагога, який атестується.

1. **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ»**

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБМІРКОВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ

Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій

1. Охарактеризуйте цілі та завдання управління персоналом; як науки та навчальної дисципліни.
2. Охарактеризуйте роль людського чинника на сучасному етапі розвитку суспільства.
3. Дайте визначення поняттям «людські ресурси», «трудові ресурси», «персонал» та «кадри». Знайдіть спільні та відмінні риси між ними.
4. З яких підсистем складається функціонально-цільова модель системи управління персоналом?
5. За якими етапами відбувається еволюційний розвиток управління персоналом як науки? Що було предметом та об'єктом дослідження на кожному з етапів?
6. На які типи поділяється організаційна культура і яким є їх взаємозв'язок з еволюційним розвитком системи управління персоналом?
7. Дайте характеристику основним концепціям управління персоналом як науки.
8. Які особливості притаманні системі управління персо­налом в США та Японії? Що, на Ваш погляд, може бути застосовано в Україні?

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

1. Що таке соціальна система та які її характерні ознаки?
2. Що означає поняття "персонал" і чим воно відрізняється від поняття "кадри" як суб'єкта та об'єкта управлінсь­кого впливу?
3. За якими ознаками здійснюється класифікація персоналу підприємства (організації)?
4. Порівняйте класифікації персоналу за категоріями посад у торговельній та виробничій організаціях. В чому ви бачите відмінності?
5. В якій структурі управління персоналом керівник реалізує всі управлінські функції лише на своєму рівні управління?
6. Назвіть основні управлінські ролі керівників організації.
7. Які є види чисельності персоналу в організації та які існують між ними відмінності?
8. Які вихідні показники необхідні для складання штатного розкладу в організації?
9. Поясніть поняття «професія», «спеціальність», «спеціалісти», «кваліфікація», «управлінська посада». Наведіть відповідні приклади.
10. Що таке компетентність працівника та які Ви знаєте види компетентності?
11. Чим відрізняються поняття «професійна компетентність» та «професійна придатність»?
12. Як може вплинути професійна придатність працівники на зміну соціальної структури персоналу?

Тема 3. Формування колективу організації

1. Що таке трудовий колектив?
2. Чим відрізняються поняття «група» та «трудовий колектив»?
3. Дайте визначення поняттю «мала соціальна група».
4. Яким ознакам повинна відповідати група, щоб стати колективом?
5. Чому західна психологія практично не оперує поняттям «трудовий колектив»?
6. Які ознаки покладені в основу створення неформальних груп в організації?
7. Яку роль відіграє лідер у формуванні неформальної групи?
8. Назвіть етапи формування трудового колективу органі­зації, вкажіть їх особливості та порівняйте кожний етап.
9. Які організаційні фактори перешкоджають роботі неформальної групи?
10. Яким законам повинна відповідати поведінка людей в колективі?

Тема 4. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

1. Що означають поняття «команда» та «управлінська команда»?
2. Хто формує команду однодумців - керівник чи лідер? (Відповідь обґрунтуйте на конкретних прикладах)
3. Перерахуйте міжособистісні, інформаційні та вирішальні ролі в команді. Чим вони відрізняються?
4. Які фактори впливають на формування згуртованого колективу?
5. На які види поділяються колективи за ступенем згуртованості?
6. Що є предметом вивчення психології правління?
7. Назвіть основні психологічні якості працівників, що вивчаються в практиці управління персоналом.
8. Як між собою співвідносяться поняття «особистісні якості» та «психологічні якості»?
9. Що таке соціальний розвиток колективу і в чому полягають його особливості на сучасному етапі?
10. Яку структуру має план соціального розвитку організації?

Тема 5. Кадрова політика організації

1. Наведіть визначення поняття «кадрова політика» у вузькому та широкому розумінні.
2. Охарактеризуйте відомі Вам типи кадрової політики.
3. Назвіть суб'єкти та об'єкти кадрової політики.
4. З яких етапів складається процес формування кадрової — політики організації?
5. Які документи відтворюють основні принципи кадрової політики в організації?
6. У чому на Вашу думку полягають особливості розвитку сучасної кадрової політики організації?
7. Які фактори впливають на процес формування кадрової політики?
8. Що означають поняття «кадрові заходи» та «кадрові процеси»?
9. Що означає поняття «кадрова робота», чим воно відрізняється від поняття «кадрова політика» і хто несе відповідальність в організації за її здійснення?
10. Що таке кадрова стратегія та як це поняття співвідно­ситься із загальною стратегією організації?
11. Який існує взаємозв'язок між стратегічним управлінням організацією, кадровою політикою та стратегічним управлінням персоналом?
12. Які Ви знаєте методи та форми реалізації кадрової стратегії?

Тема 6.Кадрове планування в організаціях

1. У чому полягає сутність та призначення кадрового планування в управлінні персоналом?
2. Що передбачає стратегічне кадрове планування і чим воно відрізняється від поняття "кадрова стратегія"?
3. Розкрийте зміст основних складових оперативного плану роботи з персоналом організації.
4. Як в організації використовуються методи кадрового планування?
5. Чим відрізняються методи визначення потреби в кадрах організації та в кадрах службовців? Назвіть їх.
6. Назвіть основні категорії працівників, що утворюють «додаткову» потребу в персоналі.
7. Які використовуються методи прогнозування потреби в персоналі?
8. Наведіть основні етапи кадрового планування.
9. Як види норм застосовуються для розрахунку кількості різних категорій працівників організації?
10. Для розрахунку чисельності яких категорій персоналу застосовуються норми обслуговування?
11. Які методи використовуються для визначення оптималь­ної чисельності працівників в організації?
12. Якою є нормативна частка оптимальної чисельності управлінського персоналу та які фактори впливають на її визначення?

Тема 7. Сучасні служби персоналу та основні напрями їхньої діяльності

1. Коли вперше виникли кадрові служби та служби з працевлаштування за кордоном?
2. В яких напрямах сьогодні здійснюється перебудова роботи кадрових служб і чим викликана її необхідність?
3. Які вимоги ставляться до працівників кадрових служб?
4. Чим відрізняється склад функцій кадрових служб вітчизняних та зарубіжних організацій?
5. Дайте характеристику кількісному та якісному складу працівників кадрової служби вітчизняних організацій.
6. Чим відрізняють стратегічні тактичні функції кадрових служб? Назвіть їх.
7. Якими факторами обумовлюється необхідність функціо­нування, чисельність та якісний склад працівників відділу кадрів?
8. Які основні підсистеми містить система управління людськими ресурсами організації?
9. Які основні підрозділи належать до складу сучасної кадрової служби?
10. Які функції виконують працівники кадрових служб?
11. **ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Кадровий менеджмент – це управління персоналом:

а) в межах кадрової служби;

б) як система заходів використання трудових ресурсів;

в) на робочих місцях працівників.

2. Оберіть підсистеми в системі управління персоналом:

а) виховна підсистема;

б) правового забезпечення;

в) стратегічного планування.

1. Основними особливостями західноєвропейського менеджменту є:

а) делегування повноважень у низові ланки управління;

б) зближення менеджерів і підлеглих;

в) підпорядкованість особистих інтересів загальним.

1. Основними особливостями японського менеджменту є:

а) делегування повноважень у низові ланки управління;

б) підпорядкованість особистих інтересів загальним;

в) зближення менеджерів і підлеглих.

5. Основними особливостями американського менеджменту є:

а) зближення менеджерів і підлеглих;

б) делегування повноважень у низові ланки управління;

в) підпорядкованість особистих інтересів загальним.

1. **ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

*1 варіант*

Розробити модель оцінки роботи персоналу навчального закладу (за вибором слухача: заклад дошкільної (загальної середньої, позашкільної, вищої) освіти тощо):

а) обґрунтувати підходи до визначення параметрів, факторів, критеріїв оцінки;

б) розробити або підібрати кваліметричну модель чи інший документ, який дозволяє провести об’єктивне оцінювання результатів роботи персоналу (посада – на вибір слухача);

в) описати інструментарій оцінювання;

г) оцінити відповідно до визначених критеріїв;

д) провести якісну характеристику результатів оцінки;

е) розробити рекомендації з удосконалення управлінської діяльності за результатами оцінювання

*План мікродослідження.*

1. Вступ.
2. Змалювання діагностичної методики (методику докласти) та умов дослідження (об’єкти, база).
3. Стислий аналіз результатів мікродослідження (узагальнені дані).
4. Висновки.
5. Рекомендації (поради, план удосконалення).

Література:

1. Акинфеева Н.В. Квалиметрический инструментарий педагогических исследований / Н. В. Акинфеева // Педагогика. – 1998. – № 4. – С. 30-35.
2. Бондар О. Теоретичні засади вимірювання і проблеми шкальних оцінок / О  Бондар. // Моніторинг у ЗНЗ / упоряд. М. Голубенко. – К. : Шк. світ, 2007. – 128 с.
3. Єльникова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г.В. Єльникова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.
4. Лцтвиненко З.В. Квалиметрический поход к определению качества управлення образовательным учреждением / З.В. Литвиненко // Педагогика. – 2004. – № 10. – С. 42-47.
5. Павлютенков Є.М. Моделювання в системі освіти (у схемах і таблицях) / Є.М. Павлютенков. – Харків : Основа, 2008. – 128 с.
6. Приходько В.М. Моніторинг якості освіти і виховної діяльності навчального закладу : навч.-метод. посіб. для вчит. / В.М. Приходько. – Харків : Основа, 2007. – 144 с.
7. Рябова З.В. Моніторинг розвитку навчальної діяльності учнів 6-7- річного віку (управлінський аспект) :автореф. дис... к-та пед. наук : 13.00.01 / НАН України. – К., 2004. – 20 с.
8. Циба В.Т. Наука, необхідна всім наукам: кваліметрія / В.Т. Циба // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. – № 2. – С. 54-61.
9. Яковлев Е.В. Квалиметрический подход в педагогическом исследовании : новое видение / Е. В. Яковлев // Педагогика. – 1993. – №3. – С. 49-54.

*Оцінювання мікродослідження*

|  |  |
| --- | --- |
| Критерії оцінювання мікродослідження | Кіл.балів |
| 1. Акуратність, грамотність оформлення.
 | 0,1 |
| 1. Чіткість формулювання проблеми.
 | 0,1 |
| 1. Релевантність визначення мети та завдання.
 | 0,1 |
| 1. Відповідність методики проблеми та цілепокладанню.
 | 0,2 |
| 1. Правильність описання методики дослідження.
 | 0,75 |
| 1. Обробка та узагальнення результатів дослідження.
 | 0,75 |
| 1. Змістовність зроблених висновків.
 | 0,75 |
| 1. Відповідність сформульованих рекомендацій отриманим результатам.
 | 0,75 |
| 1. Визначення шляхів удосконалення діяльності керівника.
 | 0,75 |
| 1. Презентація програми (культура мови, використання наочності, переконливість, емоційність).
 | 0,75 |
| Всього: | 5 |

*2 варіант*

Підготувати реферат на одну із запропонованих тем.

Реферат – це науково-дослідна робота слухача, зроблена самостійно, де автор досліджує проблему і розкриває її суть, наводить різні точки зору з поставленої задачі, а також власні погляди на неї. Зміст матеріалу в рефераті має бути логічним, закінченим і актуальним, виклад матеріалу носити проблемно-пошуковий характер з подальшими висновками.

*Теми рефератів з навчального курсу «Управління персоналом та корпоративне управління» наведені в відповідному розділі даного навчального видання.*

*Вимоги до реферату:*

* + Чітка структура (титул, план, вступ, основний зміст, висновки, список використаної літератури 5-10 першоджерел, додатки (якщо такі є)).
	+ Обсяг роботи (15-20 сторінок друкованого тексту, шрифт Tames New Roman, кегль 14, інтервал – 1,5).
	+ Акуратність, грамотність.

У ході роботи над науково-творч*им завданням* слухачеві необхідно: *якщо вибрано варіант 1, то:*

1. Ознайомитися з літературою, запропонованою для використання при підготовці науково-творчого завдання, переглянути періодичні видання з метою підбору методик для оцінки праці персоналу (це може бути одна методика або розроблене комплексне дослідження. що складається із декількох мікродосліджень, логічно пов’язаних із об’єктом вивчення). Такими можуть стати анкети, опитувальники, тести, кваліметричні моделі тощо.
2. Описати процедуру використання вибраної методики та доцільність вибору саме цієї процедури (зокрема це може бути оцінка, самооцінка, взаємооцінка тощо).
3. Описати механізм проведення оцінювання роботи персоналу.
4. Здійснити первинні заміри рівня роботи персоналу.
5. Обробити відповідно до обраної шкали результати, узагальнити їх.
6. Зробити висновки та вказати механізм подальшої роботи.
7. Підготувати презентацію виконаної роботи.

*якщо вибрано варіант 2, то:*

1. Ознайомитися з літературою, запропонованою для використання при написанні реферату, переглянути періодичні педагогічні видання з метою використання новинок педагогічної й управлінської практики під час виконання реферативної роботи.
2. Визначитися зі змістом, порадитися щодо цього з викладачем.
3. Оформити роботу відповідно до вимог, описаних вище.
4. Пам’ятайте, що наявність змістовних вступу й висновків є обов’язковою частиною роботи.
5. Підготувати захист-презентацію реферату.
6. **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

Рекомендована література

Базова

1. Егоршин А. П. Управление персоналом. / А.П. Егоршин. — Нижний Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
3. Освітній менеджмент : Навчальний посібник /За ред. Л. Даниленко, О. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400с.
4. Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2002. – 296 с.
5. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів. / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
6. Григораш В.В. Настільна книга заступника директора школи з навчально-виховної роботи. / В.В. Григораш, А.Л.Мирошниченко. – Харків : Основа, 2008. – 304 с.
7. Темченко О. В. Управління персоналом та корпоративне управління : методичні рекомендації до семінарських і практичних занять для слухачів / О.В. Темченко. – Х. : ХНПУ, 2014 – 104  с.

Допоміжна

1. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі. / О.В. Данильченко, Ю.М. Швальб. — К. : Лібра, 1999.
2. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. — Краматорськ : Центр продуктивності, 1998. — Вип. 1.
3. Дорофієнко В. В. Управління персоналом : Графічне моделювання : навч.-метод. посібник / Під заг. ред. С. Ф. Поважного. — Донецьк : ДонДУУ, 2005.
4. Дреслер Г. Управление персоналом. / Г. Дреслер.— М. : Бином, 1997.
5. Друкер П.Задачи менеджмента в XXI веке : Пер. С англ. : Учеб. пособие. / П. Друкер. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2000.
6. Дятлов В. А. Управление персоналом : Учеб. пособие для студ. экон. вузов и фак. / В. А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. — М. : ПРИОР, 1998.
7. Житник Б. О. Методичний порадник. / Б.О.Житник. – Харків : Основа, 2005. – 128 с.
8. Журавлев П. Мировой опыт в управлении персоналом. / П.Журавлев— М. : Прогресс, 1998.
9. Задихайло Д.В. Корпоративне управління : навч. посіб. / Д.В.Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Харків : Еспада, 2003. – 688 с.
10. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами : Учеб. пособие. / Г.Ф Красноженова, П.В. Симонин – М. : Инфра-М, 2008. – 159 с.
11. Закон України «Про зайнятість населення»//3акони України. — К., 1999. — Т. 1.
12. Закон України «Про колективні договори і угоди «//Закони Ук­раїни. — К., 1999. — Т. 6.
13. Закон України «Про оплату праці»//3акони України. — К., 1997. — Т.8.
14. Закон України «Про охорону праці»//3акони України. — К., 1996. — І 4.
15. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»//3акони України. — К., 1999. — 115.
16. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры : Пер. с англ. / Под ред. И. В. Андреевой. — СПб. : Питер, 2001.
17. Класифікатор професій ДК 003-2010. — К. : Держстандарт України, 2010.
18. Кодекс законів про працю України. — К., 1998.
19. Колота М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / М. Колота. – К. : КНЕУ. – 1998.
20. Конаржевскии Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. / Ю.А. Конаржевский. — М. : Центр «Педагогический поиск», 2000. — 224 с.
21. Кононенко О. Є. Атестація педагогічних працівників : нормативи, методичні рекомендації, документи. / Щ.Є. Коноваленко. – Харків : Основа, 2008. – 160 с.
22. Костюк Н. Як стати розумним. / Н. Костюк.// Експрес. – 2006. – № 19 (2669).— 19 лют.
23. Коханов Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность. / Е.Ф. Коханов. – М. : ГАУ, 1996.
24. Крижко В.В. Менеджмент в освіті. / В.В. Крижко, Є.М. Павлютенков. – К., 1998. – 192 с.
25. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / В.М. Луканович. – Львів : Новий світ, 2000. – 2004.
26. Мерзляк А.В. Економіка праці і соціально-трудові відносини. / [За ред. проф. Є. П. Михайлова.] — К. : Центр навчальної літератури, 2005.
27. Методична робота в школі : теоретичні засади; система роботи; досвід. / Укл. Григораш В.В. – Харків : Основа, 2009. – 304 с.
28. Молодцов О.В. Соціоніка для менеджера : навч. посібник. / О.В. Молодцов.— К. : ІСДО, 1993.
29. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : Посібник. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003.
30. Островерхова Н.М. Ефективність управління загально­освітньою школою: соціально-педагогічний аспект. / Н.М. Островерхова, Л.І. Даниленко. — К. : Школяр, 1996. — 302 с.
31. Організація науково-методичної роботи в школі : педагогічне проектування; робота шкільних методичних об’єднань; освітній моніторинг. – Харків : Основа, 2009. – 256 с.
32. Павлютенков Є. М. Організація дослідницько-експериментальної роботи в сучасній школі. / Є.М. Павлютенков. – Харків : Основа, 2008. – 160 с.
33. Петюх В.М. Управління персоналом : навч.-метод, посіб. для самостійного вивчення дисципліни. / В.М.Петюх. — К. : КНЕУ, 2000.
34. Полная карманная знциклопедия. Психологические тесты. — М. : Изд-во «Зксмо», 2003.
35. Старобинский 3. Е. Как управлять персоналом. – 4-е изд., пере-раб. и доп. / З.Е. Старобинський. — М. : ЗАО «Бизнес-школа»; «Интел-Синтез», 1998.
36. Травин В.В.Основы кадрового менеджмента. / В.В. Травин, В.А. Дятлов.— М. : Дело, 1996.
37. Управление персоналом организаций : Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 1997.
38. Управление персоналом : Учеб.-практ. пособие для студ. зкон. вузов и фак. Спец. «Менеджмент» / Под ред. А. Я. Кибанова и др. — М. : ПРИОР, 1999.
39. Фремут В. Як функціонує наша економіка? / В. фремут,Г. Рааб. — Львів: Світло й тінь, 1997.
40. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : Навч. посібник. / Ф.І. Хміль. – К. : Академви-дав, 2004.
41. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : Підручник. / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003.
42. Хміль Ф. І. Управління персоналом комерційного банку : навч. посібник / Під заг. ред. Ф. І. Хміля. – Рівне : РДГУ, 2001.
43. Храброва Й.А. Корпоративное управление : вопросы интеграции, Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. / Й.А. Храброва. – М. : АЛЬПИНА, 2000.
44. Цивільний кодекс України. – К., 2003.
45. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. – 3-є изд., перераб. и доп. / С.В. Шекшня. – М. : ЗАО «Бизнес-школа» ; «Интел-Синтез», 1998.
46. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М. : НОРМА; ИНФРА-М, 1998.
47. Щекин Г.В. Основи кадрового менеджмента : Учебник. / Г.В. Щекин. – 3-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 1999.

Інформаційні ресурси

*Фонди бібліотек:* бібліотека ХНПУ імені Г. С. Сковороди (вул. Алчевських, 29, вул. Валентинівська, 2), кабінет наукових основ управління, кабінет психології, кабінет педагогіки (вул. Валентинівська, 2), ХДНБ імені В. Г. Короленка (пров. Короленка, 18).

*Освітні сайти Інтернет:*

1. Освітній портал «Освіта UA». — Режим доступу : http://osvita.ua. — Назва з екрану.
2. Освітній портал «Педагогічна преса». — Режим доступу : <http://pedpresa.ua/category/ofitsiyno>. — Назва з екрану.
3. Офіційний потал Верховної Ради України. — Режим доступу : http://iportal.rada.gov.ua. — Назва з екрану.
4. Офіційний сайт Департаменту науки і освіти ХОДА. — Режим доступу : http://dniokh.gov.ua. — Назва з екрану.
5. Офіційний сайт Департаменту освіти Харківської міської ради. — Режим доступу : http://www.kharkivosvita.net.ua. — Назва з екрану.
6. Офіційний сайт Інституту підвищення кваліфікації, перепідготовки ХНПУ імені Г. С. Сковороди. — Режим доступу : http://ipohnpu.in.ua. — Назва з екрану.
7. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. — Режим доступу : <http://mon.gov.ua>. — Назва з екрану.
8. Офіційний сайт Національної академії педагогічних наук України. — Режим доступу : http://naps.gov.ua. — Назва з екрану.
9. Офіційний сайт Президента України. — Режим доступу : http://www.president.gov.ua. — Назва з екрану.
10. Урядовий портал. — Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/. — Назва з екрану.