



*Тема 6: РОЗВИТОК  
ПЕРСОНАЛУ І  
РУХ ПЕРСОНАЛУ*



## ПИТАННЯ:

- 6.1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності
- 6.2. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві
- 6.3. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, система неперервного навчання персоналу
- 6.4. Планування трудової кар'єри в організації
- 6.5. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників



**6.6. Види, фактори та показники руху кадрів**

**6.7. Основні процеси руху кадрів**

**6.8. Припинення трудової угоди.**

**Пристосування кадрів до економічних змін**

**6.9. Вивільнення робочої сили.**



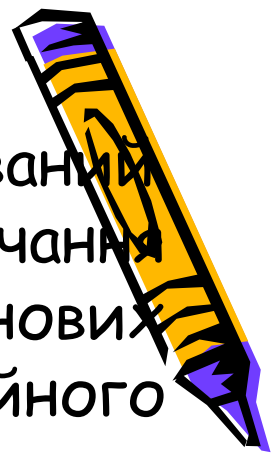
## 6.1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності

Комплекс елементів, що сприяють якісному підвищенню кадрового потенціалу організації відповідно до її мети, називається системою розвитку персоналу організації.

### До числа елементів системи розвитку персоналу належать:

- - елементи розвитку кадрового потенціалу (штатний розклад, ротація, професійна кар'єра, заміщення посад);
- - елементи розвитку особистого потенціалу (перекваліфікація, підвищення кваліфікації);
- - інформаційні елементи (аналіз пропозиції та попиту на навчання усередині організації, персоніфікована система даних про розвиток кадрів, результати атестації й оцінки роботи персоналу).

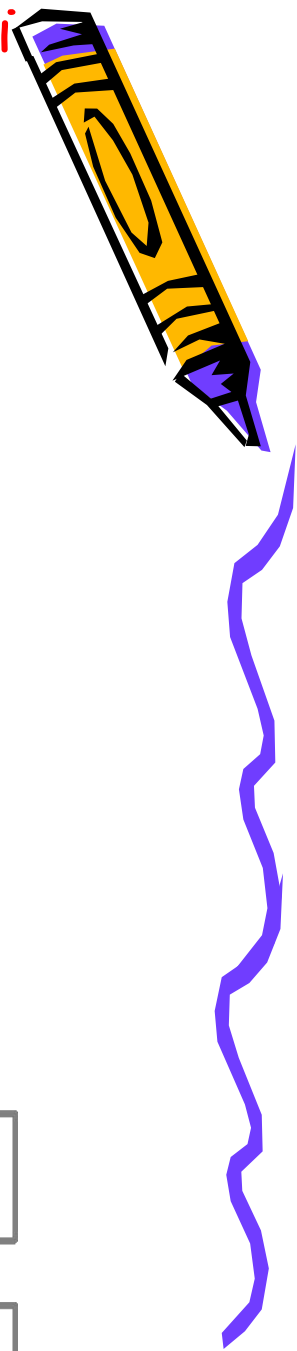




- **Розвиток персоналу** — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. **Розвиток персоналу забезпечується заходами** з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів для здійснення атестації кадрів, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.



# Складові процесу розвитку персоналу організації



Первинна професійна підготовка персоналу



Виробнича адаптація персоналу



Оцінювання й атестація персоналу



Планування трудової кар'єри персоналу



Перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу



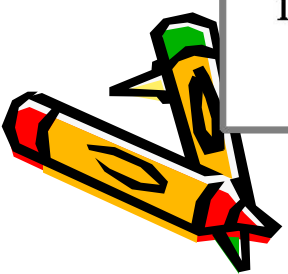
Професійно-кваліфікаційне просування робітників і фахівців




Формування резерву керівників




Службово-професійне просування керівників





Розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, конкурентоспроможності на ринку.

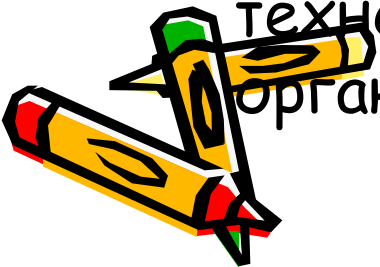
Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Конкурентоспроможність робочої сили — це сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має визначені якісні та кількісні характеристики.



## Завданням розвитку персоналу організації є:



- здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій і таким чином підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;



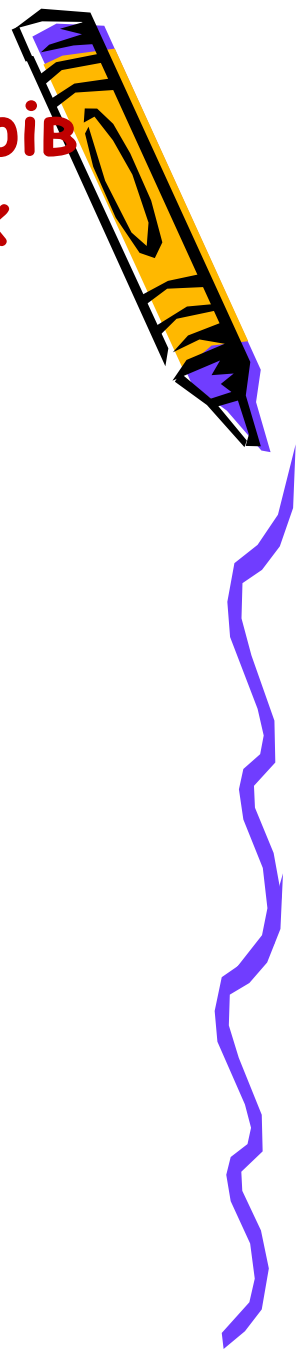




- проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу та привабливості організації серед молоді й інших груп населення.



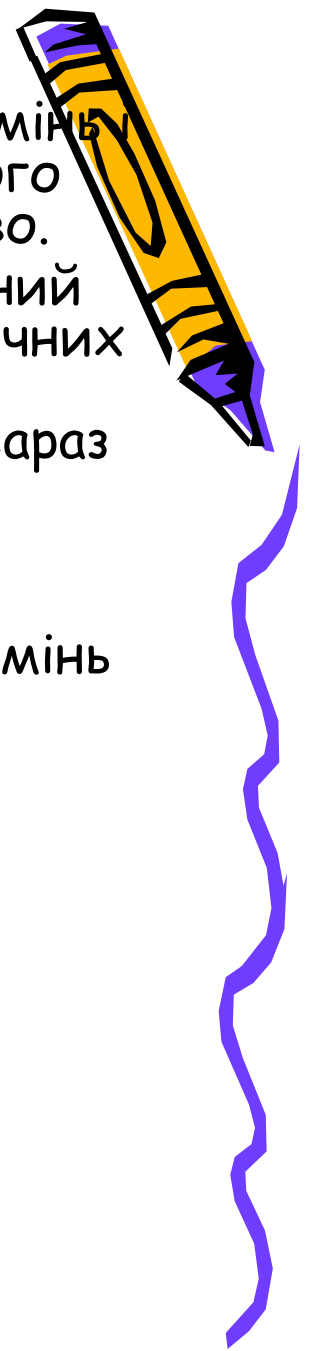
## 6.2. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві



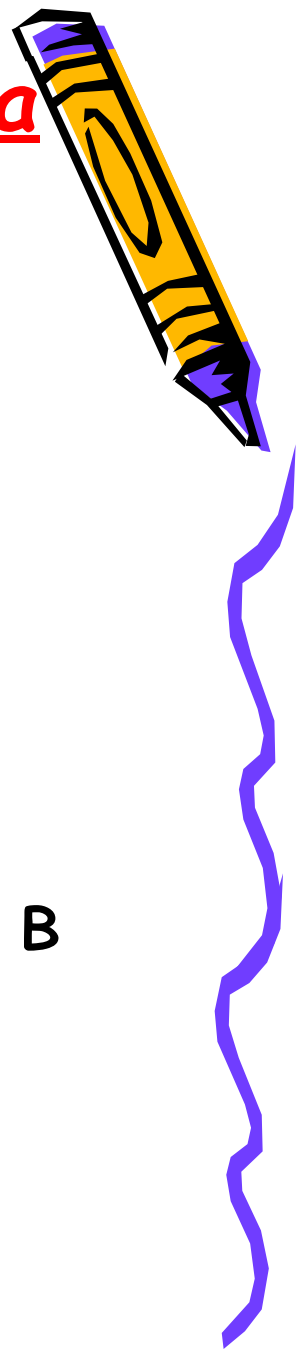
Розвиток персоналу тісно взаємопов'язаний та взаємообумовлений поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» і «професійно-кваліфікаційне просування персоналу».



- **Освіта - це процес та результат засвоєння особистістю** систематизованих теоретичних знань, умінь та практичних навичок, що необхідні їй для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство.
- Професійне навчання персоналу - це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому.
- Професійне навчання персоналу спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня і досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки.



- Первинна професійна підготовка робітників - це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації.





*Рис.6.3. Процес професійного навчання персоналу*



## Методи професійного навчання поділяються на дві групи:

- 1) навчання на робочому місці;
- 2) зовнішнє навчання.

### Основними методами навчання на робочому місці є:

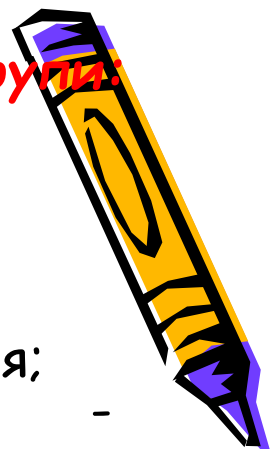
- інструктаж;

- учнівство;

- стажування;

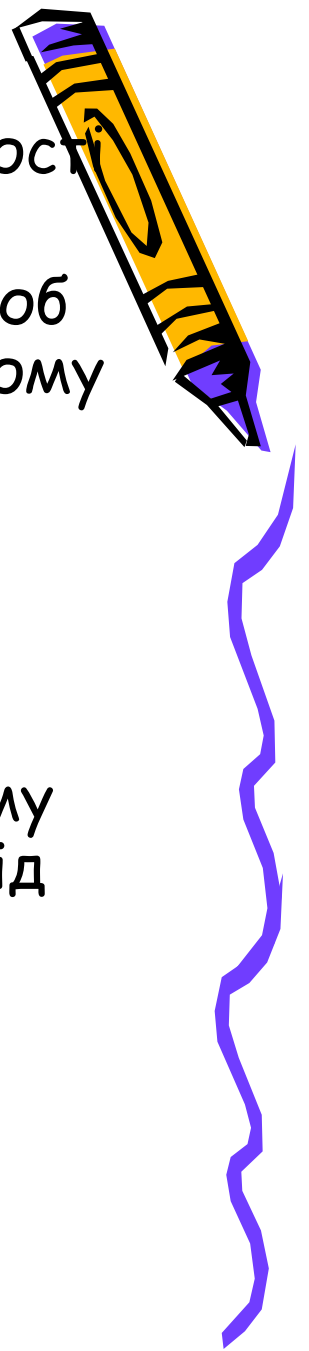
- наставництво.

- **Інструктаж** - це роз'яснення і демонстрація основних прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися керівником, працівником, який давно виконує такі функції, а також спеціально навченим інструктором. Процедура інструктажу, як правило, орієнтована на вивчення конкретних операцій або дій, що входять до професійних обов'язків того працівника, якого навчають. Позитивними сторонами інструктажу є його дешевизна, простота і короткочасність.



- Стажування - це метод самостійного навчання при якому працівник тимчасово призначається на іншу посаду з метою набуття нових навичок. Воно застосовується в процесі реалізації програми навчання кадрового резерву, а також для оволодіння працівником суміжних професій.
- **Застосування цього методу пов'язано з високими витратами внаслідок втрати продуктивності праці працівника на новому робочому місці.**
- Учні́вство і наставництво застосовуються при фаховій підготовці нових працівників, а також у програмах підвищення кваліфікації та перепідготовки. Ці методи полягають у закріпленні за тими, хто навчається, більш досвідчених працівників, які контролюють їхню роботу і надають допомогу порадами, вказуваннями і навчанням конкретних професійних навичок.





- Адаптація персоналу - це пристосування працівників до змісту і умов трудової діяльності і безпосереднього соціального середовища.
- Адаптація персоналу необхідна для того, щоб скоротити час, який зазвичай потрібний новому співробітникові для того, щоб освоїтися на новому місці і почати працювати з максимальною віддачею.
- **При використанні грамотно розробленої** системи адаптації людина, що недавно прийшла в компанію, відчуває себе на новому місці комфортніше, а керівництво отримує від працівника максимальну віддачу в роботі.





- Оцінка ефективності роботи персоналу здійснюється шляхом оцінювання та атестації персоналу.

Оцінювання персоналу необхідно проводити систематично на основі однакових цілей, правил, за однаковими критеріями і процедурами, через рівні інтервали часу.

- Оцінювання ділових якостей працівника здійснюється переважно у формі атестації. Її проведення оформлюється відповідним наказом по підприємству, що надає атестації офіційний статус.

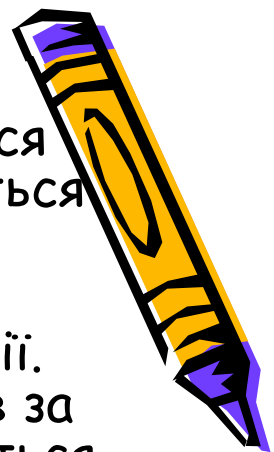
- Атестація — це документально оформлений результат оцінювання працівника.

- Атестація повинна проводитися планово (раз в 3—5 років). Атестація охоплює наступні етапи:

- **підготовчий;**
- **саму атестацію;**
- **використання результатів атестації.**



- **На підготовчому етапі** вирішується питання щодо проведення атестації, строків її проведення, складаються списки працівників, які підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційної комісії (5—6 осіб). Оформлюється наказ по підприємству.
- Атестаційна комісія складається з голови, членів комісії. Графік проведення атестації доводиться до працівників за місяць до початку атестації, а матеріали комісії подаються за два тижні до атестації. **Атестаційний лист готує кадрова служба. Він містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за спеціальністю, на підприємстві, на посаді тощо. У відзиві-характеристиці** узагальнені результати діяльності працівника, оцінювання його керівником.
- Атестаційна комісія на основі цих матеріалів та повідомлень про працівника надає одну з підсумкових оцінок:
  - відповідає посаді, яку обіймає;
  - відповідає посаді, яку обіймає, за умови покращення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;
  - не відповідає посаді, яку обіймає.



# ВИПУСК КВАЛІФІКОВАНИХ РОБІТНИКІВ ТА ФАХІВЦІВ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ УКРАЇНИ

## Професійно-технічна освіта має три ступені.

Кожний ступінь навчання визначається теоретичною та практичною завершеністю й підтверджується присвоєнням випускникам робітничої кваліфікації згідно з набутими професійними знаннями, уміннями й навичками. Навчальні плани й програми кожного ступеня професійно-технічної освіти складаються в такий спосіб, щоб випускники першого ступеня мали можливість продовжувати навчання на другому ступені, а випускники другого ступеня — на третьому.



# Ступені професійно - технічної освіти



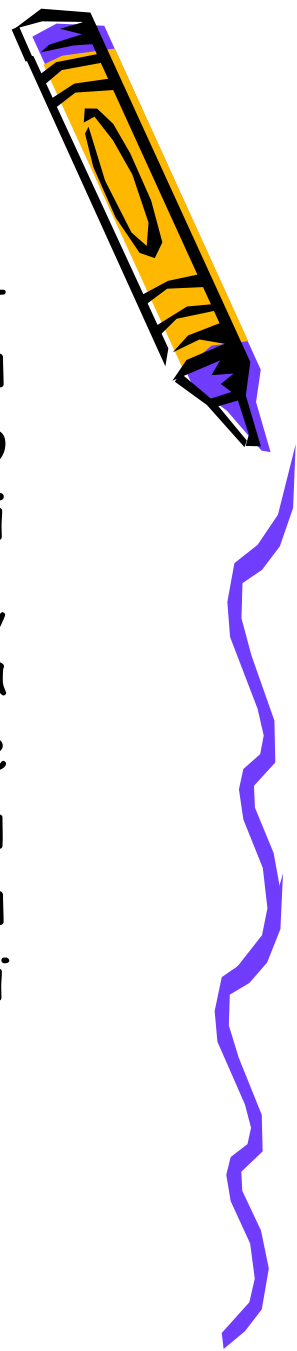
- На першому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування відповідного рівня кваліфікації з технічно нескладних, простих за своїми виробничими діями й операціями професій, що дає змогу робітнику вільно працювати з раніше вивченими предметами, об'єктами, виконувати конкретні дії під контролем робітника з більшим досвідом роботи й вищим рівнем кваліфікації.



На другому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування відповідного рівня кваліфікації з масових робітничих професій середньої технологічної складності в різних галузях економіки. Це дає змогу робітнику самостійно виконувати по пам'яті чи з допомогою технічних карт, інструкцій, креслень або іншої документації типові дії, роботи за встановленими нормами часу, забезпечувати необхідну якість.



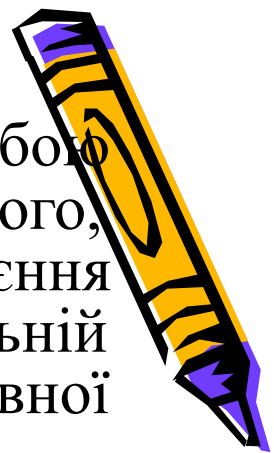
На третьому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування високого рівня кваліфікації з технологічно складних, наукоємних професій і спеціальностей у різних галузях економіки, що дає змогу робітнику чи службовцю на основі отриманих знань та вивчених раніше типових дій створювати алгоритми діяльності в нетипових ситуаціях. Навчання потребує від учнів і слухачів повної загальної середньої освіти.



# Вища освіта

**Вища освіта** — рівень освіти, який здобувається особою у вищому навчальному закладі в результаті послідовного, системного та цілеспрямованого процесу засвоєння змісту навчання, який ґрунтується на повній загальній середній освіті й завершується здобуттям певної кваліфікації за підсумками державної атестації.

Вищими закладами освіти є технікуми (училища), коледжі, інститути, консерваторії, академії, університети та ін. Відповідно до статусу вищих навчальних закладів установлено **чотири рівні акредитації**: **перший рівень** — технікуми, училища, інші прирівняні до них навчальні заклади освіти; **другий рівень** — коледжі, інші прирівняні до них вищі навчальні заклади; **третій і четвертий рівні** (залежно від наслідків акредитації) — інститути, консерваторії, академії, університети.



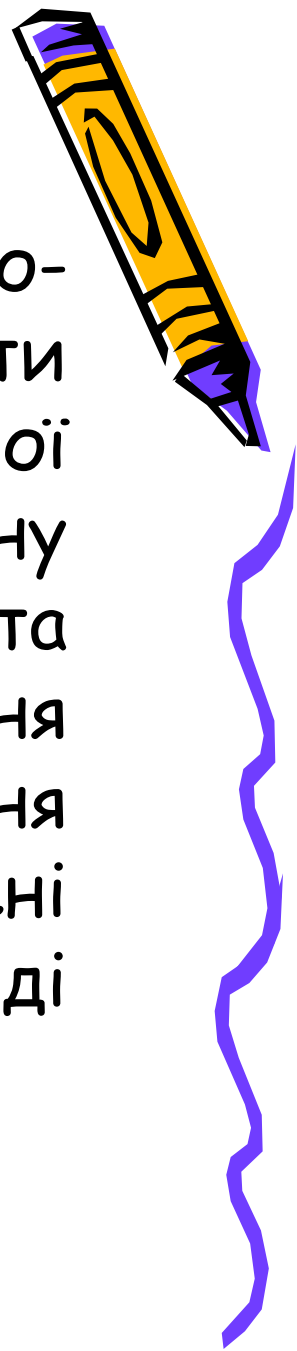
Підготовка молодших спеціалістів, бакалаврів, спеціалістів та магістрів здійснюється за освітньо-кваліфікаційними рівнями згідно з відповідними освітньо-професійними програмами. Освітньо-кваліфікаційні характеристики фахівців з вищою освітою відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів — це державні документи, що визначають цілі освіти у вигляді системи виробничих функцій, типових завдань діяльності та вмінь, необхідних для вирішення цих завдань.

Рівні кваліфікації вищої освіти - Молодший спеціаліст, Бакалавр, Спеціаліст, Магістр.





Молодший спеціаліст – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.





**Бакалавр** - освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні і спеціальні уміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності. Освітньо-професійна програма підготовки бакалавра забезпечує одночасне здобуття базової вищої освіти за напрямом підготовки та кваліфікації бакалавра на базі повної загальної середньої освіти. Програма підготовки бакалавра реалізується вищими навчальними закладами II та III рівнів акредитації.

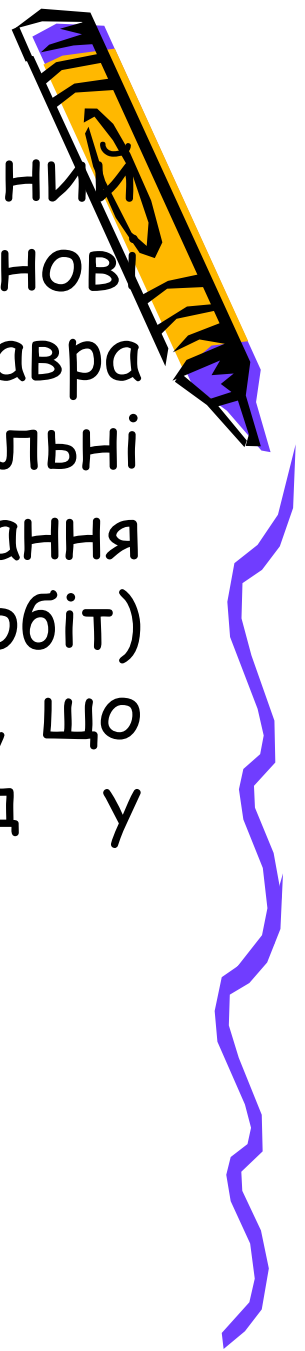


## Спеціаліст

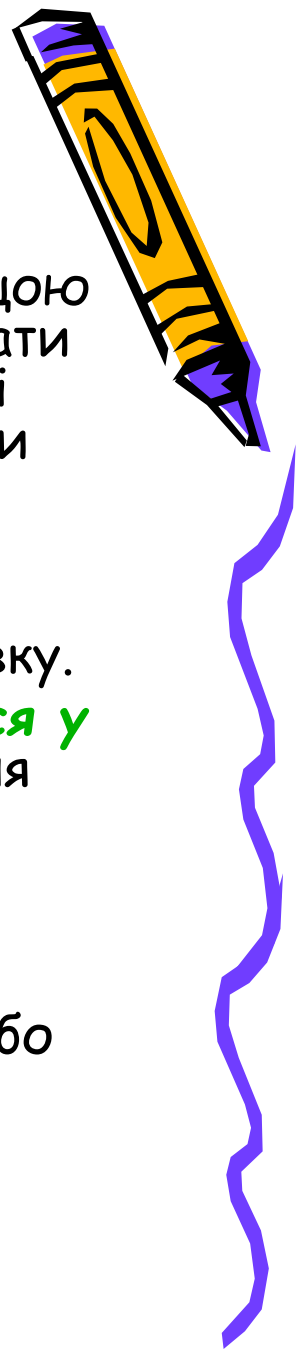
- освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності. Ця програма підготовки спеціаліста реалізується вищими навчальними закладами III і IV рівнів акредитації.



**Магістр** - освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.



## 6.3. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, система неперервного навчання персоналу



**Підвищення кваліфікації персоналу** - це професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг.

**Перепідготовка робітників** - це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку.

**Перепідготовка робітників на виробництві здійснюється у наступних випадках:**

- для навчання робітників, котрі вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією тощо;
- для розширення професійного профілю робітників;
- при потребі змінити професію у зв'язку з відсутністю роботи, що відповідає професії робітника, або втрати здатності виконувати роботу за попередньою професією.

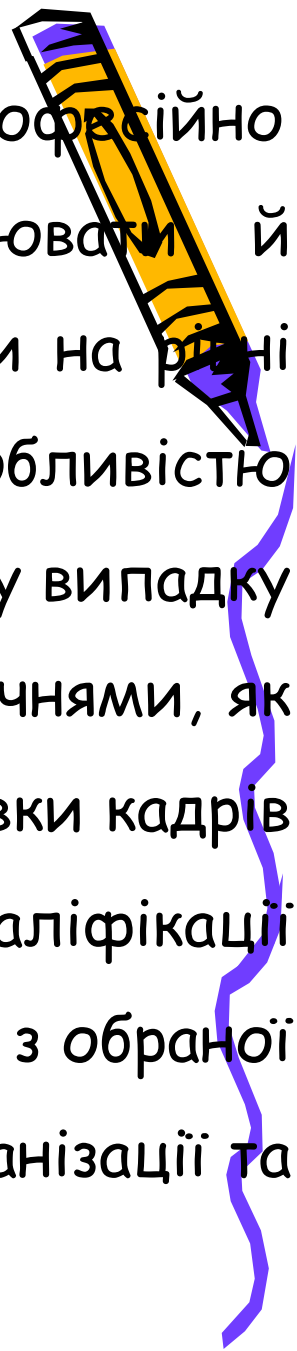


- Для **якіснішого забезпечення підприємства** підготовленими працівниками, які готові у разі потреби приступити до виконання службових обов'язків на новій посаді **створюється кадровий резерв**. Особливістю підготовки кадрового резерву є необхідність його структурування по рівням управління.
- Для кожного рівня управління **створюється власна система підготовки**, яка враховує потреби у змісті програми навчання, стажування, а також необхідні для цього ресурси часу та засобів підприємства.
- Основними **формами підготовки керівників вищої ланки** є участь у короткострокових навчальних програмах, семінарах, тренінгах, круглих столах, зустрічах та дискусіях.

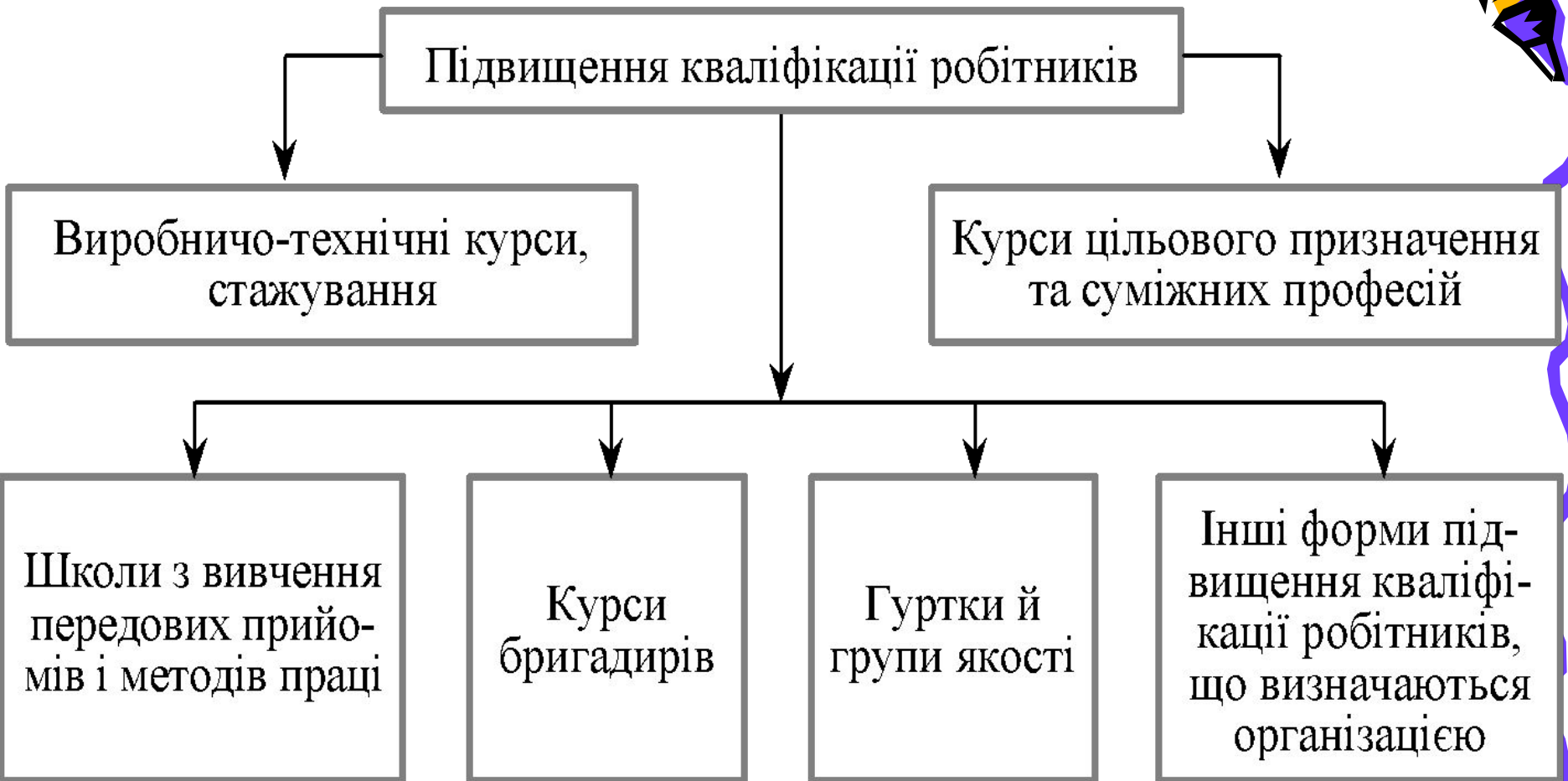


Підвищення кваліфікації робітників — це професійно

технічне навчання, що дає змогу розширювати й поглиблювати здобуті знання, уміння й навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг. Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що в цьому випадку викладачі ведуть заняття з робітниками, а не з учнями, як у профтехучилищі чи під час первинної підготовки кадрів на виробництві. Слухачі системи підвищення кваліфікації мають певні знання, уміння та практичні навички з обраної професії, тому вони критично ставляться до організації та змісту навчання.



Підвищення кваліфікації робітників у організації здійснюється за такими формами





Підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців в організації проводиться за формами:



Підвищення кваліфікації керівників і фахівців здійснюється для вдосконалення знань, умінь і навичок за наявною спеціальністю, оволодіння новими функціональними обов'язками й особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної й ефективної організації праці.



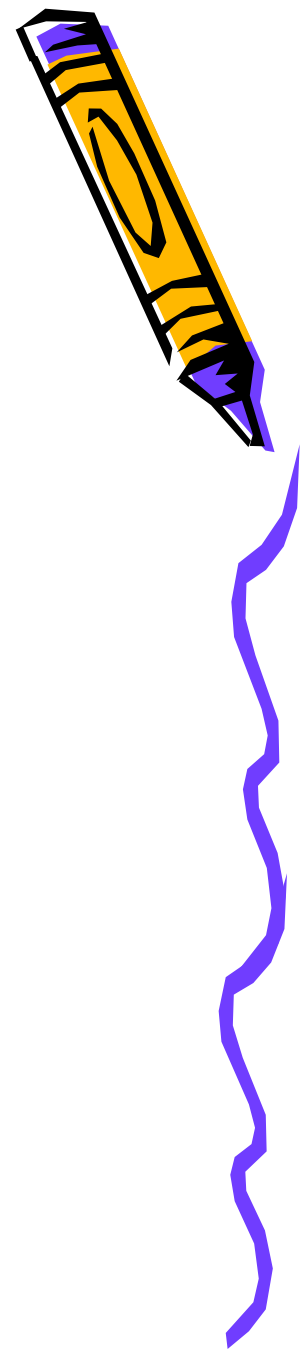
## Підвищення кваліфікації керівників і фахівців з вищою освітою

- ▶ Спеціалізація
- ▶ Навчання лікарів у інтернатурі або на циклах спеціалізації
- ▶ Довгострокове підвищення кваліфікації
- ▶ Короткострокове підвищення кваліфікації
- ▶ Самостійне навчання
- ▶ Стажування
- ▶ Клінічна ординатура лікарів
- ▶ Аспірантура, докторантура

### Професійна перепідготовка фахівців з вищою освітою

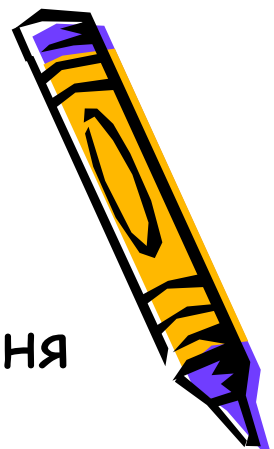
▶ Перепідготовка фахівців з вищою освітою, яка не веде до підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня


▶ Післядипломна підготовка фахівців з вищою освітою, що обумовлює підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня



## 6.4. Планування трудової кар'єри в організації

- Важливим напрямом розвитку персоналу є планування кар'єри працівника, його просування по кваліфікаційним або службовим рівням (ступеням) по визначеній схемі. Планування кар'єри виступає альтернативою стихійним переміщенням персоналу.
- Кар'єра у загальному розумінні цього слова означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнення популярності, слави. Під трудовою кар'єрою мається на увазі індивідуальна послідовність важливих змін праці, що пов'язані зі зміною становища працівника на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

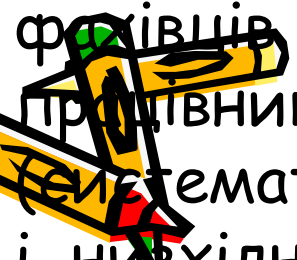




Динамічну трудову кар'єру в залежності від направленості переходів підрозділяють на **горизонтальну** - без переходів індивіда між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів **вертикальну** - перехід працівника на робочі місця (посади) більш високих соціальних рангів.

**Горизонтальний тип кар'єри** працівника означає його просування в кваліфікаційному плані до визначення його як професіонала у своїй справі, робить професію престижною та привабливою, розглядається оточуючими як успіх в певній сфері трудової діяльності.

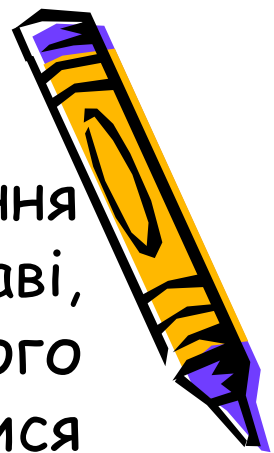
**Вертикальний тип кар'єри** передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування працівників на посади керівників. Цей тип просування працівника можна підрозділити на висхідну кар'єру (систематичне просування вверх по службовій драбині) і низхідну. Таким чином, трудовий шлях працівника



Професійна кар'єра - це становлення працівника як професіонала у своїй справі, котра відбувається на протязі всього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися в різних організаціях.

Внутрішньо-організаційна кар'єра - це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування у професійному та посадовому плані у межах однієї організації.

Горизонтальний і вертикальний типи кар'єри якраз і відносяться до внутрішньо-організаційного її виду. Крім того, трудова кар'єра в організації реалізується не лише за вертикальним чи горизонтальним напрямками.



## Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників:

**Внутрішньо професійне просування**

**Міжпрофесійне просування**

**Лінійно-функціональне просування**

**Соціальне просування**

### Внутрішньо професійне просування

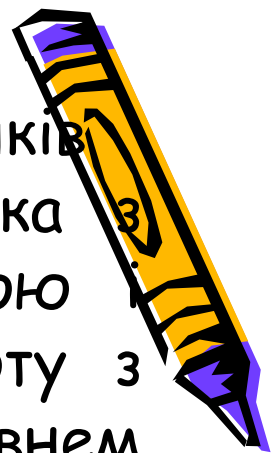
робітників відбувається у межах своєї професії та розряду (категорії, класу) за рахунок опанування суміжних операцій та прийомів, розширення зон обслуговування і оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу; оволодіння кількома суміжними професіями.



Міжпрофесійне просування робітників супроводжується зміною професії працівника з метою опанування новою, більш змістовною і складною. Робітник може перейти на роботу з іншою професією приблизно рівної за рівнем кваліфікації з метою покращення умов праці та збереження здоров'я робітника; підготовка робітника широкого профілю.

Лінійно-функціональне професійно-кваліфікаційне просування робітника має місце у разі його призначення на посаду бригадира чи ланкового.

Соціальне професійно-кваліфікаційне просування робітника відбувається у випадку його переходу на посаду фахівця після закінчення вищого навчального закладу тощо.



Однією з найбільш поширених моделей управління розвитком кар'єри фахівців стала модель партнерства. Зазначене партнерство передбачає співробітництво трьох сторін - фахівця, його керівника та служби управління персоналом організації. Працівник несе безпосередню відповідальність за планування і розвиток власної кар'єри. Одночасно керівник виступає в ролі наставника або спонсора свого співробітника. Служба управління персоналом відіграє роль професійного консультанта та водночас здійснює управління процесом розвитку кар'єри фахівця в організації.






## 6.5. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників

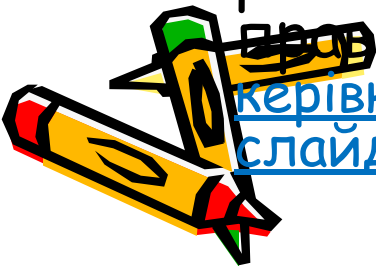
- **Кар'єра** у загальному розумінні цього слова означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнення популярності, слави.
- **Під трудовою кар'єрою** мається на увазі індивідуальна послідовність важливих змін праці, що пов'язані зі зміною становища працівника на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

**Проте, для успішного розвитку кар'єри недостатньо бажання співробітника**, навіть якщо воно приймає форму добре продуманого плану. Для просування на вищі посади необхідні професійні навички, знання, досвід та наполегливість.





Підбір керівника або просування фахівця на керівну посаду мають проводитися цілеспрямовано, а не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації. Якщо в компанії звільняється місце президента, вона повинна запросити на це місце спеціаліста зі сторони, якому необхідно від 3 до 6 місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від 1 року до 3 років, щоб стати визнаним «своїм», та від 2 до 5 років, щоб увібрати культуру компанії. У працівників, які раніше працювали в компанії, такі проблеми, як правило, не виникають. Етапи формування резерву керівників у організації представлені на наступному слайді.



Визначення додаткової потреби в керівниках  
у розрізі структурних підрозділів і посад

Обґрунтування вимог до кандидатів з кожної  
керівної посади організації

Попередній набір кандидатів до резерву керівників

Вивчення й оцінка претендентів,  
затвердження резерву керівників

Підготовка індивідуальних планів розвитку,  
робота з резервом керівників

Контроль за підготовкою резерву  
до зайняття керівної посади

Визначення ступеня  
підготовленості резервіста  
до призначення  
на керівну  
посаду

Ні

Відрахування  
з резерву  
керівників

Так

Призначення та виробнича  
адаптація на керівній посаді



# Основні завдання формування кадрового резерву полягають у наступному:



- виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для зайняття керівних посад;
- підготовка осіб, які зараховані до резерву керівників, для зайняття керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здібних до управлінської роботи працівників;
- створення належних умов для наступності та стабільності управління організацією і її підрозділами.



## Основними формами підготовки резерву керівників є:



- навчання в Українській Академії державного управління при Президентові України, інститутах підвищення кваліфікації, підготовки на курсах, у школах резерву;
- стажування на керівних посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників структурних підрозділів;
- надання права вирішення окремих питань на рівні того керівника, на заміну якого готується фахівець, зарахований у кадровий резерв;
- відрядження в інші організації для ознайомлення з передовими методами та досвідом роботи;
- організація ділових зустрічей, круглих столів і тематичних дискусій тощо.



# Оцінка результативності програм розвитку персоналу підприємств



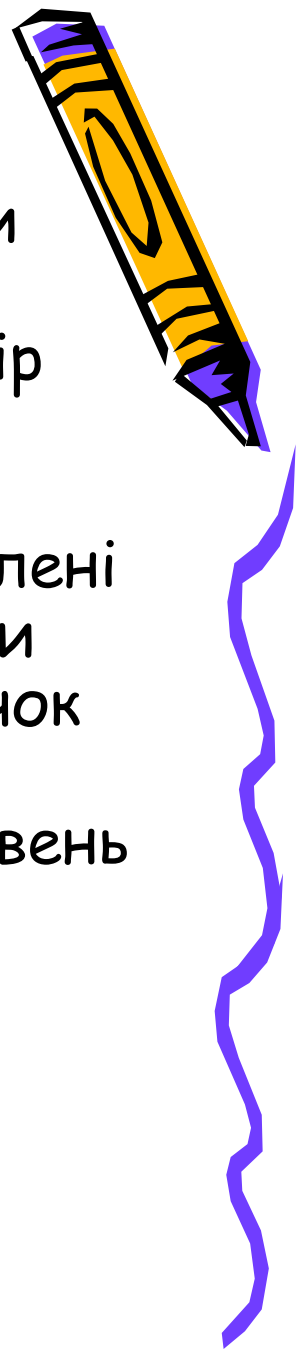
В сучасних умовах існують високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, знань і навичок працівників. Розвиток НТП вимагає від фахівців постійної підготовки до майбутніх змін у зовнішньому і внутрішньому оточенні. У зв'язку з цим інвестиції у розвиток персоналу слід розглядати як пріоритетні і необхідні.

**Необхідною і важливою є оцінка результативності програм розвитку персоналу, яка повинна передбачати:**

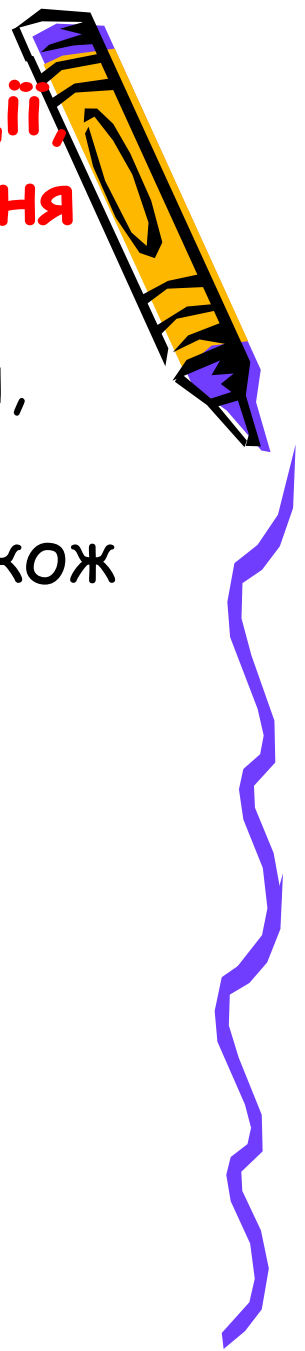
- оцінювання відгуків учасників навчання;
- аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання;
- оцінювання ступеня відповідності потреб у навчанні змісту його програми;
- аналіз рівня застосування нових знань, умінь і навичок у професійній діяльності;
- діагностику зміни бізнес-показників після навчання персоналу;
- аналіз віддачі від інвестицій у навчання персоналу.



**1. Оцінювання відгуків персоналу** має своєю метою визначення реакції безпосередніх учасників навчання, аналіз їх власної оцінки його ефективності, виявлення сильних і слабких сторін проведеного навчання та збір пропозицій персоналу стосовно його удосконалення у майбутньому. При цьому доцільно застосовувати спеціально розроблені анкети, що передбачають такі основні блоки питань: корисність отриманих знань і навичок для реальної роботи, рівень складності програми, доступність подачі матеріалу, рівень новизни програми.



**2. Аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання** спрямований на встановлення того, наскільки змінилися знання, навички, установки, мотивація, лояльність учасників у результаті навчання, а також визначення ступеня розвитку компетентності персоналу за підсумками навчання.







**3. Оцінювання ступеня відповідності потреб у навчанні змісту його програми** проводиться з метою встановлення того, наскільки програмою навчання передбачено розвиток у персоналу необхідних у даний час і на перспективу знань, умінь і навичок.

**4. Аналіз рівня застосування нових знань, умінь і навичок у професійній діяльності** спрямований на визначення того, чи застосовують працівники отримані знання й навички у професійній діяльності та які реальні зміни відбулися в їхній роботі.





- **Аналіз віддачі від інвестицій у навчання персоналу - ROI (Return on Investment)** - дозволяє встановити, наскільки фінансовий ефект від навчання перевищує витрати на його проведення.

$$\text{ROI} = ((\text{Дохід від навчання} - \text{витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\%$$

- **Існують декілька всесвітньо відомих моделей оцінки ефективності навчання: модель Кіркпатріка, модель Філіпса, модель Тайлера, модель Мак Гі .**
- З 1959 р. для оцінки результативності навчання широко застосовується **Модель Кіркпатріка**. Вона передбачає чотири рівні оцінки:





- Рівень 1 - **Реакція** - чи сподобалось навчання учасникам і чому (найчастіше застосовується форма анкетування як учасника навчання, так і його керівника).
- Рівень 2 - **Засвоєння** - що нове й корисне було засвоєно у процесі навчання. Для перевірки даного рівня широко застосовуються тести, кейсові завдання, писемні опитувальники.
- Рівень 3 - **Поведінка** - що змінилося у поведінці того, хто навчався (застосовування нових знань та навичок).
- Рівень 4 - **Результат** - чи вплинуло навчання на ефективність роботи організації (зменшення затрат, покращення якості продукції).





- 1991 р. Джек Філіпс додав до системи Кіркпатріка 5-й рівень із назвою "Повернення на інвестиції (ROI)".

$$ROI = \frac{\text{Доходи від навчання працівників} - \text{Затрати на навчання}}{\text{Затрати на навчання}} \times 100\%$$

- Розрахунок ROI вимагає великих часових витрат.





- **Модель Тайлера** - однією з головних проблем у галузі освіти є неконкретне, розпливчате визначення цілей освітніх програм. Під "цілями" розуміються завдання навчання.
- **Цільовий підхід лежить в основі процесу оцінки Тайлера ефективності навчання**, що складається з наступних кроків:
  1. Постановка чітких цілей і задач.
  2. Класифікація цих цілей і задач, їх визначення.
  3. Визначення техніки оцінювання.
  4. Збір даних, що стосуються ефективності навчання.
  5. Порівняння даних про ефективність навчання з даними про ефективність досягнення бажаних моделей поведінки.

Розходження даних повинні вести до внесення змін у освітню програму, після чого цикл оцінювання повторюється.

- Недолік розглянутих моделей оцінки ефективності **навчання** (окрім **моделі Філіпса**) - відсутність кількісної оцінки.



**Модель Мак Гі** - біпараметрична оцінка ефективності  
НАВЧАННЯ  $d_N$

$$d_N = \frac{C_0 - C_t - C_e}{C_e} \times 100\%$$

Чистий частковий економічний ефект ( $E_N$ ) від заходів щодо навчання персоналу визначається за формулою:

$$E_N = C_0 - C_t - C_e$$

де:  $C_0$  - вартість бізнесу-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, гр. од.;

$C_t$  - вартість бізнесу-процесу після навчання, гр. од.;

$C_e$  - вартість програми навчання (витрати компанії на утримування навчального центру), гр. од.

Інтерпретація результату: якщо  $1 < E_N$  - навчання неефективне.

Якщо  $d_N > 0$  - навчання приносить дохід.





- **Чистий частковий економічний ефект ( $E_N$ )** доцільно розраховувати для оцінки ефективності навчання саме лінійного персоналу, наприклад, у результаті проведення тренінгових заходів, **швидкість обслуговування клієнтів збільшилася, якість обслуговування клієнтів** (при цьому якість може оцінюватися зниженням кількості помилок, скарг клієнтів) **покращилася** та інш.
- **Більш традиційний для сприйняття й простий в інтерпретації** - показник доходності  **$d_N$  Моделі Мак Гі** (співвідношення чистого доходу до затрат).



## *6.6. Види, фактори та показники руху кадрів*



Під **рухом кадрів усередині підприємства** варто розуміти перехід працівника з одного робочого місця на інше для постійної роботи.

Остання обставина відрізняє рух кадрів від зміни робочих місць у рамках організації праці, коли протягом зміни робітник може бути зайнятий послідовно на двох і більш робочих місцях з метою більш повного завантаження, зниження непродуктивності праці і т.п.





**Основні ознаки робочого місця** — це цех, професія (спеціальність) і необхідна кваліфікація робітника (розряд). Зміна робочого місця, як зовнішній прояв процесу руху кадрів, супроводжується зміною усіх чи частини ознак.

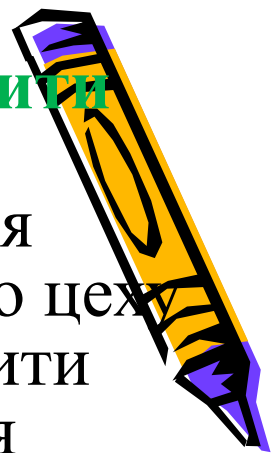
Сукупність змін кожного з ознак окремо являє собою відповідно *міжпрофесійний, кваліфікаційний чи міжцеховий рух*.

Зміни в змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), як наслідок змін у техніку, технології, поділі праці і його організації, висувають нові вимоги до працівника, що виконує ці процеси. Він повинен або підвищувати свою кваліфікацію, або бути замінений іншим працівником на основі професійного добору кадрів.



**Внутрішньозаводський рух кадрів може носити стихійний характер**, коли здійснюється з ініціативи самих працівників, що намагаються шляхом зміни робочого місця, чи професії або цеху задовольнити свої особисті інтереси: поліпшити умови праці, одержати більші можливості для реалізації свого кваліфікаційного потенціалу, домогтися збільшення заробітної плати і т.п.

Але **внутрішньозаводський рух може бути і керованим**, коли переміщення працівників по робочих місцях на підприємстві (організації, фірмі) здійснюється в рамках політики менеджменту перосналу, що передбачає кадрове планування, планування трудової кар'єри працівника з наданням йому при переході необхідного сприяння в перепідготовці чи підвищенні кваліфікації.





- Як показали дослідження минулих років, співвідношення між стихійним і керованим (організованим) внутрішньозаводським рухом складалося як 30—40 до 70—60% . Не можна не відзначити тенденцію до підвищення ролі внутрішньозаводського руху в процесі формування робочих кадрів.



Щоб керувати рухом кадрів, потрібно вивчати характеристики цих процесів: спрямованість, масштаби, взаємозв'язок між різними видами руху, закономірності цих процесів, забезпечення більшої відповідності інтересів підприємства і працівників, зниження негативних наслідків, які спочатку можуть супроводжувати переміщення працівників на нові робочі місця.

**Знання про взаємозв'язок різних видів внутрішньозаводського руху кадрів необхідні і працівникам**, тому що, знаючи, якою мірою зміна професії спричинить за собою зміну цеху чи розряду і яка імовірність зміни спеціальності чи кваліфікації при переході з цеху і т.п., робітник може прийняти більш обґрунтоване рішення у відношенні участі у внутрішньозаводському русі за власною ініціативою.

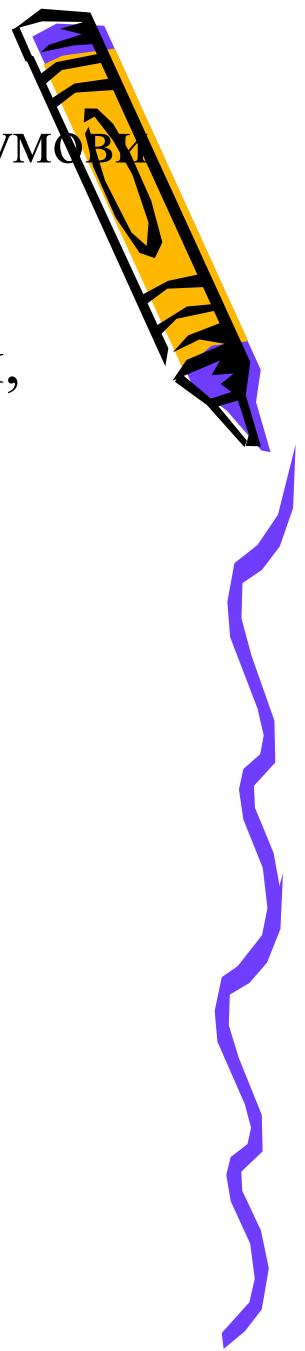


## *Фактори, які викликають рух персоналу:*

- 1) які виникають на самому підприємстві (розмір З/П, умови праці, рівень автоматизації праці, перспектива професійного росту і т.п.)
- 2) особисті фактори (вік працівника, рівень його освіти, досвід роботи і т.п.)
- 3) зовнішні по відношенню до підприємства фактори (економічна ситуація в країні або регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств і т.п.).

## *Виділяють такі види руху кадрів в організації:*

- = плинність кадрів,
- = демографічний рух (плановий)
- = внутрішньовиробничий рух.



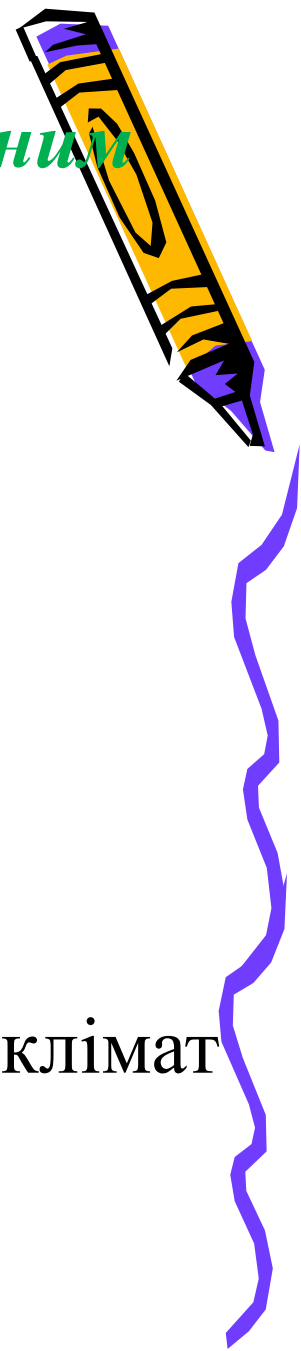
## Плинність кадрів має як позитивні, так і негативні наслідки

- **До негативних відносяться:** прямі втрати виробництва, викликані неукомплектованістю робочих місць, зниження продуктивності праці працівника, який звільняється та нового працівника, труднощі з формуванням загальних норм поведінки, з формуванням взаємних очікувань та вимог; розмиття неформальної структури; труднощі в управлінні нестабільним колективом; зниження ефекту на навчання працівника (тому що ефект від навчання виникає або поза підприємством, яке вклало кошти на навчання, або зовсім не виникає, якщо працівник змінює професію).
- **До позитивних відносяться:** підвищення ефективності праці за рахунок того, що нова робота відповідає інтересам і здібностям працівника; зниження монотонності праці; покращення соціально-психологічного клімату за рахунок змін в трудовому колективі.



## *До основних мотивів звільнень за власним бажанням відносяться:*

- професійно-кваліфікаційні, ;
- незадовільна організація та умови праці;
- стан здоров'я;
- незадоволення заробітною платою;
- незабезпеченість житлом;
- віддаленість житла від роботи;
- переміна місця проживання;
- незадовільний соціально-психологічний клімат в колективі.



Зміни в чисельності працівників обумовлюють оборот  
робочої сили, основними показниками якого є такі  
коефіцієнти: обігу за прийомом —  $K_{пр}$ ; обігу за  
звільненням —  $K_{зв}$ ; загального обігу робочої сили —  $K_{заг}$ ;  
заміни кадрів —  $K_{зам}$ ; плинності кадрів —  $K_{пл}$ .

$$K_{пр} = ЧР_{пр} / ЧР_{со} \cdot 100, \quad (1)$$

$$K_{зв} = ЧР_{зв} / ЧР_{со} \cdot 100, \quad (2)$$

$$K_{заг} = (ЧР_{пр} + ЧР_{зв}) / ЧР_{со} \cdot 100, \quad (3)$$

$$K_{зам} = ЧР_{зам} / ЧР_{со} \cdot 100, \quad (4)$$

$$K_{пл} = ЧР_{пл} / ЧР_{со} \cdot 100, \quad (5)$$

де  $ЧР_{со}$  — середньооблікова чисельність персоналу;

$ЧР_{пр}$  — чисельність прийнятих працівників;

$ЧР_{зв}$  — чисельність працівників, що звільнилися;

$ЧР_{зам}$  — чисельність працівників, які змінилися (менше з  
двох чисел — кількість прийнятих та звільнених);

$ЧР_{пл}$  — чисельність працівників, що звільнилися за власним  
бажанням без поважних причин та внаслідок порушення  
трудової дисципліни.

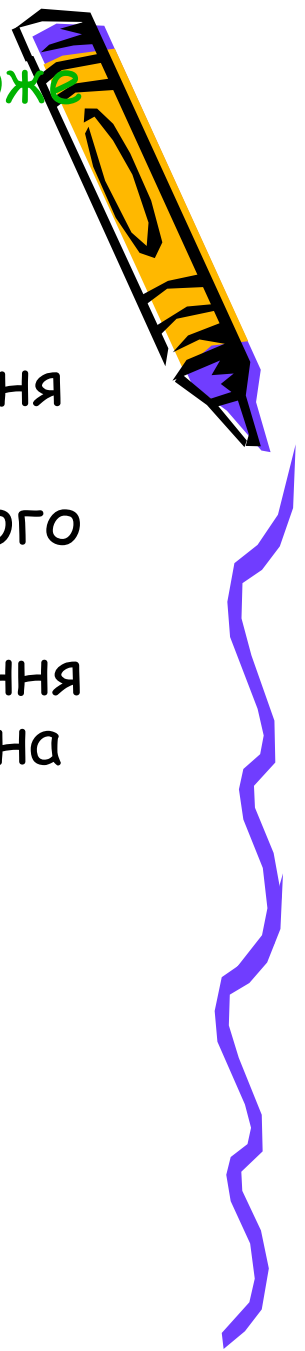




Вважається, що нормальна плинність кадрів може бути в межах 5 %

Інколи для аналізу руху кадрів розраховують додатково такі два коефіцієнти:

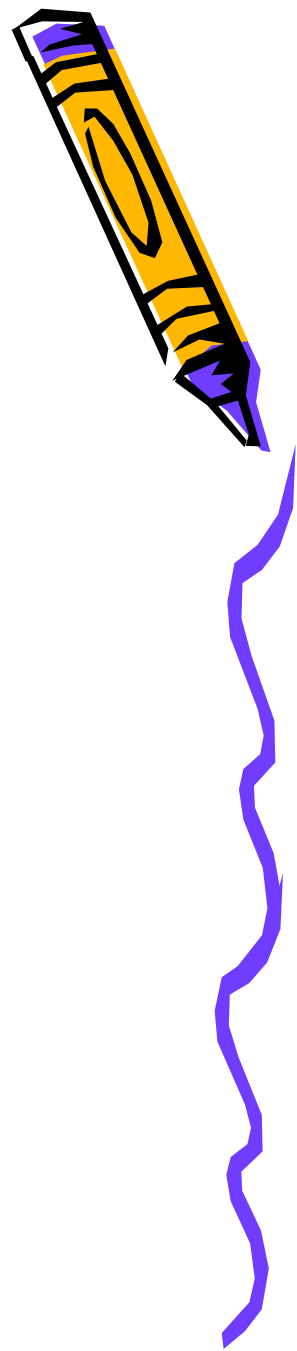
- **коефіцієнт постійності кадрів** — як відношення чисельності працівників, які перебували в списковому складі персоналу протягом усього періоду, до середньооблікової чисельності;
- **коефіцієнт стабільності кадрів** — як відношення чисельності працівників, які пропрацювали на підприємстві більше трьох років, до середньооблікової чисельності.

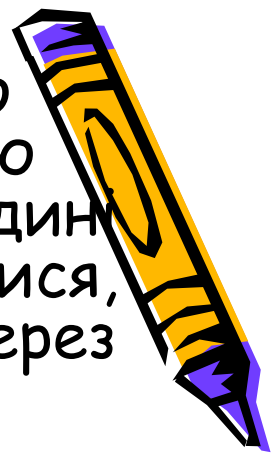


## *6.7. Основні процеси руху кадрів*

### *Основні процеси руху кадрів:*

- = уведення в посаду,
- = адаптація,
- = професійні переміщення,
- = підвищення по службі,
- = пониження посади,
- = звільнення.





- **Уведення в посаду** — це елемент одночасно руху та розстановки кадрів, який являє собою сукупність процедур, які покликані дати людині відчуття, що її чекали, до її приходу готувалися, і дають змогу уникнути багатьох помилок через недостатню обізнаність з організацією та її особливостями, зменшити вірогідність розчарування та передчасного звільнення працівника, а також сформуванню позитивне ставлення до нових обов'язків та оточення.
- **Уведення в посаду здійснюється забезпеченням** нового працівника інформацією загального характеру у формі брошур, каталогів тощо, а також попередньої інформації про організацію. Кадрові служби великих організацій, як правило, проводять спеціальний курс загальної та спеціальної орієнтації для новачків.



*Адаптація* - включення особи в нове для неї предметно-речове та соціальне середовище, тобто *це процес пізнання норм та традицій, прийнятих на підприємстві, процес професійного навчання та перепідготовки, усвідомлення того, що є важливим на даному підприємстві або на робочому місці.* У соціології і психології виділяють соціальну і виробничу адаптацію.

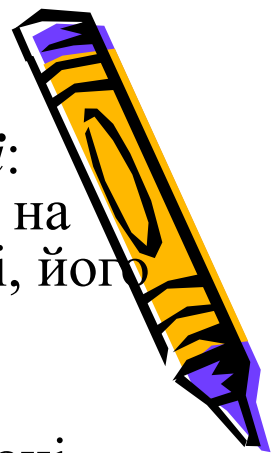
**Виробнича адаптація** є інструментом у вирішенні такої проблеми, як формування у працівників необхідного рівня продуктивності і якості праці в більш короткий термін.



*Причини зміни умов трудової діяльності різноманітні:* перехід на нове місце роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, упровадження нових форм організації праці, його оплати і т.д.

Зміна робочого місця припускає не тільки зміну умов праці, зміни колективу, але і часто пов'язана зі зміною професії, виду діяльності, що додає адаптації новий, більш складний характер.

**Адаптація** працівника до підприємства може бути **активною**, коли він впливає на колективні норми, цінності, форми взаємодії тощо для того, щоб змінити їх та пристосувати до своїх потреб, та **пасивною**, коли прагнення впливати на середовище немає.



Крім того, розрізняють *первинну* виробничу адаптацію, коли людина уперше включається в постійну трудову діяльність на конкретному підприємстві, і *вторинну* при наступній зміні роботи. Первинна та вторинна адаптація формулюються залежно від тривалості: первинна - 5-6 місяців, вторинна (повна) - 3 роки.

Виробничу адаптацію, як складне явище, можна розглядати з різних позицій, виділяючи *психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну* її сторони.



- *Психофізіологічна адаптація* — адаптація до трудового діяльності на рівні організму працівника як цілого, результатом чого стають менші зміни його функціонального стану (менше стомлення, пристосування до високих фізичних навантажень і т.п.). Іншими словами, психофізіологічна адаптація -це процес засвоєння сукупності всіх умов, необхідних працівнику під час роботи.
- До останніх можна віднести фізичні та психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні умови праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення, вібрація тощо).





***Професійна адаптація*** — повне й успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту і характеру праці, його умов і організації.

Вона виражається у певному рівні оволодіння професійними знаннями і навичками, в умінні, у відповідності характеру особистості характеру професії, в формуванні деяких професійно необхідних якостей особи, в розвитку стійкого позитивного відношення працівника до своєї професії.





***Соціально-психологічна адаптація*** — це пристосування особи до відносно нового для неї соціуму, тобто введення особи в колектив як рівноправної, прийнятої всіма його членами, у систему взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями; пристосування особи до соціального оточення в колективі, до традицій і неписаних норм колективу, до стилю роботи керівників, до особливостей ділових і міжособистісних стосунків, що склалися в колективі, та до соціальних позицій окремих членів колективу.



*Стадії процесу адаптації:* ознайомлення, пристосування, асиміляція (повне пристосування до середовища), ідентифікація (ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства).

Успішність адаптації залежить від характеристик виробничого середовища і самого працівника. Чим складніше середовище, чим більше відмінність його від звичного виробничого середовища на колишньому місці роботи, чим більше пов'язано з нею змін, тим складніше проходить процес адаптації.





- Адаптація як процес характеризується визначеною тривалістю, і отже, має свій початок і закінчення. Якщо у відношенні початку адаптації питань не виникає (це початок діяльності працівника в нових умовах), то визначити її закінчення дуже важке. З позицій управління кадрами, формування трудового потенціалу, визначення термінів адаптації велике значення має з'ясування такого поняття, як *межа адаптації*.



При визначенні термінів адаптації у якості її межі, чи крапки відліку завершення її як процесу, можуть використовуватися визначені кількісні показники, що характеризують окремі сторони адаптації:

- **об'єктивні показники** — рівень і стабільність кількісних показників праці (систематичне виконання норм, якісне виготовлення продукції, відсутність порушень у ритмі роботи конвеєрної чи потокової лінії, професійна стійкість, ріст кваліфікації, рівень трудової дисципліни і т.п.);
- **суб'єктивні показники** — рівень задоволеності своєю професією, умовами праці, колективом і ін.



*Управління процесом адаптації* — це активний вплив на фактори, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і т.п.

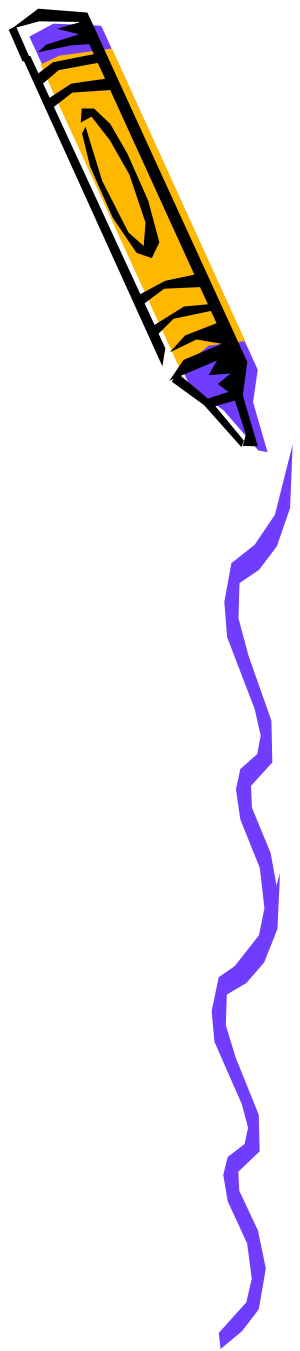
Конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значимості тієї чи іншої сторони адаптації для конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів для полегшення її проходження складають основу процесу управління адаптацією.



## *Стосовно до молодих робітників процес управління адаптацією містить у собі:*

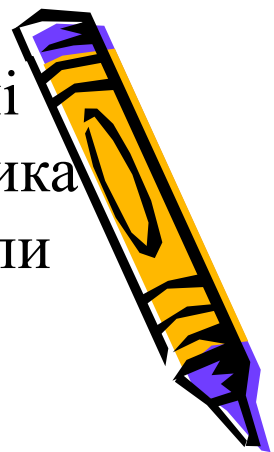
- аналіз очікувань нових робітників (з'ясування мотивів найму на роботу на підставі бесіди, очікувань, пов'язаних з даним підприємством);
- прогноз стабільності новачка (як довго він може пропрацювати в даному колективі);
- уведення новачка в колектив;
- власне контроль адаптації в ході періодичних зустрічей чи заочно;
  - ліквідацію причин конфліктних ситуацій чи незадоволеності вирішенням проблем адаптантів, санкції у відношенні тих, хто зобов'язаний був усунути причини неадаптації;
- узагальнення матеріалів про хід адаптації новачків, ознайомлення з ними адміністрації підприємства і лінійних керівників.





На багатьох підприємствах створюються спеціалізовані *служби адаптації кадрів*. Служби адаптації працівника можуть виступати як самостійні структурні підрозділи (відділ, лабораторія) чи ж входити до складу інших функціональних підрозділів — у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці і заробітної плати і т.п.

*Основні задачі служби адаптації* — розробка і впровадження за участю функціональних служб управління підприємством заходів щодо скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, по стабілізації трудового колективу, росту трудової віддачі працівників, підвищенню задоволеності працею.





*Наступним важливим процесом руху кадрів у організації є переміщення. В управлінській практиці великих компаній зустрічається, як правило, три типи переміщень керівників:*

- = підвищення посади (або пониження) з розширенням (або звуженням) кола обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав та підвищенням (зниженням) рівня діяльності;
- = підвищення рівня кваліфікації, яке супроводжується виконанням більш складних завдань, не зв'язане з підвищенням посади, але зв'язане з підвищенням заробітної плати;
- = зміна кола завдань і обов'язків, без підвищення кваліфікації, без підвищення посади та заробітної плати (ротація).





*У залежності від виду поділу праці можна розрізняти ротацію як:*

- зміну робітником операцій на ділянці (потокової лінії, конвеєрі) у рамках однієї професії;
- зміну операцій, що відносяться до різних професій.

*Виходячи з приналежності колишнього і нового місця роботи, розрізняють ротацію як переміщення робітників*

- з ділянки на ділянку без зміни професії і зі зміною професії;
- з цеху в цех зі зміною і без зміни професії (виду діяльності);
- за межі даного підприємства, але в межах об'єднання (фірми), причому характер роботи може мало чим відрізнитися від колишнього;
- за межі підприємства, але зі зміною характеру діяльності (у нові організаційні структурні підрозділи об'єднання, наприклад, з науково-дослідним ухилом, торговим профілем і т.п.).

*По тривалості ротація буває:*

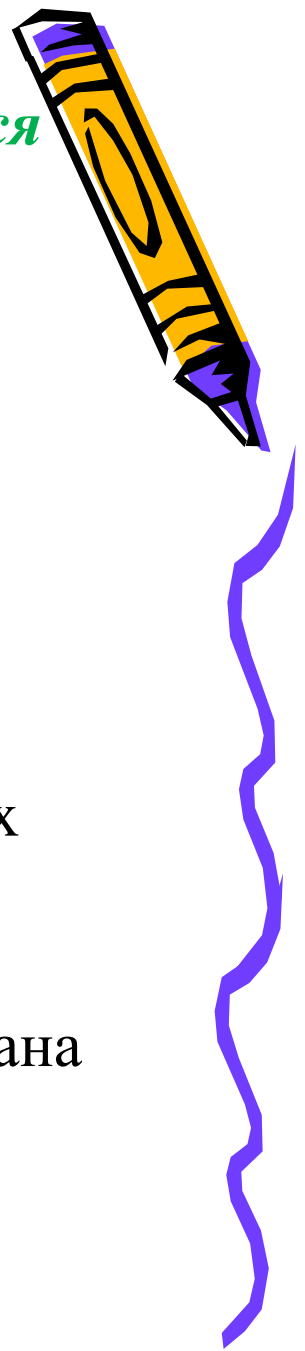
- короткочасної, коли після виконання робіт на стороні робітник повертається до своєї колишньої роботи;
- досить тривалої;

• постійної, тобто новий вид діяльності стає постійною роботою.



## *Ротація по виробничій необхідності розглядається*

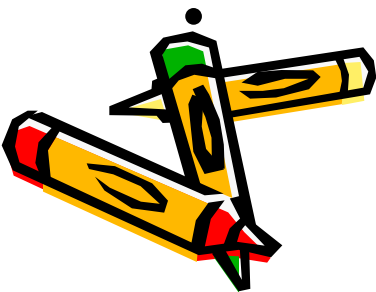
- як шлях забезпечення завантаження працівника протягом визначеного періоду часу, оскільки на основному місці роботи відбувається простій;
- як оперативна зміна в розміщенні через невихід на роботу когось із працівників;
- як засіб зниження стомлюваності (чергування операцій, робіт) і як засіб підвищення змістовності праці;
- як один зі шляхів підвищення кваліфікації в рамках планування робочої кар'єри, формування управлінського персоналу;
- як наслідок інноваційних процесів, коли вона зв'язана з освоєнням нової продукції.



## ***6.8. Припинення трудової угоди. Пристосування кадрів до економічних змін***

*За Українським трудовим законодавством, підставами для звільнення працівника (припинення трудової угоди) можуть бути:*

- згода сторін;
- закінчення терміну дії угоди, крім випадків, коли трудові відносини продовжуються і жодна з сторін не вимагає їх припинення;
- призив на військову службу;
- розірвання трудової угоди з ініціативи працівника,

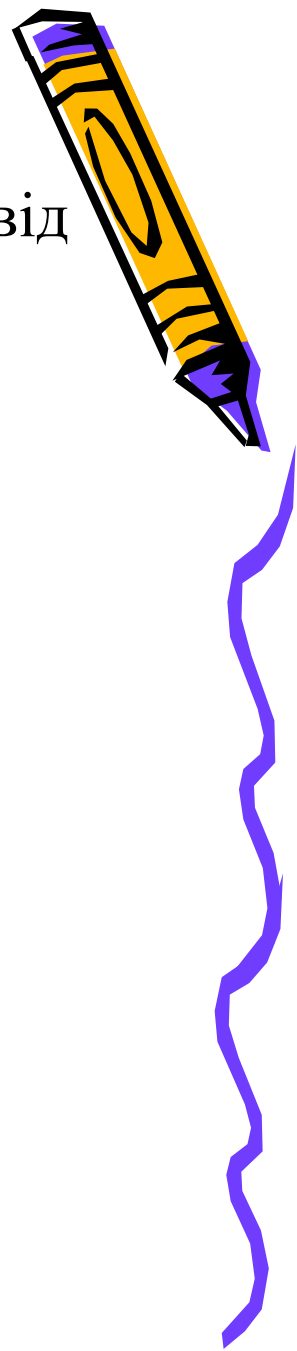


- розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації в випадках, коли:

1. особа працівника та його діяльність не відповідають посаді, яку він займає; недостатня можливість компенсувати недоліки - наприклад, неготовність до роботи або навчання; виникла напруженість в відносинах тощо;
2. відбулись зміни в умовах виробництва (зміна вимог до кваліфікації працівників при швидких змінах в техніці та технології; зміна структури - ліквідація посад при концентрації виробництва, тимчасова бездіяльність тощо; зміни в ринковому середовищі; зміни в соціальному оточенні, в принципах підприємництва);
  - - розірвання трудового договору за вимогою профспілкового органу;
  - - переведення працівника за його згодою на інше підприємство або перехід на виборну посаду;

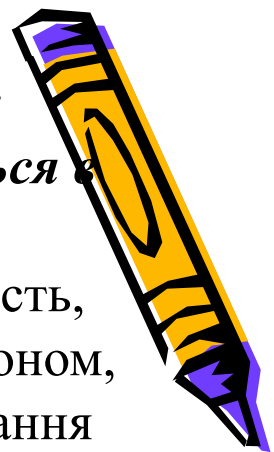


- відмова працівника від переходу на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, а також відмова від продовження роботи в зв'язку з суттєвими змінами умов праці;
- засудження працівника до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем проживання тощо;
- направлення працівника постановою суду в лікувально-трудоий профілакторій;
- підстави, передбачені контрактом.



*Звільнення працівників за власним бажанням з поважних причин (у строк, про який просить працівник) здійснюється в разі:*

- переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість, направлення на роботу або для проходження служби за кордоном,
- хвороба, яка перешкоджає продовженню роботи або проживання в даній місцевості (згідно з висновками медичної комісії),
- необхідність догляду за хворими членами сім'ї (при наявності медичного висновку) або за інвалідами I групи,
- переїзд в іншу місцевість в порядку організованого набору робітників, сільськогосподарського переселення, громадського призову, а також в інших випадках, коли згідно з рішенням Уряду адміністрація змушена безперешкодно відпускати працівників для роботи на підприємствах та організаціях окремих галузей народного господарства,

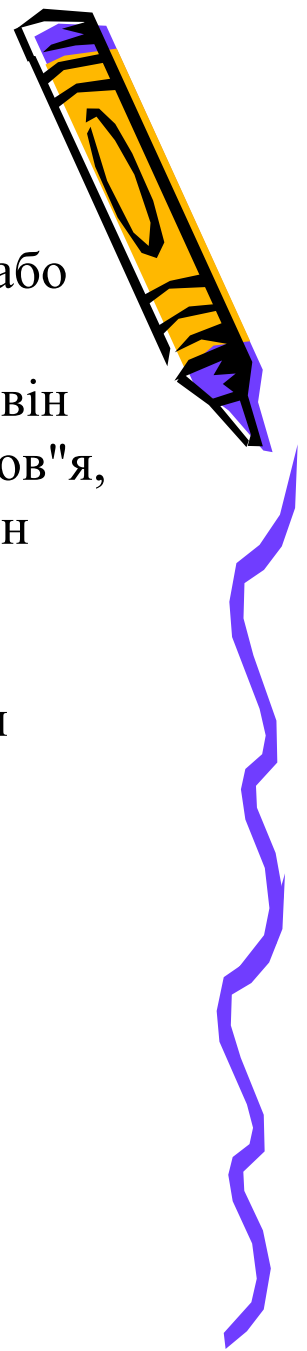


- обрання на посади, які заміщаються за конкурсом,
- зарахування в вищі, середні спеціальні або інші  
учбові заклади, в аспірантуру, клінічну ординатуру,
- порушення адміністрацією колективного або  
трудоного договору,
- звільнення за власним бажанням інвалідів,  
пенсіонерів за віком, вагітних жінок, матерів, які  
мають дітей віком до 8 років, працівників, які мають  
на своєму утриманні трьох та більше дітей, які не  
досягли 16 років (учні - 18 років),
- інші поважні причини.





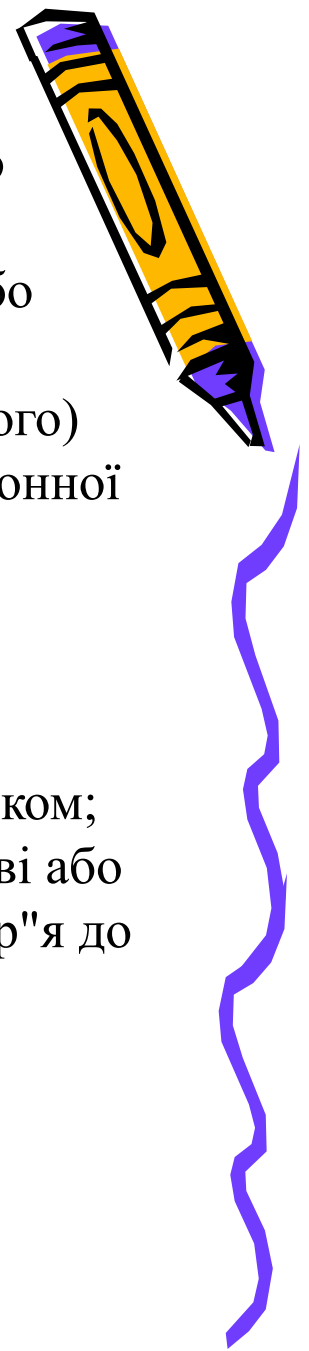
## *Розірвання угоди з ініціативи роботодавця допускається у випадках:*



- 1-ліквідації підприємства, організації, скорочення чисельності або штату працівників,
- 2 -виявленої невідповідності працівника посаді або роботі, яку він виконує, внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я,
- 3 -систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- 4 -прогул в тому числі відсутність на роботі більше трьох годин протягом робочого дня без поважних причин,
- 5 -нез'явлення на роботу протягом більше як чотирьох місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності, не рахуючи відпустки по вагітності та родах, якщо інше не передбачене законом,



- 6 - поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу,
- 7 - поява на роботі в нетверезому стані, в стані наркотичного або токсичного сп'яніння,
- 8 - вчинення за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладання адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу,
- 9 - додаткові підстави, які застосовуються при певних умовах (однократне грубе порушення трудових обов'язків працівником; винні дії працівника, який безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності, якщо ці дії дають підстави для втрати довіри до нього власника або уповноваженого ним органу; вчинення працівником, який виконує виховні функції, аморального проступку, не сумісного з продовженням даної роботи.



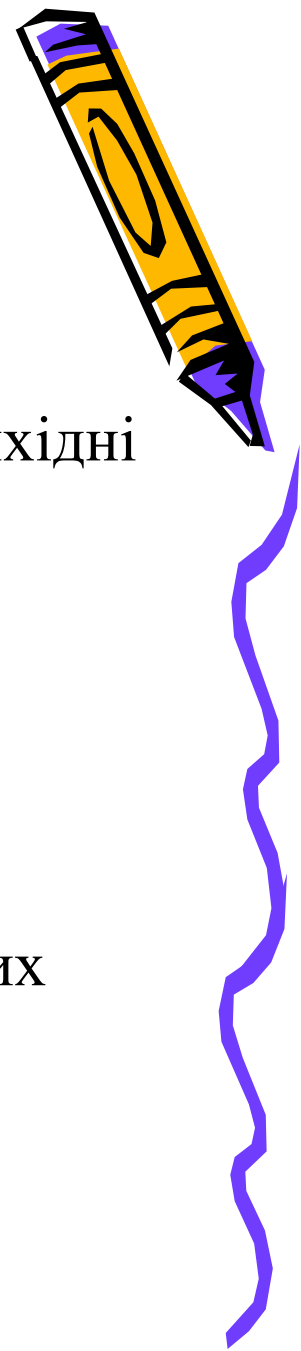
*Пристосування кадрів до змін на підприємстві, як правило, розглядається в двох варіантах:*

*а) при дефіциті кадрів:*

- збільшення робочого часу (понадурочні, робота в вихідні дні);
- набір нової робочої сили;

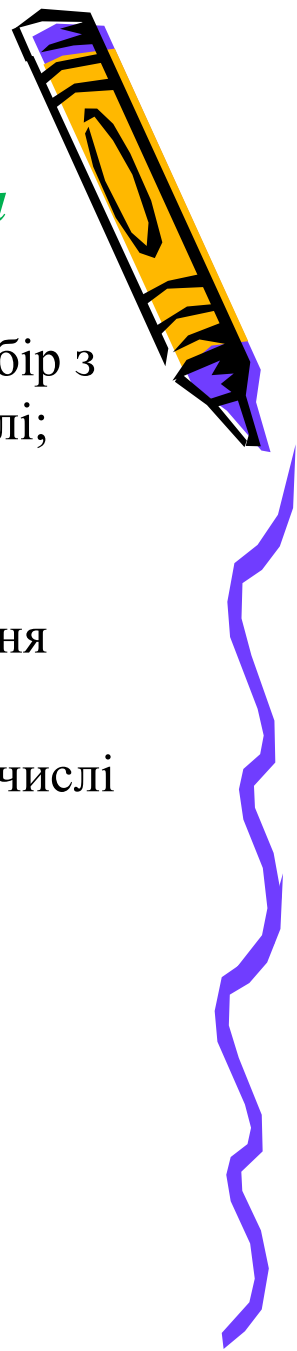
*б) при надлишку кадрів:*

- скорочення працівників;
- скорочення робочого часу;
- інші методи (скорочення заробітної плати, соціальних виплат, витрат на робочий процес тощо).



*Усі дії підприємства по приведенню фактичної чисельності у відповідність з необхідною можна звести в дві групи:*

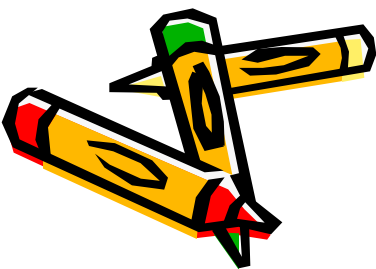
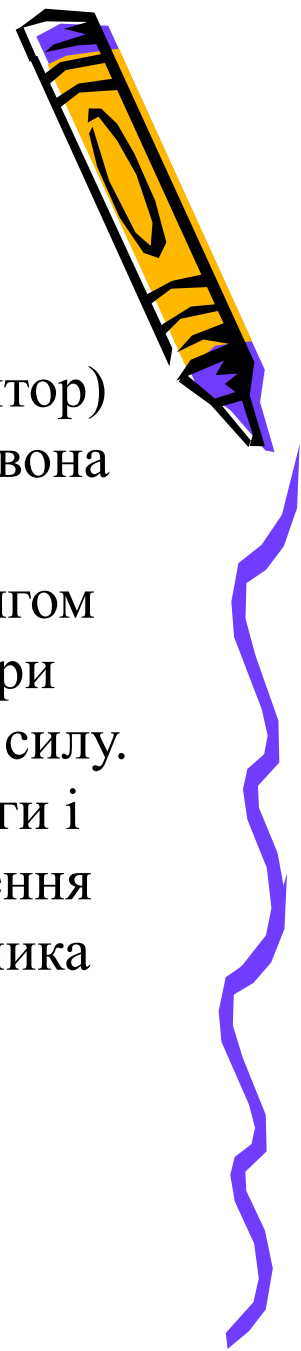
- 1) чисельна адаптація — вивільнення зайвої чисельності або набір з зовнішнього ринку праці при виниклій потребі в робочій силі;
- 2) функціональна адаптація власної робочої сили до мінливих потреб виробництва шляхом:
  - використання нестандартних режимів робочого часу і наймання працівників;
  - організації внутрішньозаводського руху робочої сили, у тому числі професійної мобільності.



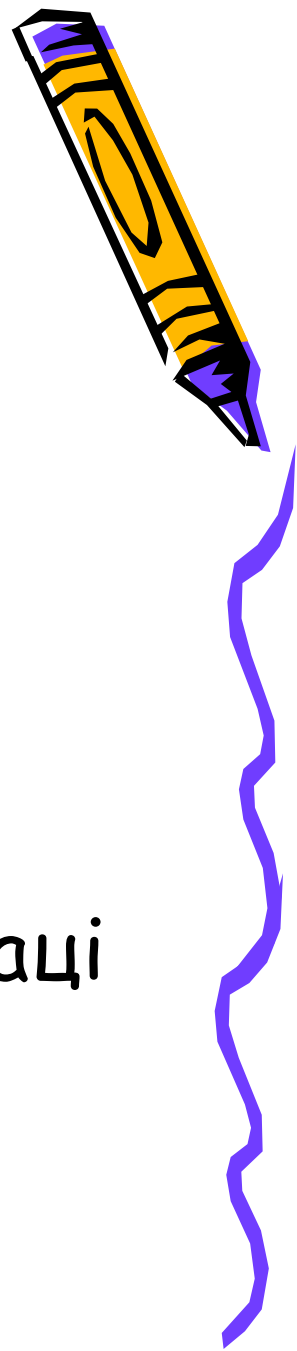
В даний час за рубежом використовується і такий різновид чисельної адаптації, як *лізинг персоналу*.

Суть його полягає в тім, що самостійна фірма (кредитор) передає на певний строк своїх співробітників, з якими вона має трудовий договір, у розпорядження іншої фірми (позичальника), зобов'язуючи цих співробітників протягом терміну "оренди" працювати на фірмі-позичальнику. При цьому трудовий договір з фірмою-кредитором зберігає силу.

Така форма наймання робочої сили дає певні переваги і фірмі-позичальнику, оскільки полегшує процес звільнення від робочої сили при скороченні потреби в ній: працівника повертають на свою фірму.



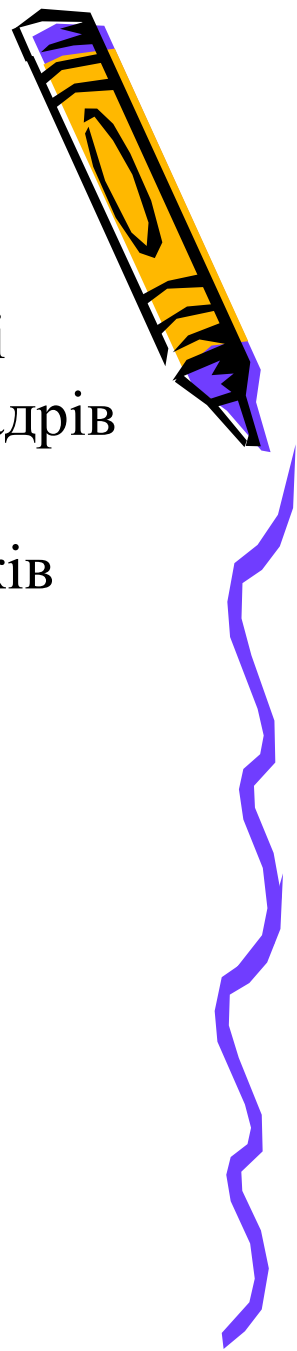
## *6.9. Вивільнення робочої сили*



- Вивільнення здійснюється за ініціативою роботодавців і найчастіше називається скороченням штатів, яке обумовлено зниженням затрат праці під час випуску продукції.



Оцінка майбутнього вивільнення робочої сили на підприємстві та реальної величини її звільнення заснована на взаємозв'язку коливання чисельності внаслідок зміни обсягу виробництва, плинності кадрів та появи вакантних робочих місць, результатів соціологічних опитувань щодо бажання працівників брати участь у професійній мобільності, а також організації на підприємстві професійно-кваліфікаційного просування працівників.





- **Вивільнення** — серйозна психологічна проблема, оскільки воно означає втрату «обжитого» робочого місця, колишніх соціальних зв'язків, що склалися між працівником і колективом підприємства. Тому скорочувати працівників необхідно так, щоб негативні наслідки (насамперед соціально-психологічного характеру) були мінімальними. Велике значення мають інформованість колективу про майбутні звільнення, про наявність вакантних робочих місць і перспективи працевлаштування, створення на підприємстві внутрішньозаводської біржі праці, покликаної полегшити процес працевлаштування на своєму підприємстві.

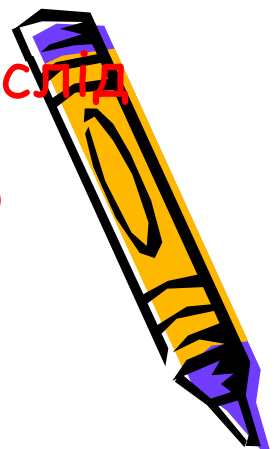




Ранги соціальних критеріїв, які враховуються вслід за вищою кваліфікацією та продуктивністю праці, наведено в ст. 42 Кодексу Законів про працю України. До них належать:

- сімейний стан (наявність двох і більше утриманців);
- відсутність у сім'ї інших працівників із самотійним заробітком;
- тривалість безперервного стажу роботи на даному підприємстві, установі, організації;
- навчання у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах без відриву від виробництва;
- участь у бойових діях тощо;
- наявність винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій;

• інвалідне каліцтво або професійне захворювання отримане на даному підприємстві тощо.



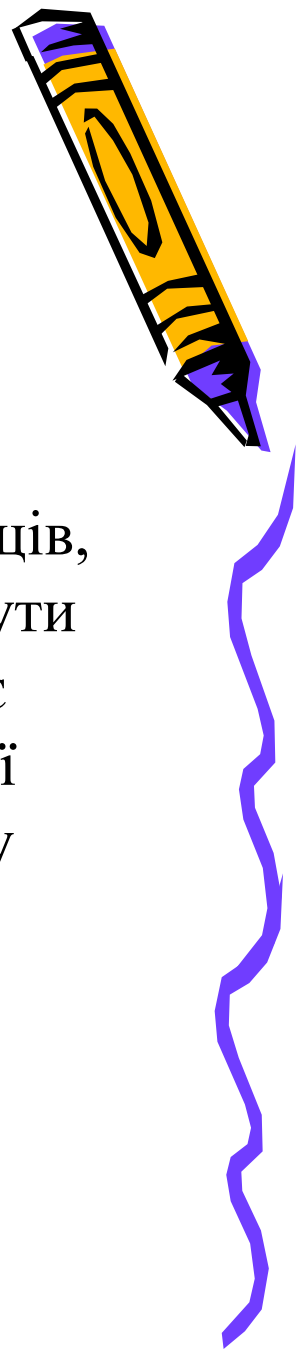
Облік збитку від недокомплекту робочих кадрів має свої особливості.

Насамперед, якщо ніяких заходів для зниження цього збитку не приймається, його величина (кількість недоотриманої продукції) може бути розрахована як добуток кількості робочих місць, середньодобового обсягу продукції з одного робочого місця і середньої перерви (у робочих днях) з моменту звільнення до приходу нового робітника.



Зміна персоналу в зв'язку зі скороченням штатів вносить свої корективи в набір складових збитку і витрат на робочу силу.

Так, недоодержання продукції через зниження продуктивності варто очікувати протягом двох місяців, тому що саме за такий термін робітник повинний бути попереджений про звільнення. Разом з тим відпадає необхідність у розрахунку недоодержання продукції через відсутність робітника на робочому місці, тому що саме робоче місце ліквідується. Саме на цей показник приходиться найбільша частка збитку.





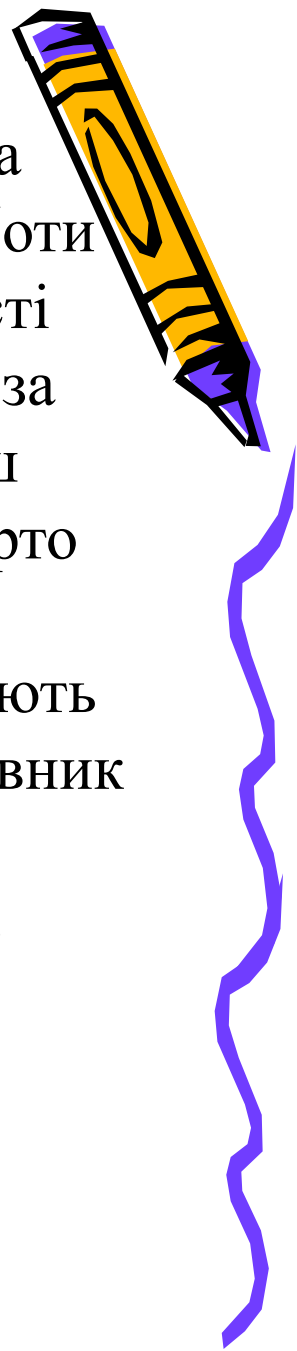
- Модульний підхід до характеристики збитку чи витрат, зв'язаних з реалізацією кадрової політики, досить універсальний. Так, він може бути застосований і для оцінки ефективності створення і розвитку на підприємстві елементів власної соціально-побутової інфраструктури як передумови скорочення плинності, залучення і закріплення більш кваліфікованих кадрів. Витрати на створення і розвиток соціально-побутової інфраструктури зіставляються з можливим скороченням збитку від плинності, а також підвищенням ефективності виробництва від використання більш кваліфікованої робочої сили.





Вивільнення робочої сили з підприємств має багато в чому об'єктивний характер і зв'язано з орієнтацією на інтенсивний шлях розвитку виробництва: упровадженням технічних і технологічних новацій, організаційними змінами в сфері праці, економією живої праці, а також з реорганізацією чи ліквідацією нерентабельних, збиткових виробництв і т.п.



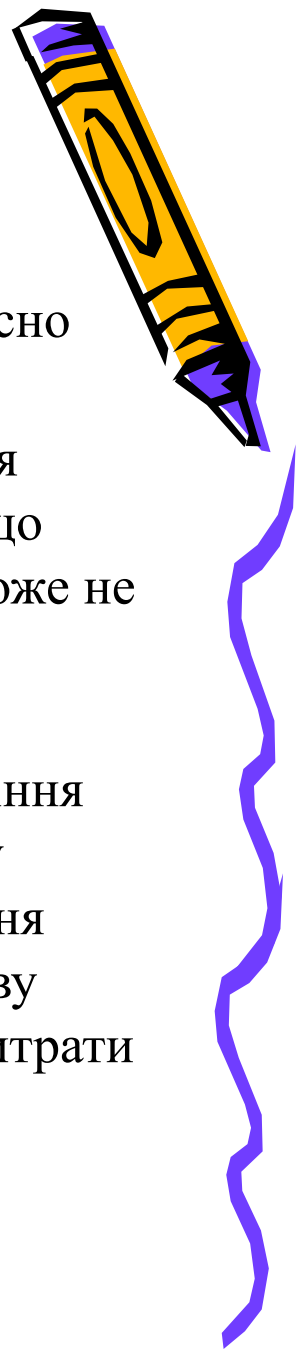


- Кожний з видів вивільнення по-різному впливає на трудові, а через них і на економічні показники роботи підприємства. З позиції підвищення продуктивності праці, реального зниження собівартості продукції за рахунок економії фонду заробітної плати найбільш ефективно абсолютне скорочення працівників. Варто мати на увазі, що є два варіанти фактичного вивільнення працівників: коли працівника звільняють по скороченню штатів з підприємства і коли працівник вивільняється з одних підрозділів (цехів, ділянок, відділів) і переводиться на вакантні робочі місця в інші підрозділи або у виробництво, що знову відкривається.



*При вивільненні робочої сили з підприємства доводиться керуватися рядом обставин, які багато в чому мають суперечливий характер:*

- 1) економічні умови вимагають утримання на підприємстві дійсно необхідної чисельності і вивільнення зайвої;
- 2) відповідно до діючого трудового законодавства підвищується відповідальність підприємств за соціальний захист кадрів, що вивільнюються, (виплату відповідної компенсації), що не може не стримувати їхнє реальне звільнення;
- 3) можливі труднощі з працевлаштуванням працівників, що вивільнюються, змушують державу і місцеві органи управління всіляко стримувати масове вивільнення з підприємств. Тому територіальна програма зайнятості ставить задачу скорочення вивільнення робочої сили, надаючи підприємствам фінансову допомогу в створенні нових робочих місць, компенсуючи витрати на перенавчання працівників, що підлягають скороченню.



Аналіз "оборотності" зниження потреби в робочій силі і доцільності скорочення її чисельності необхідно проводити в розрізі *причин вивільнення*:

- закриття виробництва;
- удосконалювання організації праці, рішення первинного трудового колективу (бригади) працювати з меншою чисельністю;
- упровадження нової техніки і технології;
- зменшення змінності роботи виробничих підрозділів підприємства;
- скорочення обсягів виробництва.





При аналізі необхідно враховувати не тільки кваліфікацію намічуваної до вивільнення робочої сили, але і характер професійної підготовки, зокрема, виділяючи *дві групи робітників*:

- 1) з вузькоспеціалізованою підготовкою;
- 2) з універсальної, чи тривалою теоретичною підготовкою в системі профтехосвіти.

Можливість подальшого працевлаштування робітників цих груп, також як і напрямки перепідготовки, дуже різні, тобто задача вивільнення повинна вирішуватися паралельно з задачею просування працівників.



Відповідно до діючих інструктивних матеріалів підприємство має представити в територіальний центр зайнятості населення інформацію про вивільнення працівників за три місяці до вивільнення.

За два місяці до вивільнення інформація має бути конкретизована по працівниках із зазначенням професії, рівня освіти, кваліфікації, статі, віку, умов праці, рівня оплати й ін.

