

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ**

**Факультет соціально-економічного
управління**

**Спеціальність “Управління
персоналом і економіка праці”**

Денна форма навчання

**Лекція по курсу «*Управління
персоналом*»**

ЗА ТЕМОЮ

“Рух персоналу”

■ **Тема 10. Рух персоналу**

- 1. Добір і відбір персоналу.
- 2. Трудові контракти з працівниками організації.
- 3. Професійна орієнтація і адаптація персоналу.
- 4. Управління вивільненням працівників.

■ ***Найм на роботу*** – це ряд дій, направлених на залучення кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення мети, поставленої організацією.

Добір кадрів – це процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.

Процес добору кадрів складається з таких етапів:

- 1 – складання переліку вакантних або таких, що можуть стати вакантними, посад і робочих місць;
- 2 – формування вимог до претендентів на кожну посаду;
- 3 – проведення компанії набору;

- 4 – пошук і обробка інформації про можливих претендентів на посади в базі даних про претендентів;
- 5 – формування бази даних про потенційних претендентів:
- 6 – первинне знайомство з потенційними претендентами на кожну конкретну посаду;
- 7 – відбір найпридатнішої кандидатури серед претендентів на посаду;
- 8 – найм працівника і оформлення з ним трудових відносин;
- 9 – адаптація працівника до робочого місця і в колективі.

Для залучення співробітників зі сторони організація може використовувати ряд методів, які мають свої переваги і недоліки.

- Кандидати, що самовиявилися.
- Добір за допомогою співробітників.
- Оголошення в засобах масової інформації, на телебаченні, радіо, в пресі.
- Виїзд в інститути і інші учбові заклади.
- Державні фонди зайнятості, бюро по працевлаштуванню.
- Приватні агентства по підбору персоналу.
- Інтернет.

У формуванні бази даних про потенційних кандидатів організаціями активно використовується резюме і CV (Curriculum Vitae – життєопис, біографія).

Як правило, *резюме* повинно складатися із частин, які сліднують у певній послідовності:

1. Особисті дані.
2. Мета.
3. Професіональна характеристика.
4. Освіта.
5. Історія працевлаштування: організація, посада, період роботи, професійні досягнення, навички.

Резюме займає, як правило, одну сторінку.

CV подає всебічну і вичерпну інформацію про досвід і кваліфікацію претендента на вакансію, може займати до 4 сторінок.

1. Особисті дані.
2. Освіта.
3. Історія працевлаштування: організація, посада, період роботи.
4. Додаткові навички.
5. Володіння іноземними мовами.
6. Інтереси.

Суворих правил щодо представлення інформації в резюме або *CV* не існує. Головне, щоб вона була конкретною, вичерпною, зрозумілою.

Інформація, яка існує в резюме

Вид інформації	На що необхідно звертати увагу
Особисті дані: прізвище та ім'я по батькові, вік, стать, адреса, сімейний стан, громадянство	Використання цих даних при підборі має свої обмеження. Існують правові норми Європейського Союзу, які заперечують дискримінацію по статеві-віковому признаку, расовій приналежності
Освіта, назва навчального закладу, дата закінчення, факультет, спеціалізація, отримана спеціальність	Отримуємо суттєву інформацію: - рівень, спеціалізація освіти, професія; - вид ВУЗу і характер навчання (денне, вечірнє, заочне); Звертаємо увагу на те, чи були перериви в навчанні.

Інформація, яка існує в резюме

Вид інформації	На що необхідно звертати увагу
Додаткове навчання (професіональні сертифікати), назви курсів, тренінгів, семінарів, ВУЗів	У даному випадку звертаємо увагу на рівень організації, у якій проходило навчання, строк навчання, чи був екзамен. Необхідно звертати увагу на те, чи отримує людина освіту і підвищує свою кваліфікацію (налаштований на розвиток), чи є отримання додаткової освіти цілеспрямованою дією і чи можемо ми вважати це наявністю плану розвитку кар'єри

Інформація, яка існує в резюме

Вид інформації	На що необхідно звертати увагу
Історія працевлаштування. Назва організації, період роботи, посада.	Слід звертати увагу насамперед на дати і строки працевлаштування, помітити усі можливі питання, які слід уточнити, перевірити. Важливі також наступні тенденції у професіональній кар'єрі: зростання, стагнація, падіння, темп перемін. Особливу увагу слід звернути на короткострокові періоди працевлаштування або дуже часті зміни. Обов'язково вияснити причину.

Інформація, яка існує в резюме

Вид інформації	На що необхідно звертати увагу
Додаткові уміння і повноваження: користувач ПК, права водія, знання іноземних мов	Інформація про освіту, працевлаштування, додаткові вміння і повноваження є свідоцтвом кандидата. Вона була перевірена у свій час.
Інтереси	Ця інформація багатьма кандидатами не надається. Необхідно звернути увагу на захоплення, які потребують активної участі (спорт, участь у конкурсах, приналежність до товариств). Такі суттєві дані про кандидатів і їх потреби служать для початку і підтримки співбесіди

Добір кандидатів є основою для наступного етапу – відбору майбутніх співробітників організації. Зміст цього етапу багато в чому залежить від традицій, культури організації, а також характеру посади, на яку підбирається кандидат.

Наступним кроком є деталізація вимог до робочого місця і вимог до кандидата на заняття вакантного місця.

Формалізація вимог до кандидатів є обов'язковою умовою скільки-небудь серйозного відбору, а найбільш поширеною формою такої формалізації є підготовка *посадової інструкції*, тобто документа, який описує основні функції співробітника, що займає дане робоче місце.

Науково обґрунтований підбір персоналу може бути проведений на основі моделей робочих місць. Єгоршин запропонував формалізований підхід до опису робочого місця управлінського персоналу. Модель включає 15 елементів, що є якісними і кількісними характеристиками робочого місця:

1. Кадрові дані: листок по обліку кадрів, трудова книжка, характеристика, автобіографія, копія документа про освіту.

2. Досвід працівника: життєвий, виробничий, професійний, суспільний. Визначається шляхом інтерв'ю і анкетування.

3.Професійні знання по конкретних учбових дисциплінах. Виявляються шляхом програмованого контролю знань і в результаті ділових ігор.

4.Професійні уміння: сукупність управлінських робіт, які може виконувати працівник. Виявляються шляхом програмованого контролю, співбесіди і в процесі ділових ігор і практичних занять.

5. Особові якості: сукупність ділових якостей і недоліків працівника, визначених шляхом соціологічного опитування.

6. Психологія особи: тип особи, темперамент, інтелект, мотивація — визначаються шляхом психологічного тестування працівника.

7. Здоров'я і працездатність з медичною діагностикою стану: здоровий, практично здоровий, хворий.

8. Рівень кваліфікації: визначається придбаною спеціальністю, освітою і підвищенням кваліфікації.

9. Службова кар'єра: формується на основі оцінки потенціалу працівника і його зацікавленості в службовому зростанні.

10. Хобі (захоплення): виявляються методом інтерв'ю, спостережень і анкетування.

11. Хибні звички і недоліки: пристрасть до алкоголю і куріння і ін. Виявляються шляхом анкетування, спостережень і соціологічного опитування.

12. Організація праці: приміщення, технічні засоби, транспорт. Встановлюються по нормативах організації робочого місця і шляхом опитування співробітника.

13. Оплата праці: зарплата, премії, винагороди визначаються за штатним розкладом і середнім доходом тих, що працюють в даному регіоні.

14. Соціальні блага: путівки, фірмовий одяг, харчування і ін. виявляються шляхом опитування працівника і на основі встановлюваних на підприємстві середніх виплат з фонду соціального розвитку.

15. Соціальні гарантії: допомога по непрацездатності; страхування життя, пенсія, допомога у разі звільнення визначається на основі державного стандарту і підприємства.

Карта компетентності (портрет ідеального працівника організації) допомагає службі управління персоналом визначити особистісну характеристику людини, її здібності до виконання тих чи інших функцій, типів поведінки і соціальних ролей, наприклад, вміння орієнтуватися на інтереси клієнта, працювати в команді, настирливість, оригінальність мислення, психологічну стійкість.

Використовується також такий термін, як **профіль кандидата**. Таким терміном зазвичай визначають набір якостей, які повинен демонструвати кандидат. Мається на увазі профіль ідеального кандидата. Термін «профіль» означає, що у ньому йде мова про набір особливостей, умінь кандидата, а також у якому ступені дана особливість, риса або вміння повинні домінувати у ідеального кандидата.

Приклад професіонального профілю

Посада: банківський радник – особа, яка відповідає за контакт з вибраною групою клієнтів банку, яким надається фінансова послуга, що знаходиться в портфелі банку.

Профіль кандидата:

- вік – старше 27 років;
- освіта – вища;
- професійний досвід – банківська справа 3-5 років;
- знання іноземної мови, у тому числі англійська мова.

Особистісна характеристика:

- комунікабельність;
- уміння формулювати думки, передавати зміст;
- сила переконання;

- ❑ орієнтованість на клієнта;
- ❑ контактність;
- ❑ доброзичливість;
- ❑ самоконтроль;
- ❑ толерантність;
- ❑ упевненість у собі;
- ❑ зрілість і емоційна стабільність;
- ❑ здібності до організації роботи;
- ❑ вміння аналізувати проблеми.

Професіограма — детальна характеристика виробничих, організаційних, технічних, психологічних і інших особливостей і функцій певної професії, знання і володіння якими необхідне для адаптації й ефективної роботи працівника на конкретному робочому місці.

Професіограма — це комплексний, систематизований, багатосторонній опис конкретного виду роботи. Загальний план професіограми має наступні розділи:

1. Загальні відомості про професію (найменування професії, форми професійної підготовки, робочі місця, які можна зайняти після отримання професії).

2. Зміст і умови роботи (які використовуються матеріали, робочий інструмент, процес роботи і його результати, рівень механізації і автоматизації, необхідні для роботи навички, знання, уміння, характер і умови праці).

3. Людина у процесі роботи (привабливі сторони роботи і її труднощі, ступінь відповідальності і елементи творчості, психофізіологічні характеристики і медичні протипоказання, позитивні і негативні наслідки роботи для людини).

4. Соціально-економічні особливості професії (система оплати праці і соціальне забезпечення, культурно-побутові умови, перспективи професіонального росту, географія професій і інше).

Важливою складовою професіограми є *психограма*, де описуються психологічні особливості професії. Кожна конкретна професія передбачає кількісну і якісну характеристику окремих психічних утворень (відчуттів, сприйняття, пам'яті, мислення, уяви, мови, уваги, волі і ін.), їх взаємозв'язок і взаємодію у процесі виконання виробничих операцій, що обумовлює наявність певних здібностей.

Методи відбору працівника

Методи первинного відбору залежать від бюджету, стратегії, культури компанії і відносної важливості даної посади для організації. Найбільш поширеними в даний час є: аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку, практичне випробування умінь кандидата, співбесіда.

Аналіз анкетних даних. Відділ людських ресурсів проводить аналіз інформації, що міститься в заповнених кандидатами анкетах, резюме, порівнюючи фактичні дані з власною моделлю. Аналіз анкетних даних (анкети можуть містити від 10 до 100 питань) є простим, дешевим і достатньо ефективним методом первинного відбору.

Точніше визначити сьогоdnішній стан кандидата з погляду його відповідності вимогам, що пред'являються до вакантної посади, а також потенціалу розвитку, можна за допомогою спеціальних тестів.

Переваги тестування полягають в можливості оцінки сьогоdnішнього стану кандидата з урахуванням особливостей організації і майбутньої посади.

Недоліки цього методу первинного відбору – високі витрати, часто необхідність сторонньої допомоги, умовність і обмеженість тестів, що не дають повного уявлення про кандидата.



На практиці використовують три основних види тестів. До першого відносять тести особистості. Результати цих тестів дають опис психологічного функціонування особи, яку обстежують. Відповіді на окремі серії питань і тверджень є засадами для діагнозу особистості. По результатам тесту психолог передбачає, яким чином буде поводити себе людина в конкретних ситуаціях (наприклад, на робочому місці, у групі, яка виконує завдання, або на переговорах з клієнтом).

Другий вид тестів – це тести здібностей і умінь. Вони досліджують здібності або працездатність (комплексний ефект володіння здібностями, умінням навчатися, досвідом). Вони часто складаються із серії завдань певного типу. Завдання допомагають визначити працездатність (швидкість, правильність, відсутність помилок у їх виконанні). Якщо тести здібностей і умінь підібрати відповідно до виконуваних завдань, то можна буде на основі їх результатів зробити висновки про придатність претендента на посаду.

Третій вид тестів – це тести знань. Ці тести частіше за все використовуються у системі освіти. Дослідження знань у випадках оцінки професійної придатності є достатньо складним тому, що, по-перше, складно визначити типовий запас знань на такій посаді; по-друге, в оцінці професійної придатності, маючи на увазі головним чином практичні професійні уміння, а не лише теоретичні знання.

Серед тестів, які використовуються з метою відбору персоналу, переважно використовуються тести, які досліджують:

- - мислення математичне, технічне, абстрактне, логічне;
- - уміння управляти – швидкість і точність розумової роботи;
- - швидкість засвоєння нового, здібності до концентрації уваги, швидкість і точність сприйняття;
- - різні аспекти творчих здібностей (гнучкість мислення, відсутність стереотипів).

Щоб тести можна було використовувати з великим відсотком достовірності, необхідно, щоб вони відповідали певним умовам:

1. Вірність тесту визначається як ступінь, з якою даний тест досліджує те, для чого і був призначений. Якщо, наприклад, тест повинен досліджувати здібності до логічного мислення, його вірність визначає те, в якій мірі він досліджує логічне мислення, а не, наприклад, пам'ять, загальний інтелект, вербальний інтелект або хоча б рівень знань формальної логіки.

2. Добросовісність, тобто ступінь, у якому тест в дійсності досліджує те, що повинен досліджувати. Фактором добросовісності тесту є коефіцієнт, який може приймати значення від 0 до 1. У «хороших тестах» величина цього коефіцієнту повинна бути більше 0,6.

Методи тестування повинні також відповідати трьом основним умовам:

1. Стандартизація – тестове завдання повинно мати таку форму, щоб його можна було використовувати таким же чином і при таких же умовах.

2. Об'єктивність тестового дослідження – забезпечується кількісним характером результатів. Звідси часто особлива форма тестів вибору замість відкритих питань. Тест повинен приводити до порівняльних результатів різних осіб, оскільки тільки у такому випадку є можливим використання наступної умови, якою є нормалізація.

3. Нормалізація означає, що результати, які отримують одні особи під час тесту, оцінюються шляхом порівняння з результатами інших осіб. Це можливо завдяки статистичним процедурам, які дозволяють створити норми, які визначають типовість окремих результатів для людей взагалі або завдяки порівнянню результатів, отриманих однією особою, з результатами групи, довільно вибраної для порівняння, так званої групи співвідношення.

Тільки після порівняння, чи відповідає даний тест п'яти вищеназваним умовам, ми можемо оцінити, наскільки можна довіряти його рекомендаціям.

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 виявлення 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.

Експертиза почерку – третій вид первинного відбору кандидатів, що набув особливого поширення у Франції, є своєрідним різновидом тестування, що вимагає значно нижчих витрат. Цей метод заснований на теорії, згідно якої почерк людини є достатньо об'єктивним віддзеркаленням її особи, і, отже, за допомогою аналізу почерку можна оцінити різні характеристики людини, в тому числі здатність виконувати певні виробничі функції.

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.

Співбесіда з працівником, що знов приймається, до цих пір має вирішальне значення при прийомі на роботу. Співбесіда переслідує дві головні мети:

- допомогти організації оцінити кандидатів на відповідність посаді;
- допомогти кандидатам оцінити організацію як майбутнє місце роботи.

Відповідальному за проведення співбесіди необхідно мати:

- контрольний список кандидатів з критеріями і місцем для заміток;
- комплект бланків для заяв;

- модель робочого місця (посади) або короткі вимоги до кандидата на посаду;
- - посадові інструкції;
- - листи-запрошення і інші додаткові матеріали;
- - план співбесіди;
- - проінструктовані члени кадрової комісії;
- - підготовлені наперед для співбесіди питання;
- - виділений час з розрахунку не менше 30 хвилин на кожного кандидата;
- - сприятливі умови (окрема кімната, стільці в коридорі для тих хто очікує.).

Ухвалені рішення оформляється документально.

Телефонне інтерв'ю — це метод, який повинен використовуватися перед співбесідою, а у деяких випадках може замінити співбесіду.

Телефонне інтерв'ю — це метод, який дозволяє значно скоротити час і кадрових служб, і кандидатів, а також є достатнім засобом перевірки відповідності і зацікавленості кандидата пропозицією.

Завдання телефонного інтерв'ю:

1. Надання кандидату пропозицію більш детально, ніж в об'яві.
2. Перевірка зацікавленості кандидата вакансією.
3. Перевірка інформації, яка вказана кандидатом у резюме.
4. Початкова перевірка знань і умінь кандидатів у різних галузях (якщо це необхідно).

Стадія первинного відбору, незалежно від вживаних методів, завершується створенням обмеженого списку кандидатів, які найбільше відповідають вимогам організації. Решті кандидатів повідомляється про рішення припинити розгляд їх кандидатур.

Таким чином, професійний добір кадрів включає наступні етапи:

- створення кадрової комісії;
- формування вимог до робочих місць;
- оголошення про конкурс в засобах масової інформації (або інша форма);
- аналіз документів;
- медичне обстеження здоров'я і працездатності кандидатів;

- оцінка кандидатів на психологічну стійкість (тестування);
- аналіз захоплень і шкідливих звичок кандидатів;
- комплексна оцінка кандидатів по рейтингу і формування остаточного списку;
- співбесіда;
- висновок кадрової комісії з вибору кандидатури на вакантну посаду;
- затвердження в посаді, укладення контракту;
- оформлення і здача у відділ кадрів кадрових документів кандидата.

Перелік типових документів для прийому і оформлення на роботу на підприємство:

- листок по обліку кадрів (резюме);
- особиста заява про прийом на роботу;
- трудова книжка;
- рекомендаційний лист (характеристика);
- копія документа про освіту;
- фотографія співробітника;
- бізнес-план роботи на посаді (для керівника).

Після оформлення перерахованих вище кадрових документів і здачі їх у відділ персоналу необхідно провести комплексну оцінку потенціалу і якостей кандидатів. Об'єм і ступінь деталізації оцінки залежать від категорії працівника і важливості його робочого місця. На це зазвичай йде 2-3 тижні. Після аналізу оцінки і позитивного рішення питання про прийом на роботу керівником підприємства у відділі кадрів оформляється решта документів:

- наказ про прийом на роботу;
- контракт співробітника;
- посадова інструкція;
- договір про повну матеріальну відповідальність (для матеріально-відповідальних осіб);
- акт приймання-передачі робочого місця (матеріальних цінностей)

При прийомі на роботу з працівником складається трудовий договір.

Трудовий договір — це угода між працівником і власником підприємства або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати певну роботу та правила внутрішнього трудового розпорядку, а власник підприємства або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язуються виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені колективним договором і угодою сторін.

Особливою формою трудового договору є контракт, в якому термін його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення і організації роботи працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін.

Законодавством забороняється необґрунтована відмова у прийнятті на роботу.

Трудовий договір може бути укладений на такі терміни:

- 1) безстроковий, що укладається на невизначений строк;
- 2) на визначений термін, встановлений за погодженням сторін;
- 3) таким, що укладається на період виконання певної роботи.

Строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений термін з урахуванням характеру наступної роботи або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами.

Трудовий договір укладається, як правило, у письмовій формі. Додержання письмової форми є обов'язковим:

- 1) при організованому наборі працівників;
- 2) при укладенні трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я;
- 3) при укладенні контракту;
- 4) у випадках, коли працівник наполягає на укладенні трудового договору в письмовій формі;
- 5) при укладенні трудового договору з неповнолітнім;
- 6) в інших випадках.

Укладення трудового договору оформляється наказом чи розпорядженням власника про зарахування на роботу.

Трудовий договір вважається укладеним і тоді, коли наказ чи розпорядження не були видані, але працівник фактично був допущений до роботи.

Особі, яку запросили на роботу в порядку переведення з іншого підприємства, установи, організації за погодженням між керівниками підприємств, установ, організацій, не може бути відмовлено в укладенні трудового договору.

При укладенні трудового договору може бути обумовлене угодою сторін випробування з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Умова про випробування повинна бути передбачена в наказі про прийняття на роботу.

В період випробування на працівників поширюється законодавство про працю.

Випробування не встановлюється при прийнятті на роботу:

- 1) осіб, які не досягли вісімнадцяти років;
- 2) молодих робітників після закінчення професійних навчально-виховних закладів;
- 3) молодих спеціалістів після закінчення вищих навчальних закладів;

4) осіб, звільнених у запас з військової чи альтернативної (невійськової) служби;

5) інвалідів, направлених на роботу відповідно до рекомендації медико-соціальної експертизи;

6) при прийнятті на роботу в іншу місцевість і при переведенні на роботу на інше підприємство, в установу, організацію;

7) в інших випадках, якщо це передбачено законодавством.

Строк випробування при прийнятті на роботу не може перевищувати трьох місяців, в окремих випадках, за погодженням з відповідним комітетом профспілки — шести місяців.

Строк випробування при прийнятті на роботу робітників не може перевищувати одного місяця.

Обов'язок власника або уповноваженого ним органу
проінструктувати працівника і визначити йому робоче
місце

До початку роботи за укладеним трудовим договором власник зобов'язаний:

1) роз'яснити працівникові його права і обов'язки та поінформувати під розписку про умови праці, наявність на робочому місці, де він буде працювати, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору;

2) ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором;

3) визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами;

4) проінструктувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони.

Працівник повинен виконувати доручену йому роботу особисто і не має права передоручати її виконання іншій особі, за винятком випадків, передбачених законодавством.

Власник не має права вимагати від працівника виконання роботи, не обумовленої трудовим договором.

Трудові контракти з працівниками організації

Прийняття (наймання) на роботу працівників шляхом укладання з ними контракту власником або уповноваженим ним органом, громадянином (роботодавець) може здійснюватись у випадках, прямо передбачених чинним законодавством.

Роботодавець зобов'язаний забезпечувати конфіденційність умов контракту, а особи, які за своїми службовими обов'язками мають доступ до інформації, зафіксованої в контракті, не вправі її розголошувати.

Ці вимоги конфіденційності не поширюються на умови контракту, що регулюються законодавством, та по відношенню до органів, які здійснюють контроль за їх додержанням.

Укладання контракту

Контракт укладається у письмовій формі і підписується роботодавцем та працівником, якого приймають (наймають) на роботу за контрактом. Він оформляється у двох примірниках, що мають однакову юридичну силу і зберігаються у кожної із сторін контракту.

За згодою працівника копію укладеного з ним контракту може бути передано профспілковому чи іншому органу, уповноваженому працівником представляти його інтереси, для здійснення контролю за додержанням умов контракту.

Контракт набуває чинності з моменту його підписання або з дати, визначеної сторонами у контракті, і може бути змінений тільки за угодою сторін, складеною у письмовій формі.

Контракт є підставою для видання наказу (розпорядження) про прийняття працівника на роботу з дня, встановленого у контракті за угодою сторін.

Зміст контракту

У контракті передбачаються:

- 1) обсяги пропонованої роботи та вимоги до якості термінів її виконання;
- 2) термін дії контракту;
- 3) права, обов'язки та взаємна відповідальність сторін;
- 4) умови оплати й організації праці;
- 5) підстави припинення та розірвання контракту;
- 6) соціально-побутові та інші умови, необхідні для виконання взятих на себе сторонами зобов'язань, з урахуванням специфіки роботи, професійних особливостей та фінансових можливостей підприємства, установи, організації чи роботодавця.

Умови оплати праці і матеріального забезпечення працівників, з якими укладається контракт, визначаються угодою сторін. Розміри виплат не можуть бути меншими, ніж це передбачено чинним законодавством, угодами і колективним договором, і залежать від виконання умов контракту.

У контракті можуть також визначатись умови підвищення або зниження обумовленого сторонами розміру оплати праці, встановлення доплат і надбавок, премій, винагород за підсумками роботи за рік чи інший період, участі у прибутках підприємства, установи, організації (якщо це передбачено чинним законодавством та їхніми статутами) чи громадянина-підприємця.

На основі Типової форми контракту з працівником у контракті можуть бути зафіксовані особливі умови праці по окремих професіях і видах робіт, з урахуванням їх специфіки, професійних особливостей.

У контракті визначаються режими робочого часу і часу відпочинку працівника.

Тривалість відпустки працівника не може бути меншою від встановленої законодавством для цієї категорії працівників.

У контракті можуть визначатися додаткові пільги, гарантії та компенсації, не встановлені чинним законодавством за рахунок коштів роботодавця.

Контракт повинен передбачати зобов'язання роботодавця щодо компенсації моральної та матеріальної шкоди, заподіяної працівникові у разі дострокового розірвання контракту:

- працівником — з причини невиконання чи неналежного виконання роботодавцем зобов'язань, передбачених контрактом;
- роботодавцем — на підставах, не передбачених чинним законодавством та контрактом.

Контрактом можуть бути встановлені додаткові гарантії працівникові на випадок дострокового припинення контракту з незалежних від працівника причин.

Контрактом не може бути:

- - змінено порядок розгляду індивідуальних трудових спорів;
- - запроваджено по відношенню до працівника повної матеріальної відповідальності, крім випадків, передбачених Кодексом законів про працю.

В обов'язках сторін за контрактом передбачається, що працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену контрактом, а роботодавець виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені колективним договором і угодою сторін.

Працівник зобов'язується:

- виконувати роботу за визначеним обсягом, якістю продукції (обслуговування);
- забезпечувати рівень виконання норм та нормативних завдань;
- дотримуватись правил з охорони праці та техніки безпеки.

Роботодавець зобов'язується:

- організувати працю працівника;
- забезпечити безпечні і нешкідливі умови праці;
- обладнати робоче місце відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці;

- здійснювати конкретні заходи щодо організації виробничого процесу, обладнання робочого місця, підготовки та підвищення кваліфікації працівника та забезпечення інших умов праці;

- здійснювати компенсації і пільги працівнику за роботу у небезпечних і шкідливих умовах праці.

Працівник зобов'язується виконувати правила внутрішнього трудового розпорядку і виконувати особливості режиму робочого часу (неповний робочий день, неповний робочий тиждень, погодинна робота).

Зміни та доповнення до контракту вносяться тільки за угодою сторін, складеною у письмовій формі.

Розірвання контракту

У разі розірвання контракту з ініціативи роботодавця на підставах, встановлених у контракті, але не передбачених чинним законодавством, звільнення проводиться за пунктом 8 статті 36 Кодексу законів про працю (підстави, передбачені контрактом), з урахуванням гарантій, встановлених чинним законодавством і контрактом.

У разі невиконання або неналежного виконання сторонами зобов'язань, передбачених у контракті, він може бути достроково розірваний з попередженням відповідної сторони за два тижні.

Розірвання контракту

Контракт підлягає розірванню достроково на вимогу працівника в разі його хвороби або інвалідності, які перешкоджають виконанню роботи за контрактом, порушення роботодавцем законодавства про працю, невиконання чи неналежного виконання роботодавцем зобов'язань, передбачених контрактом, та з інших поважних причин. Звільнення працівника у цьому разі проводиться відповідно до статті 39 Кодексу законів про працю.

За два місяці до закінчення строку чинності контракту за угодою сторін його може бути продовжено або укладено на новий термін.

Якщо після закінчення терміну трудового договору трудові відносини фактично тривають і жодна із сторін не вимагає їх припинення, дія цього договору вважається продовженою на невизначений термін.

Спори між сторонами розглядаються в установленому чинним законодавством порядку.

Професійна орієнтація і адаптація виступає важливим складовим елементом системи підготовки кадрів.

Професійна орієнтація — це комплекс взаємозв'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, направлених на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності і інших чинників, що впливають на вибір професії або на зміну ряду діяльності.

Основними формами роботи профорієнтації є:

- професійна освіта;
- професійна інформація;
- професійна консультація;
- професійний відбір.

Професійна освіта — це початкова професійна підготовка школярів, яка здійснюється через уроки праці, організацію кружків, спеціальних уроків по основах різної професійної діяльності і т.п.

Професійна інформація — система заходів по ознайомленню учнів і тих, хто шукає роботу, з ситуацією в галузі попиту і пропозиції на ринку праці, перспективами розвитку видів діяльності, з характером роботи по основних професіях і спеціальностях, умовами і оплатою праці, професійними учбовими закладами і центрами підготовки персоналу, а також іншими питаннями отримання професії і забезпечення зайнятості.

Професійна консультація – це надання допомоги зацікавленим людям у виборі професії і місця роботи шляхом вивчення особи людини, що звернулася за консультацією, з метою виявлення стану її здоров'я, спрямованості і структури здібностей, інтересів і інших чинників, що впливають на вибір професії або напрям перенавчання.

Професійний відбір – участь в наймі і відборі персоналу з урахуванням вимог конкретних професій і робочих місць з метою кращої профорієнтації працівників.

Якісний рівень роботи профорієнтації – одна з умов успішності трудової адаптації працівників.

Адаптація – це взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовій впрацьовуваності співробітника в нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

Розрізняють професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційно-адміністративну, економічну і санітарно-гігієнічну адаптацію.

Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань і навиків). Задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останні приходять у міру освоєння співробітником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

В процесі *психофізіологічної адаптації* відбувається освоєння умов праці: фізичні і психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми виробничої обстановки, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні чинники дії (шум, освітленість, вібрація і т.п.).

В процесі *соціально-психологічної адаптації* відбувається включення працівника в систему взаємовідносин колективу з його традиціями, ціннісними орієнтаціями.

При сприйнятті співробітником групових норм відбувається процес ідентифікації особи або з колективом в цілому, або з якою-небудь формальною або неформальною групою.

В процесі *організаційно-адміністративної адаптації* працівник знайомиться з особливостями організаційного механізму управління, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і в організаційній структурі. При даній адаптації у співробітника повинне сформуватися розуміння власної ролі в загальному виробничому процесі.

Економічна адаптація дозволяє працівникові ознайомитися з економічним механізмом управління організацією, системою економічних стимулів і мотивів, адаптуватися до нових умов оплати своєї праці і різних виплат.

В процесі *санітарно-гігієнічної адаптації* працівник освоюється з новими вимогами трудової, виробничої і технологічної дисципліни, правилами трудового розпорядку. Він звикає готувати робоче місце до трудового процесу в умовах виробництва, що склалися в організації, дотримуючись гігієнічних і санітарних норм, вимог техніки безпеки і збереження здоров'я.

Управління трудовою адаптацією вимагає трьох організаційних елементів:

- структурне закріплення функцій управління адаптацією;
- технологія управління адаптацією;
- інформаційне забезпечення цього процесу.

Структурне закріплення :

- виділення відповідного підрозділу в оргструктурі управління персоналом;
- розподіл фахівців, що займаються управлінням адаптацією по цехах, відділах;
- розвиток наставництва.

Технологія управління адаптацією – організація курсів, семінарів, проведення індивідуальних бесід, гласність результатів праці, проведення нарад, індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником;

- інтенсивні короткострокові курси для керівників, які вперше вступають на цю посаду;

- проведення організаційно-підготовчої роботи при впровадженні нововведень;

- спеціальні курси підготовки наставників;

- використання методу поступового ускладнення завдань, що виконуються новим працівником, одночасно необхідний контроль з конструктивним аналізом помилок, допущених при виконанні завдань. Доцільно при цьому продумати систему додаткового заохочення співробітника за успішне рішення поставлених задач;

- виконання разових громадських доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом.

Інформаційне забезпечення процесу адаптації передбачає збір і оцінку показників її рівня і тривалості. До цих показників відносяться активність участі співробітника в різних сферах діяльності, відповідність кваліфікаційних навиків вимогам робочого місця, ступінь відповідності поведінки особи нормам, що склалися в даному колективі, ступінь стомлюваності.

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

Ділова оцінка персоналу — це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей), мотивацій вимогам робочого місця.

Вивільнення персоналу – вид діяльності, що передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні співробітників.

Слід розрізняти поняття «вивільнення» і «звільнення».

Звільнення – припинення трудового договору (контракту) між адміністрацією (працедавцем) і співробітником.

Вивільнення персоналу відбувається унаслідок раціоналізації виробництва або управління, коли утворюється надлишок кадрових ресурсів. Своєчасні переміщення, перепідготовка, припинення прийому на вакантні робочі місця, а також здійснення соціально орієнтованого відбору кандидатів на звільнення (залежно від віку, стажу роботи, сімейного стану і кількості дітей, можливості отримання роботи на зовнішньому ринку праці і т.п.) дозволяють регулювати внутрішньоорганізаційний ринок праці в процесі планування скорочення персоналу.

Можна виділити *три види звільнень*:

- звільнення за ініціативою працівника (за власним бажанням);
- звільнення за ініціативою працедавця (адміністрації);
- вихід на пенсію.

Відносно безпроблемним, з погляду організації (якщо не враховувати подальші проблеми по найму і адаптації нових співробітників) є *звільнення працівника за власним бажанням*.

Цей перехід в більшості випадків розглядається самим працівником позитивно. Його професійна діяльність і соціальне середовище або не змінюються природним чином, або співробітник практично готовий до подібних змін. Тому необхідність підтримки з боку адміністрації, як правило, мала. Службою управління персоналом може бути проведене завершальне інтерв'ю. При його проведенні співробітникові пропонується назвати дійсні причини звільнення, а також оцінити різні аспекти виробничої діяльності.

Звільнення за ініціативою адміністрації найчастіше відбувається унаслідок скорочення персоналу або закриття організації і є неординарною подією для будь-якого співробітника. Багато людей, зіткнувшись з необхідністю звільнення, відчують страх, пригніченість, розгубленість. Звільнення за ініціативою працедавця переживається важко, тому що воно зачіпає всі найважливіші сторони праці - професійні, соціальні, особово-психологічні.

Професійна трудова роль співробітника знаходиться в небезпеці, оскільки йому потенційно, причому на невизначений термін загрожує безробіття. Вихід людини з певного професійного середовища має такі негативні наслідки, як, наприклад, втрата соціальних можливостей або статусу. Тому від того, як організований сам процес звільнення, залежить, як вплине на працівника ця подія - або посилить хворобливі явища, або пом'якшить їх.

Процес звільнення має вплив не тільки на співробітників, що вивільняються, але і на тих, хто залишається працювати в організації. Вони спостерігають за процесом управління вивільненням, за взаєминами адміністрації, безпосередніх керівників і співробітників в процесі звільнення і порівнюють реальні дії з офіційно проголошеною політикою. Отримані за рахунок такого спостереження відомості впливають на подальшу трудову мотивацію.

Система заходів щодо роботи із співробітниками, що звільняються, може будуватися як на індивідуальній, так і на груповій основі. Реалізація цієї системи заходів дозволяє вирішити декілька цільових завдань як з погляду організації, так і з погляду співробітників.

Цілі організації:

- 1) оптимізація витрат, що виникають при звільненні;
- 2) аналіз і виявлення вузьких місць в підготовці співробітників і професійній поведінці;
- 3) наочність процесу звільнення для персоналу організації.

Витрати, пов'язані з вивільненням персоналу, можуть мати вигляд як прямий, так і непрямий. До них відносяться:

- а) витрати, визначені законодавством або встановленими окремим договором нормами (вихідна допомога, компенсація за невикористану відпустку);
- б) витрати, понесені у зв'язку із залагоджуванням правових розбіжностей між сторонами;
- в) втрати продуктивності праці в період часу, який передусє фактичному звільненню і в період адаптації нового співробітника;
- г) витрати, пов'язані з перебудовою робочого процесу, перегрупуванням співробітників.

Цілі співробітника:

а) юридичні консультації з приводу виникнення претензій і компенсацій;

б) психологічні консультації і психологічна підтримка при проведенні організаційних заходів;

в) формування нових схем професійного і службового просування як успішній професійній переорієнтації співробітника, який отримує консультацію.

Через цілеспрямоване використання методів самооцінки, психологічного тестування або бесіди з консультантом працівник приходить до переосмислення своїх професійних і особових позицій.

У загальному вигляді система заходів щодо вивільнення персоналу включає *три етапи*:

- 1) підготовка;
- 2) передача працівникові повідомлення про звільнення;
- 3) консультування.

Другий етап заходів - доведення до співробітника повідомлення про звільнення - робить процес вивільнення офіційним і є початковим пунктом для подальшої консультаційної роботи.

Третій етап - консультування - є центральною ланкою у всьому управлінні вивільненням персоналу. Цей етап включає три фази.

На першій фазі за допомогою консультанта з боку служби управління персоналом і самооцінки сторони співробітника робиться спроба проаналізувати всі невдачі роботи на колишніх посадах і намітити нові професійні і особисті цілі.

На другій фазі формується концепція нового робочого місця (розробка необхідних документів, тренінг по проведенню співбесіди).

Третю фазу можна назвати проведенням пошуку робочих місць.

Звільнення працівника з ініціативи власника або уповноваженого ним органу

(адміністрації)

Згідно з чинним законодавством України звільнення працівника з роботи можливе за власною ініціативою, за ініціативою власника або уповноваженого ним органу (адміністрації) чи на вимогу профспілкового органу.

Загальними підставами припинення трудового договору є:

- - згода сторін;
- - закінчення строку дії трудового договору, крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають і жодна із сторін не пред'явила вимоги про їх припинення;
- - призов або вступ працівника на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу;

- - розірвання трудового договору з ініціативи працівника, з ініціативи власника або уповноваженого ним органу, на вимогу профспілкового чи іншого уповноваженого на представництво трудового колективу органу;
- - переведення працівника за його згодою на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборну посаду;
- - відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом із підприємством, установою, організацією, а також відмова від продовження роботи у зв'язку з істотними змінами умов праці;
- - набуття законної сили вироку суду, яким працівника засуджено до позбавлення волі або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження даної роботи;
- - направлення працівника за постановою суду до лікувально-трудоного профілакторію;
- - підстави, передбачені контрактом.

Адміністрація може розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку їх чинності лише за таких умов:

1) зміна в організації виробництва і праці, в т.ч. ліквідація, реорганізація, банкрутство або репрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення штату працівників;

2) невідповідність працівника обійманій посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи; в разі скасування допуску до державної таємниці, якщо виконання покладених на нього обов'язків пов'язане з доступом до неї;

3) систематичне невиконання працівником без поважних причин покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку обов'язків, якщо до нього раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення;

4) прогул (в т.ч. відсутність на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин;

5) нез'явлення на роботу протягом більше чотирьох місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності, не враховуючи відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами, якщо законодавством не встановлений триваліший строк збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні. За працівниками, які втратили працездатність у зв'язку з трудовим каліцтвом або професійним захворюванням, місце роботи (посада) зберігається до відновлення працездатності або встановлення інвалідності;

6) поновлення на роботі працівника, який раніше обіймав цю посаду;

7) поява на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;

8) вчинення за місцем роботи розкрадання (в т.ч. дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу.

Розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації без згоди виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) допускається у випадках:

- 1) ліквідація підприємства, установи, організації;
- 2) незадовільного результату випробування, обумовленого при прийнятті на роботу;
- 3) звільнення із суміщуваної роботи у зв'язку з прийняттям іншого працівника, який не є сумісником, а також у зв'язку з обмеженнями на роботі за сумісництвом, передбаченими законодавством;
- 4) поновлення на роботі працівника, який раніше її виконував;
- 5) звільнення працівника, який не є членом первинної профспілкової організації, що діє на підприємстві, в установі, організації;

6) звільнення з підприємства, установи, організації, де немає первинної профспілкової організації;

7) звільнення керівника підприємства, установи, організації (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступників, головного бухгалтера підприємства, установи, організації;

8) звільнення працівника, який вчинив за місцем роботи розкрадання (в т.ч. дрібне) майна власника, встановлене вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу.

Законодавством можуть бути передбачені і інші випадки розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації без згоди відповідного виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника).

При припиненні дії трудового договору у разі відмови працівника від переведення на роботу в іншу місцевість, змін в організуванні виробництва і праці, виявленої його невідповідності обійманій посаді або виконуваній роботі, поновленні на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу, звільнюваному виплачується вихідна допомога у розмірі не менше середнього місячного заробітку; у разі призову або вступу на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу – не менше двомісячного середнього заробітку; внаслідок порушення адміністрацією законодавства про працю, колективного чи трудового договору – у розмірі, передбаченому колективним договором, але не менше тримісячного середнього заробітку.

Про звільнення працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці адміністрація повинна персонально попередити їх не пізніше ніж за два місяці. Одночасно з попередженням про звільнення вона має запропонувати працівникові іншу роботу у цій організації. За відсутності роботи відповідно до професії чи спеціальності, а також у разі відмови працівника від переведення на іншу роботу в цій самій організації він може звернутися за допомогою в орган працевлаштування або працевлаштуватися самостійно.

Адміністрація зобов'язана в день звільнення видати працівникові належно оформлену трудову книжку, провести з ним розрахунок, видати копію наказу про звільнення з роботи, а також, на його вимогу, довідку про його роботу в організації із зазначенням спеціальності, кваліфікації, посади, часу роботи і розміру заробітної плати. Водночас адміністрація доводить до відома органу працевлаштування інформацію про звільнення працівника із зазначенням його професії, спеціальності, кваліфікації та розміру оплати праці.

При скороченні чисельності штату працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці переважне право залишитися на роботі мають працівники з вищою кваліфікацією і продуктивністю праці. За однакових умов продуктивності праці і кваліфікації перевага щодо залишення на роботі надається:

- 1) сімейним (за наявності двох і більше утриманців);
- 2) особам, у чиїх сім'ях ніхто не має самостійних заробітків;
- 3) працівникам із тривалим безперервним стажем роботи на цьому підприємстві, в установі, організації;
- 4) працівникам, які навчаються у вищих навчальних закладах без відриву від виробництва;

5) учасникам бойових дій, інвалідам війни та особам, на яких поширюється чинність Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»;

6) авторам винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторський пропозицій;

7) працівникам, які дістали на цьому підприємстві, в установі, організації трудове каліцтво або професійне захворювання;

8) депортованим з України особам протягом п'яти років із часу повернення на постійне місце проживання;

9) колишнім військовослужбовцям строкової служби й особам, які проходили альтернативну (невійськову) службу, протягом двох років з дня їх звільнення зі служби.

Переваги в залишенні на роботі можуть мати й інші категорії працівників, якщо це передбачено законодавством України.

Звільнення з ініціативи працівників

Ініціаторами зміни місця роботи часто бувають і працівники, які прагнуть, щоб вона якомога більше відповідала їх очікуванням щодо змісту, винагородження, умов, можливостей професійного розвитку, відносин із співробітниками, місцезнаходження. Іноді працівники звільняються, передбачаючи виникнення в організації надлишкової зайнятості. До цього найчастіше вдаються працівники з високим рівнем кваліфікації, які реально оцінюють свою вартість на ринку праці й у звільненні яких організація-працедавець не зацікавлена.

За таких ситуацій слід індивідуально розглядати кожний випадок зміни місця праці, прагнучи з'ясувати його причини, і внести необхідні корективи у функціонування організації.

Працівники, які звільняються за власною ініціативою, є цінним джерелом інформації, яку можна використати для вдосконалення управління персоналом. Тому в багатьох організаціях їм пропонують при звільненні відповісти на запитання анкети.

Анкета для опитування працівників, які звільняються з організації

Однією з цілей нашої організації є створення умов праці, які б відповідали очікуванням працівників. У зв'язку з цим просимо Вас відповісти на наведені нижче запитання. Отримана інформація вважатиметься конфіденційною і буде використана в дослідницьких цілях.

1. Прізвище, ім'я, по батькові _____

2. Підрозділ _____

3. Просимо вказати причину Вашого звільнення:

- ☐ пропозиція іншої праці
- ☐ відсутність перспективи службового росту
- ☐ зміна місця проживання
- ☐ несприятливі умови праці
- ☐ сімейні обставини
- ☐ бажання навчатися
- ☐ низька заробітна плата
- ☐ розчарування в організації
- ☐ непорозуміння з керівництвом
- ☐ проблема добирання до роботи

- ☐ відсутність порозуміння з колегами
- ☐ ліквідація робочого місця
- ☐ інше _____

4. Як довго Ви працювали в нашій організації?

_____ років, _____ місяців.

5. Як Ви загалом оцінюєте умови праці в нашій організації?

- ☐ добрі
- ☐ відповідні
- ☐ нормальні
- ☐ недостатні

6. Чи могли Ви отримувати компетентний інструктаж щодо виконуваних робіт?

- ☐ так
- ☐ ні

7. Чи відповідало винагородження Вашим трудовим зусиллям?

- ☐ так
- ☐ ні

8. Чи мали Ви змогу попросити допомоги у розв'язанні проблем у разі їх виникнення?

- ☐ так
- ☐ ні

9. Чи відчували Ви себе частиною колективу нашої організації?

- ☐ так
- ☐ ні

10. Як Ви оцінюєте свого безпосереднього керівника?

- ☐ чудовий керівник
- ☐ солідний керівник
- ☐ посередній керівник
- ☐ швидше слабкий керівник

11. За яких умов Ви могли б залишитися в організації? _____

12. Інші Ваші міркування щодо праці в нашій організації: _____

Дата

Прізвище особи, яка проводила розмову

Відповідно до трудового законодавства України працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це адміністрацію за два тижні. Якщо заява працівника про звільнення з роботи за власним бажанням зумовлена неможливістю продовжувати роботу (переїзд на нове місце проживання; переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість; вступ до навчального закладу; неможливість проживання у даній місцевості, підтверджена медичним висновком; вагітність; догляд за дитиною до досягнення нею шестирічного віку або дитиною-інвалідом; догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку або інвалідом I групи; вихід на пенсію;

прийняття на роботу за конкурсом, а також з інших поважних причин), власник або уповноважений ним орган повинен розірвати трудовий договір у строк, про який просить працівник. Якщо працівник після закінчення строку попередження про звільнення не залишив роботи і не вимагає розірвання трудового договору, адміністрація не може звільнити його за поданою раніше заявою, крім випадків, коли на його місце запрошено іншого працівника, якому відповідно до законодавства не може бути відмовлено в укладенні трудового договору.

Працівник має також право розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо власник або уповноважений ним орган не дотримується законодавства про працю, умов колективного чи трудового договору.

Вивільнення працівника, передусім втрата праці внаслідок скорочення штатів, є травматичним випробуванням, з яким пов'язані страх не знайти іншої роботи і забезпечити дохід собі і сім'ї, поява відчуття втрати власної цінності. Тому інтегральною частиною планів обмеження зайнятості повинні бути програми аутплейсменту.

Аутплейсмент (англ. *outplacement* — працевлаштування звільнених) — подолання негативних наслідків звільнення і пов'язаних із цим неприємних переживань; активна підтримка звільнюваних осіб у підвищенні їх конкурентоспроможності на ринку праці і шансів на працевлаштування.

Аутплейсмент може бути *індивідуальним* (програми, розроблені для осіб, яким належать відповідальні позиції в організації – топ-менеджерів і фахівців, - з якими організація хотіла б зберегти добрі відносини після звільнення) і *груповим* (програми, адресовані групам працівників, яких зачепила редукція зайнятості). Реалізація цих програм покликана позитивно вплинути на соціальне, професійне самопочуття вивільнених осіб, їх ставлення до організації. Крім того, аутплейсмент позитивно впливає на загальний імідж організації на ринку праці, сприяє зменшенню кількості судових справ, пов'язаних зі звільненнями.

Програми допомоги для звільнюваних працівників ґрунтуються на суспільних цінностях, правових нормах, маркетингових цілях та інтересах. З огляду на це аутплейсмент є видом стратегії «виграш-виграш», оскільки він спрямований у майбутнє, передбачає поради і допомогу, а не претензії, допомагає людині підвищити почуття власної гідності, вийти з кризової ситуації, зберегти добрі відносини з організацією. Конкретні дії можуть бути пов'язані з:

- 1) консультуванням щодо професійної кар'єри;
- 2) професійним навчанням і перепідготовкою;
- 3) допомогою у пошуку нової роботи;
- 4) навчанням активній поведінці на ринку праці;
- 5) допомогою в заснуванні власного бізнесу;

6) психологічною підтримкою;

7) інструктуванням і фінансовим консультуванням.

До цієї роботи залучають лінійних і функціональних керівників, фахівців служб персоналу і паблік рілейшнз, профспілок, зовнішніх партнерів (служби зайнятості, консультантів із проблем управління персоналом тощо).

Успішна реалізація програми аутплейсменту вимагає спеціальних компетенцій, тому в багатьох країнах із цією метою діють спеціалізовані агенції, які надають консультації керівникам підрозділів і лінійним керівникам, наприклад у навчанні звільнюваних працівників новим професіям. Інколи вони пропонують комплексну послугу, яка охоплює вивчення локального ринку праці, аналіз потенціалу розвитку звільнюваних працівників, планування конкретних щодо цього дій, надання психологічної допомоги, керівництво реалізацією програми тощо. В Україні цей вид послуг поки ще не дуже поширений, хоч деякі кадрові агенції заявляють про свою готовність щодо розроблення і реалізації програм працевлаштування звільнених.

Дякую за увагу!