

ТЕМА 7. Адаптація, навчання і розвиток персоналу

1. Загальний і професійний розвиток персоналу.
2. Основні види та процеси руху працівників організації.
3. Управління кар'єрою працівників організації.
4. Причини вивільнення персоналу. Процедура вивільнення персоналу.

Управління рухом персоналу в організації – складний, проте дуже важливий процес, що сприяє оптимізації витрат виробництва, ощадливому використанню часового ресурсу, ефективному залученню персоналу на підприємство. Управління цим процесом передбачає послідовне вивчення видів, факторів, мотивів, причин і наслідків руху.

1. Загальний і професійний розвиток персоналу

Здатність організації своєчасно створювати, накопичувати і раціонально використовувати нові знання в процесі виробництва стає її безперечною конкурентною перевагою. За таких умов ефективність функціонування будь-якої організації визначається насамперед ступенем розвитку її персоналу. Швидке старіння набутих працівниками знань унаслідок запровадження високих технологій спонукає організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників.

Розвиток персоналу – системно організований процес безперервного професійного навчання й виховання працівників для підготовки їх до виконання складніших виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу організації.

Складові процесу розвитку персоналу:

1. Первинна професійна підготовка і виховання працівників.
2. Виробнича, професійна і соціальна адаптація, практична діяльність.
3. Оцінювання працівників.
4. Підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників:
 - 4.1. Професійно-кваліфікаційне просування робітників і технічних службовців;
 - 4.2. Планування трудової кар'єри фахівців і професіоналів, підготовка резерву керівників;
 - 4.3. Планування кар'єри керівників.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників – це сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, послідовного, заздалегідь спроектованого навчання та переміщення робітників від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів робітника й потреб виробництва.

Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників:

Внутрішньопрофесійне просування робітників відбувається в межах професії та розряду (категорії, класу) за рахунок опанування суміжних операцій і прийомів, розширення зон обслуговування й оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу в результаті підвищення кваліфікації; опанування кількох суміжних професій.

Міжпрофесійне просування робітників супроводжується зміною професії працівника з метою опанування нової, більш змістовної та складної. Робітник може перейти на роботу за іншою професією, приблизно однаковою за рівнем кваліфікації, з метою поліпшення умов праці та збереження свого здоров'я.

Лінійно-функціональне професійно-кваліфікаційне просування робітника має місце в разі його призначення на посаду бригадира чи ланкового, розширення кола виконуваних робіт унаслідок додання організаційно-розпорядчих функцій.

Соціальне професійно-кваліфікаційне просування робітника на підприємстві відбувається, якщо він переходить на посаду професіонала чи фахівця після закінчення вищого навчального закладу, тобто він переходить з однієї категорії персоналу до іншої.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників у організації має враховувати технічні, технологічні, організаційно-економічні та соціальні чинники. Воно пов'язано з упровадженням нової техніки та прогресивної технології, зміною організаційної структури управління виробництвом, професійно-кваліфікаційної структури робітників. Професійно-кваліфікаційне просування треба здійснювати з урахуванням інтересів, нахилів, здібностей і стану здоров'я робітників, що передбачає проведення в організації з-поміж робітників роботи з професійної переорієнтації, зокрема профпідбору та профвідбору персоналу.

Серед робіт, що забезпечують реалізацію системи професійно-кваліфікаційного просування робітників на підприємстві, основними є:

- планування професійно-кваліфікаційного просування робітників;
- підбір кандидатів на просування;
- професійне навчання кандидатів на просування;
- здійснення просування робітників;
- матеріальне й моральне стимулювання професійно-кваліфікаційного просування робітників;
- інформаційне забезпечення підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників.

Навчання кандидатів на просування має завершуватися складанням робітниками іспитів та виконанням кваліфікаційних (пробних) робіт відповідної складності. *Кваліфікаційна комісія ухвалює рішення про присвоєння кандидатам на просування кваліфікаційних розрядів (категорій, класів).*

Планування професійно-кваліфікаційного просування робітників треба здійснювати на основі річних і середньострокових планів (терміном до п'яти років). Зазначені плани мають розроблятися знизу вгору (бригада – цех – підприємство) і затверджуватися керівником організації.

Управління кар'єрою фахівців і керівників – комплекс заходів, здійснюваних керівниками, службою персоналу та іншими підрозділами, що включають процеси планування кар'єри персоналу організації, індивідуальне планування кар'єри працівника, організаційні процеси, пов'язані з його професійно-кваліфікаційним і кар'єрним зростанням, мотивацію та регулюванням кар'єри. У процесі управління трудовою кар'єрою фахівців і керівників мають ураховуватися не тільки здібності, інтереси, професійні, ділові та особистісні якості працівника, а й потреби і можливості самої організації.

Стратегічне значення розвитку персоналу випливає з того очевидного факту, що саме персонал є найважливішим стратегічним ресурсом кожної організації. Люди створюють організацію, визначають її місію, стратегічні цілі, забезпечують потрібними ресурсами, організовують виробничі процеси тощо. Виживання організації в складному конкурентному середовищі, динаміка її розвитку, економічні показники діяльності – це все залежить від компетентності й професіоналізму керівників, професіоналів, робітників ключових професій.

Поширеними видами професійного навчання є:

- первинна професійна підготовка;
- адаптаційне навчання;
- перепідготовка;
- підвищення кваліфікації;
- підтримувальне навчання;
- навчання на випередження;
- навчання представників замовника складної наукомісткої продукції;
- навчання кадрового резерву;
- навчання за програмами трудової кар'єри;
- навчання в аспірантурі, ад'юнктурі та докторантурі;

— навчання за програмами «магістр управління» (МВА).

Для адекватного визначення потреб професійного навчання треба чітко усвідомлювати фактори, які впливають на потреби розвитку:

1. Динаміка зовнішнього середовища організації.
2. Розвиток техніки і технологій.
3. Зміна стратегій розвитку організації.
4. Створення нових організаційних структур.
5. Освоєння нових видів діяльності.

Бюджет професійного навчання обумовлюють два фактора:

1. Потреби організації в професійному навчанні.
2. Фінансовий стан організації.

Загальна величина витрат на професійне навчання складається з наступних статей:

1. Прямі витрати на навчання, тобто підготовка навчальних матеріалів, проведення занять, оплата праці викладачів та тренерів.

2. Непрямі витрати, тобто оплата відрядження, пов'язаного з навчанням, транспортні витрати, витрати на харчування.

Професійне навчання працівників здійснюється безпосередньо в роботодавця і на договірній основі в професійно-технічних і вищих навчальних закладах, на підприємствах, в установах або організаціях (ст. 1 Закону «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI).

Роботодавець може здійснювати формальне і неформальне професійне навчання працівників. **Формальне навчання** – це традиційний вид професійного навчання працівників, при якому знання, уміння і навички отримуються в навчальному закладі або безпосередньо в роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти. За результатами такого навчання видається документ про освіту встановленого зразка. Під **неформальним навчанням** ч. 1 ст. 1 Закону № 4312 розуміє отримання працівниками професійних знань, умінь і навичок. При цьому місце отримання таких знань, умінь і навичок, строк і форма навчання не регламентовані.

Формальне навчання відрізняється від неформального, зокрема:

— місцем навчання – формальне навчання проводиться в навчальному закладі, у роботодавця, на інших підприємствах/установах/організаціях. неформальне – безпосередньо в роботодавця;

— програмою навчання – формальне навчання проводиться на підставі вимог державних стандартів освіти, типових навчальних планів і програм, стандартів вищої освіти (ст. 1 Закону № 4312). Для неформальної освіти подібних вимог немає;

— строками навчання – строки формального навчання встановлені державними стандартами освіти. Строки неформальної освіти визначає роботодавець;

— документом, який видається за результатами навчання. Підсумком проходження формального навчання є документ про освіту встановленого зразка — диплом бакалавра, магістра тощо або диплом кваліфікованого працівника, молодшого бакалавра (спеціаліста) тощо. Проходження неформального навчання роботодавець оформляє довідкою довільної форми. Водночас працівник може підтвердити отримані в результаті неформального навчання знання й офіційним документом – свідоцтвом або сертифікатом.

У формальному навчанні робітників виокремлюють:

— *первинну професійну підготовку робітників* – це отримання професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії, або спеціальності іншого освітньо-кваліфікаційного рівня, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності;

— *перепідготовку* – професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, що вже отримали первинну професійну підготовку;

— *підвищення кваліфікації* – професійно-технічне навчання працівників, що дозволяє розширити і поглибити раніше отримані знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва або сфери послуг.

Стосовно **керівників і спеціалістів**, зазвичай, навчальна функція роботодавця полягає в організації *підвищення їх кваліфікації, стажування, перепідготовки, спеціалізації*. Водночас роботодавець може взяти участь у здобутті працівниками (та і не працівниками) вищої освіти. Вона забезпечує фундаментальну наукову, професійну і практичну підготовку, отримання громадянами ступенів вищої освіти, вдосконалення їх наукової і професійної підготовки, перепідготовку і підвищення їх кваліфікації.

Формальне навчання може проводитися в **різних формах** – денній, вечірній (змінна), денно-заочній, дистанційній, екстернатній. Воно може проходити з відривом / без відриву від виробництва і за індивідуальним навчальним планом (ч. 1 ст. 7 Закону № 4312).

Для проведення формального професійного навчання роботодавець, що направляє навчатися свого працівника, видає відповідний наказ. З наказом працівника ознайомлюють під підпис. Після цього за необхідності роботодавець може видати працівнику направлення на навчання.

Неформальне навчання здійснюється з відома працівників безпосередньо в роботодавця за його рішенням і за рахунок його коштів з урахуванням потреб власної господарської або іншої діяльності (ч. 7 ст. 6 Закону № 4312). Щоб проводити неформальне навчання ліцензія не потрібна, оскільки за результатами неформального навчання видається не документ про освіту, а довідка із зазначенням у ній професії (спеціальності), за якою здійснювалося навчання, направлення підвищення кваліфікації, строків навчання.

У працівника є можливість закріпити результати такого навчання офіційно: свідоцтвом або сертифікатом, порядок видачі яких затверджений наказом Мінсоцполітики від 17.07.2014 р. № 477 (проте ні таке свідоцтво, ні сертифікат не є документами про освіту). Для цього працівник повинен підтвердити свої знання за правилами, затвердженими постановою КМУ від 15.05.2013 р. №340, у відповідному центрі при державній службі зайнятості:

— по-перше, таке підтвердження допускається лише за обмеженим колом робочих професій, указаних у Переліку, затвердженому наказом Мінсоцполітики від 23.12.2013 р. № 886. Це: кухар, зварювальник, охоронець, електрозварник ручного зварювання, продавець непродовольчих товарів і слюсар-ремонтник;

— по-друге, за підтвердження доведеться заплатити.

Такі заходи, як курси, семінари, тренінги, конференції, конгреси, майстер-класи тощо, навчанням не є.

Займатися організацією професійного навчання працівників зобов'язаний роботодавець. Так стверджують ч. 2 ст. 3 і ч. 1 ст. 6 Закону № 4312. Причому це стосується всіх працівників, у тому числі тих, хто працює на умовах

неповного/скороченого робочого часу, за контрактом, сумісників, сезонних і тимчасових працівників тощо. На осіб, які виконують роботи/надають послуги за цивільно-правовим договором, ці правила не поширюються.

Професійне навчання буває обов'язковим і добровільним. *Обов'язкове навчання* – коли це передбачено законодавством, колективним договором, угодою. Так, наприклад, Положення № 127 передбачає необхідність проходити:

- для робітників – навчання на курсах підвищення кваліфікації, зазвичай, не рідше за один раз на 5 років (п. 2.5);

- для керівників, спеціалістів, професіоналів – підвищення кваліфікації і стажування залежно від виробничої необхідності, але не рідше за один раз на 5 років (п. 2.6).

Якщо працівник відмовляється підвищувати кваліфікацію або не проходить професійне навчання у ситуації, коли цього вимагає від нього законодавство, роботодавець має право звільнити такого працівника на підставі п. 2 ч. 1 ст. 40 КЗпП (щоправда, за умови, що працівника неможливо перевести за його ж згодою на іншу роботу). Якщо ж необхідність періодичного підвищення кваліфікації працівником (проходження іншого виду навчання) прописана в колективному або трудовому договорі, то за відмову від проходження навчання працівника можна притягнути до дисциплінарної відповідальності.

Добровільне навчання – коли ініціатива виходить або від працівника, або від роботодавця. Якщо працівник відмовляється від проходження добровільного навчання, ініційованого роботодавцем, то в загальному випадку на цій підставі його не можна ні притягнути до дисциплінарної відповідальності, ні звільнити.

Законодавчі норми, які є основою професійного навчання працівників, установлюють, що роботодавець:

- забезпечує підготовку кваліфікованих робітників і спеціалістів, їх економічне і професійне навчання – у власних або інших навчальних закладах за договорами (ч. 2 ст. 69 ГКУ);

- організовує індивідуальне, бригадне, курсове й інше виробниче навчання коштом підприємства (ст. 201 КЗпП);

- періодично організовує в порядку, передбаченому законодавством, колективним договором і угодами, для працівників професійне навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації (ч. 3 ст. 34 Закону про зайнятість).

Конкретних вимог для роботодавця щодо обов'язкового періодичного навчання працівників ці норми не містять, обов'язковість навчання може бути зафіксована в колективному договорі або угоді. Згідно із законодавством, у п. 2.5 Положення № 127 прописано: робітникам необхідно періодично підвищувати кваліфікацію, зазвичай, не рідше за один раз на 5 років. Конкретну періодичність навчання роботодавець визначає самостійно – залежно від потреб своєї господарської діяльності. Тобто, вірогідно, роботодавець тут має свободу вибору – проводити з навчання в зазначений п'ятирічний строк чи ні. Зафіксувати конкретну періодичність такої процедури він може, зокрема, в колективному договорі. Щойно це буде зроблено, вимога про періодичне навчання працівників стане для роботодавця обов'язковою. Керівники, професіонали і спеціалісти теж проходять підвищення кваліфікації і стажування. Робити це вони повинні залежно від виробничої необхідності, але не рідше за один раз на 5 років (п. 2.6 Положення № 127). Тут все конкретніше – роботодавець не може самостійно виходити за межі п'ятирічного строку.

2. Основні види та процеси руху працівників організації.

Трудова мобільність окремої особи – це здатність, готовність і дії працівника щодо зміни його становища на ринку праці. Стосовно сукупної робочої сили суспільства під трудовою мобільністю розуміємо процеси переміщення працівників у галузево-територіальному та професійно-кваліфікаційному розрізах.

Класифікація основних форм прояву трудової мобільності:

1) за формою прояву:

Внутрішня трудова мобільність — це зміна становища працівника на внутрішньому ринку праці, тобто всередині організації. Ця форма мобільності обумовлена тим, що кожна організація має складну систему робочих місць, яка постійно змінюється під впливом науково-технічного прогресу і вимагає адекватних зрушень у структурі персоналу. Специфічною функцією цієї трудової мобільності є стримування відпливу працівників за межі підприємства. Адже що більші масштаби та вищий рівень внутрішньої трудової мобільності, то менший зовнішній рух та плинність персоналу.

Зовнішня трудова мобільність — це перехід працівника із внутрішнього у сферу зовнішнього ринку праці. Такий перехід може бути ініційований як працівником, так і адміністрацією. За економічними наслідками найбільш значимим для підприємства є зовнішній рух, оскільки в більшості випадків не відразу вдається заповнити вакантне робоче місце людиною, продуктивність якої була б не нижча, ніж у попереднього працівника. Потрібен час на навчання, адаптацію на новому робочому місці та в трудовому колективі, що спричинює збільшення видатків.

2) за напрямом руху:

Вертикальна трудова мобільність пов'язана з підвищенням або пониженням професійного та соціального статусу працівника, тобто з переходом із одного соціально-трудового статусного поля до іншого. Прикладом такої мобільності може бути рух угору або вниз ієрархічними сходами організації, тобто підвищення чи пониження в посаді. Такий рух є складнішим, ніж горизонтальний, і містить докорінні зміни в трудових відносинах та зобов'язаннях працівника.

Горизонтальна трудова мобільність не змінює посадового статусу працівника, натомість збагачує зміст його праці, надає додаткові повноваження, пов'язана зі збільшенням заробітної плати. Цей вид переміщення використовують для мотивації тих працівників, для яких відсутня можливість підвищення в посаді, а творче ставлення до трудових обов'язків є дуже цінним для організації. Розширення повноважень у рамках незмінного посадового статусу збагачує працю та сприяє стримуванню плинності персоналу.

3) за суб'єктом руху:

Індивідуальна трудова мобільність охоплює службові переміщення окремих працівників під впливом різних чинників.

Групова трудова мобільність властива певній множині працівників і є досить рідкісним явищем. Групове переміщення являє собою сукупність якоїсь множини індивідуальних переміщень, що відбуваються в короткому часі під впливом спільних причин. Групова трудова мобільність може спричинити значні збитки для підприємства, тому вона потребує ретельних досліджень, прогнозування та запобігання економічних і соціальних втрат.

4) за рівнем організованості:

Організована трудова мобільність — це планово-керована форма переміщень працівників, обумовлена, як правило, виробничою необхідністю.

Неорганізована трудова мобільність є стихійною формою переміщень працівників, що проявляється головним чином у плинності кадрів унаслідок взаємодії економічних, соціальних, соціально-психологічних, демографічних та інших чинників. Такі переміщення відбуваються переважно за бажанням самих працівників, носять стихійний характер і погано контролюються суб'єктами управління персоналом.

Отже, трудова мобільність проявляється через рух працівників за різними траєкторіями. **Рух персоналу** — це переміщення працівників у межах або за межі підприємства зі зміною чи без зміни робочого місця. Рух персоналу

супроводжується, як правило, зміною підприємства, структурного підрозділу, робочого місця в межах структурного підрозділу, професії, спеціальності, посади, категорії чи кваліфікаційного розряду працівника.

Найбільш поширені **види руху персоналу** на підприємстві:

1. Вертикальний
2. Горизонтальний
3. Внутрішній:
 - 3.1. Міжцеховий
 - 3.2. Міжпрофесійний
 - 3.3. Кваліфікаційний
4. Зовнішній:
 - 4.1. Плановий
 - 4.2. Плинність персоналу

Кожен із зазначених видів має свої особливості (*розглянути за підручником*).

До основних процесів руху персоналу відносяться:

1. уведення в посаду,
2. адаптація,
3. професійні переміщення (підвищення по службових сходах, пониження посади),
4. звільнення.

Плинність персоналу – це рух робочої сили, обумовлений невдоволенням працівника роботою або невдоволенням організації конкретним працівником. Цей процес, на думку експертів, не лише небажаний, а й небезпечний. Пояснюється це тим, що *плинність суттєво знижує ефективність організації*. Крім того, звільнений працівник, окрім усього іншого, є носієм внутрішньокорпоративної інформації, якою можуть скористатися конкуренти. Разом із тим *повна відсутність плинності персоналу також не є конкурентною перевагою*, оскільки не сприяє успішним організаційним змінам. Вона може бути наслідком не лише високої задоволеності працею та демонстрацією лояльності персоналу, а й підтвердженням того, що, наприклад, співробітники знайшли можливості незаконно задовольняти власні матеріальні потреби.

В управлінській практиці існують, зазвичай, **три типи переміщень керівників**:

- підвищення (або пониження) в посаді з розширенням (чи звуженням) кола обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав та рівня діяльності;
- підвищення рівня кваліфікації, яке супроводжується виконанням складніших завдань і не пов'язане з підвищенням у посаді, але пов'язане зі зростанням заробітної плати;
- зміна кола завдань і обов'язків без підвищення кваліфікації, посади й заробітної плати (ротація).

Ротація кадрів – це регулярна зміна праці за принципом «знайти працівнику потрібне місце». Під час ротації характер і зміст роботи може суттєво змінюватися. Завдяки цьому формується працівник із кваліфікацією широкого профілю. Якщо працівник у рамках ротації послідовно змінює декілька робочих місць, що належать до кола споріднених спеціальностей, то тоді формується спеціаліст із глибокими знаннями якоїсь однієї ділянки виробництва, але здатний брати ефективну участь у трудовій кооперації з колегами.

Залежно від виду поділу праці розрізняють ротацію як:

— зміну працівником операцій на дільниці (потоковій лінії, конвеєрі) в межах однієї професії;

— зміну операцій, що належать до різних професій.

За ознакою характеру маневру робочою силою ротація може мати епізодичний, тимчасовий та постійний характер.

За ознакою тривалості ротація буває:

— короткочасною, коли після виконання робіт на іншому робочому місці працівник повертається до своєї попередньої роботи;

— тривалою.

За ознакою замкненості ротацію поділяють на ланцюжкову й колоподібну.

З наведеної класифікації видно, що ротація нерідко пов'язана зі зміною професії, а то й виду діяльності. Через те **передумовами ротації** у працівника мають бути:

- необхідні знання, навички, компетенції, тобто підготовка за новою професією (видом діяльності);

- достатньо високий загальноосвітній рівень, широка спеціальна підготовка як умова освоєння нової професії (виду діяльності) з мінімальними витратами коштів і часу.

Ротація кадрів слугує засобом:

— поліпшення організації праці;

— раціонального використання робочої сили як альтернативи звільненню працівників у разі зниження потреби в них на попередніх робочих місцях;

— задоволення потреби працівників у змістовнішій праці, кваліфікаційному зростанні, підвищенні заробітку;

— повнішого завантаження працівника протягом визначеного періоду часу, якщо на основному місці роботи загрожує простій;

— оперативної зміни в розстановці працівників через невихід на роботу когось із них;

— зниження стомлюваності на монотонних роботах як засіб підвищення змістовності праці;

— підвищення кваліфікації працівників, формування широкого виробничого профілю.

Як зовнішній, так і внутрішній рух є результатом взаємодії *економічних, соціальних, психологічних, демографічних та інших факторів*. **Основні фактори руху персоналу** класифікуються на три групи: *ті, що виникають на підприємстві, особисті фактори та зовнішні стосовно підприємства*. Маючи неоднакову природу, ці фактори різняться структурою мотивів, ступенем поінформованості працівника про нове робоче місце та іншими обставинами. **Фактори руху персоналу** діють на:

1) Мікрорівні (рівень працівника):

— Матеріальний дохід;

— рівень освіти (кваліфікації);

— вік і стаж роботи;

— сімейні обставини;

— стан здоров'я;

— професійно-трудова самооцінка;

— поінформованість.

2) Мезорівні (рівень підприємства):

— Вид економічної діяльності;

— трудомісткість робіт;

— умови та організація праці;

— рівень механізації праці;

— перспектива професійного зростання;

— стиль керівництва;

— корпоративна культура;

— сезонність виробництва

3) Макрорівні (регіональний, загальноекономічний):

— державна стратегія і політика в галузі управління персоналом;

— економічна ситуація в країні та регіоні;

— поява нових підприємств.

Під час дослідження факторів, що викликають рух персоналу організації, треба виявити саме ті, які впливають на переміщення працівників; дослідити вплив кожного з факторів і виділити ті, що справляють найбільший вплив на рух персоналу.

Важливе значення має дослідження мотивів і причин руху, тобто встановлення рушійних сил, які прискорюють чи гальмують інтенсивний його розвиток. Адже для кожної причини треба вживати індивідуальні заходи, щоб усунути чи применшити її дію.

Основні мотиви руху персоналу можна об'єднати в такі групи:

— професійно-кваліфікаційні мотиви (невідповідність роботи спеціальності чи кваліфікації; незадоволеність професією; відсутність перспектив підвищення кваліфікації);

— незадовільні організація та умови праці на робочому місці (простої обладнання та втрати робочого часу; надурочні роботи; фізично важка праця; шкідливі умови праці);

— особисті мотиви (стан здоров'я, вступ до навчального закладу, народження дитини);

— рівень життя (рівень заробітної плати, стан забезпеченості житлом, віддаленість роботи від місця проживання);

— соціально-психологічний клімат у колективі (погані відносини з керівником, незадоволеність колективом);

— інші мотиви.

Причини руху персоналу поділяються на три групи:

- повністю керовані (умови праці та відпочинку),
- частково керовані (задоволеність колективом, взаємовідносини, методи мотивування),
- некеровані (світові та локальні кризи капіталу, природно-кліматичні фактори).

Рух персоналу має для підприємства як позитивні, так і негативні наслідки (дослідити за підручником).

Показники руху є об'єктивним критерієм змін у персоналі підприємства. Зміни чисельності працівників впливають на оборот робочої сили, основними показниками якого є коефіцієнти:

1) основні:

обігу з прийому	— $K_{\text{пр}}$;
обігу зі звільнення	— $K_{\text{зв}}$;
загального обігу персоналу	— $K_{\text{заг}}$;
заміни кадрів	— $K_{\text{зам}}$;
плинності кадрів	— $K_{\text{пл}}$.

2) додаткові (коефіцієнти постійності та стабільності персоналу).

Високі показники плинності можуть дестабілізувати бізнес. Ідеального показника плинності не існує. Він залежить від:

— галузевої специфіки (у сфері обслуговування плинність більша);

— категорії персоналу (лінійний персонал відрізняється більшою плинністю, ніж адміністративно-управлінський);

— демографічної структури персоналу;

- умов виробництва і праці;
- сезонності виробництва;
- конкурентоспроможності компанії на ринку праці;
- територіального розміщення компанії (у мегаполісах плинність вища, ніж у невеликих містах);
- індивідуальних особливостей компанії (стиль управління, політика управління персоналом);
- загальної економічної кон'юнктури тощо.

Вважається, що нормальна (природна) плинність персоналу може бути в межах від *п'яти до десяти відсотків за рік*. Для підприємства дуже важливо, щоб плинність персоналу не перетворилася на «відплив мізків».

Розглянуті вище коефіцієнти використовуються для розрахунків та аналізу *зовнішнього руху (вибуття) персоналу*. Щодо *внутрішнього руху персоналу*, то його аналізують за показниками трудової мобільності й внутрішнього кадрового резерву: коефіцієнт трудової мобільності (ротації персоналу), коефіцієнт використання внутрішніх джерел добору на вакантні робочі місця. Показники внутрішнього руху персоналу доцільно порівнювати з середніми показниками по регіону, бажано в динаміці за один, три, п'ять років.

Основними джерелами для спостереження за рухом робочої сили на підприємствах є статистична звітність з праці. Повний аналіз руху персоналу на підприємстві треба проводити раз на рік, а кількісну оцінку по підрозділах – щомісячно. Це дозволяє уточнити причини і своєчасно передбачити заходи, спрямовані на закріплення персоналу. Для ґрунтовнішого аналізу плинності персоналу краще використовувати спеціальні анкети. Інформація, отримана з цих анкет, доповнюється вивченням ситуації в тих підрозділах, де більше людей звільняється.

Комплекс заходів, спрямованих на зменшення некерованого руху персоналу:

- технічні (поліпшення умов праці, вдосконалення техніки та технології);
- організаційні (пошук кожному працівникові найбільш оптимального для нього місця роботи);
- соціально-психологічні (надання додаткових пільг і гарантій, поліпшення внутрішнього клімату, стимулювання соціальних зв'язків всередині організації, поліпшення балансу між роботою та особистим життям);
- культурно-побутові (підвищення рівня медичного обслуговування, наприклад, як у компанії «SAS») тощо.

Плинність персоналу викликає такі втрати:

- витрати, пов'язані зі звільненням працівника (виплата вихідної допомоги, інші витрати, пов'язані зі звільненням);
- прямі витрати, пов'язані з пошуком заміни звільненому працівникові (витрати на рекламу, професійний добір тощо);
- збитки від недокомплекту персоналу;
- прямі витрати на адаптацію нового співробітника (витрати на адаптаційне навчання, наставництво, коучинг);
- збитки від невикористаних можливостей за період адаптації нового співробітника;
- збитки від невикористаних можливостей лінійних менеджерів та інших наставників під час навчання новачків;

— збитки, обумовлені недостатнім рівнем продуктивності праці новачків.

3. Управління кар'єрою працівників організації.

Управління кар'єрою персоналу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Управління кар'єрою полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника у підприємство, і, закінчуючи передбачуваним його звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад або робочих місць. Працівник має знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Менеджмент виділяє наступні її етапи протягом трудового життя людини:

Підготовчий (до 25р.) пов'язаний з одержанням середньої чи вищої освіти, професії. В цей період людина може змінити декілька видів діяльності в пошуках такої, яка б найкраще її задовольняла. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості.

Адаптаційний (25-30 рр.) — це період освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навиків. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає необхідність незалежності. В цей період створюється сім'я, що мотивує працівника до збільшення свого доходу.

Етап просування (30—45 рр.). В цей період іде процес росту, просування по службі, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу.

Етап збереження (45—60 рр.) характеризується діями закріплення досягнутих результатів, настає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Людина досягає вершин незалежності і самоствердження.

Завершальний етап (60—65 рр.) — пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Це індивідуальний підхід. Так, в Японії вважається нормою, коли керівниками вищого ешелону держави є люди віком до 80 років.

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби і керується різними мотивами.

Етапи кар'єри розробляються в такому порядку:

- вивчення сформованого змісту роботи на окремих етапах службового просування;
- визначення "вхідних" і "вихідних" параметрів на кожному етапі;
- деталізація вимог для вступу в кожен етап – освітнього рівня, кваліфікації, віку;
- оцінка ділового досвіду, необхідного для переходу до вищого етапу.

Необхідність заходів щодо управління кар'єрою пов'язана з тим, що більшість працівників, як правило, ставляться до своєї кар'єри пасивно, і вважають, що цими питаннями повинні займатися їхні керівники. Тому в *багатьох західних фірмах обов'язковим є планування кар'єри*, тобто визначення шляхів, що ведуть до досягнення її мети. Кадрові служби західних фірм складають, як правило, на п'ять

років схему можливих переміщень з урахуванням очікуваних вакансій і стимулюють планування особистої кар'єри. Тут можуть бути такі варіанти:

1. Підвищення або зниження за посадою з розширенням або скороченням кола обов'язків і прав.

2. Підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується дорученням більш складних задач, ростом заробітної плати, але збереження посади.

3. Зміна кола задач і обов'язків без підвищення у посаді і росту заробітної плати, тобто ротація (особливо характерна для Японії).

Основою планування кар'єри є кар'єрограма. Цей документ, що складається на 5-10 років, містить, з одного боку, зобов'язання адміністрації по горизонтальному і вертикальному переміщенню працівника, а з іншого боку, зобов'язання останнього підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності. **Кар'єрограма** являє собою перелік професійних і посадових позицій у підприємстві (і поза ним), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм певної позиції у підприємстві. Це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб одержати необхідні знання та опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри на підприємстві можуть займатися менеджер з персоналу, сам працівник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Планування кар'єри забезпечує:

- взаємозв'язок цілей підприємства і працівників;
- урахування і ув'язування їхніх потреб;
- вивчення і оцінку потенціалу просування працівників; визначення його критеріїв;
- ознайомлення працівників з реальними перспективами їхнього зростання і умовами, що дозволять їм досягти бажаного і уникнути "кар'єрних тупиків".

Основні заходи щодо планування ділової кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Заходи щодо планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи щодо планування ділової кар'єри
Працівник	Первинна орієнтація і вибір професії. Вибір підприємства і посади. Орієнтація на підприємстві. Оцінка перспектив і проектування зростання. Реалізація зростання.
Менеджер з персоналу	Оцінка при прийомі на роботу. Визначення робочого місця. Оцінка праці і потенціалу працівників. Добір у резерв. Додаткова підготовка. Програми роботи з резервом. Просування. Новий цикл планування.
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці. Оцінка мотивації. Організація професійного розвитку. Пропозиції щодо стимулювання. Пропозиції щодо зростання.

Програма розвитку кар'єри повинна забезпечувати підвищення рівня зацікавленості працівників, виявлення працівників з високим потенціалом

просування.

Програма розвитку кар'єри відображає такі моменти:

- способи виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування (який характеризується не ступенем підготовленості працівників у даний момент, а їхніми можливостями у довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації);
- стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри;
- способи ув'язування кар'єри з результатами оцінки діяльності;
- шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей);
- організацію ефективної системи підвищення кваліфікації;
- можливі напрямки ротації;
- форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Процес планування індивідуальної кар'єри починається з виявлення працівниками своїх потреб і інтересів (бажаної посади, рівня доходів і т.п.) і потенційних можливостей, на основі чого з урахуванням перспектив підприємства і об'єктивних особистих даних формулюються основні цілі кар'єри. Потім самостійно або за допомогою керівника і при консультації менеджера з персоналу визначаються варіанти просування за службою як у підприємстві, так і за його межами та необхідні для цього міри. Підприємству для цього необхідний постійний аналіз можливостей розвитку кар'єри і регулярне заповнення форми, що відображає (де можливо – у балах) результативність праці, оцінку кваліфікації, знань, професійних навичок керівництва і спілкування, здібностей вирішувати проблеми, перспективи росту потенціалу на 3-5 років і можливий максимально досяжний рівень посади.

Працівників з конкретним змістом цієї форми не знайомлять, хоча загальна думка про них їм повідомляється; сама ж форма передається вищим керівникам.

Планування кар'єри повинно бути пов'язане з мотивацією просування за службою і бути довгостроковою програмою переміщення по горизонталі і вертикалі. В результаті у працівників має місце велика задоволеність працею, бачення перспектив; можливість планувати інші аспекти власного життя, цілеспрямовано підвищувати кваліфікацію і готуватися до майбутньої роботи. Працівники, пов'язуючи життя з підприємством, стають більш лояльними до нього, зацікавленими в продуктивній і якісній праці.

Засобами реалізації плану кар'єри є:

- успішна робота за посадою;
- професійний і індивідуальний розвиток;
- навчання;
- ефективне співробітництво з керівником;
- формування іміджу на підприємстві.

Усе це дозволяє успішно пройти через ряд послідовних посад і домогтися бажаного, здійснивши тим самим розвиток кар'єри.

Для досягнення відповідності між професійно-кваліфікаційними характеристиками робітників та вимогами робочого місця на підприємствах проводять *професійно-кваліфікаційне просування робітників*.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників – це сукупність форм, методів і засобів планомірного, послідовного навчання та переміщення робітників від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів

професійної майстерності з урахуванням їхніх інтересів і потреб виробництва.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників на підприємствах організовують для:

- поступової заміни кваліфікованих робітників, які з різних причин залишають підприємство;
- збільшення кількості кваліфікованих робітників у разі збільшення обсягів виробництва;
- поліпшення якості продукції;
- поліпшення професійно-кваліфікаційної структури робітників, якщо вона не відповідає сучасним вимогам;
- створення можливостей якісного виробництва більш складної продукції;
- успішного освоєння нових засобів виробництва з електронними системами керування;
- заміщення вакантних посад бригадирів, майстрів, інших керівників низової ланки управління та фахівців;
- збагачення змісту праці;
- посилення мотивації до праці.

Таке просування може бути *внутрішньо-професійним, міжпрофесійним, лінійно-функціональним та соціальним.*

Основними формами професійно-кваліфікаційного просування є:

- переміщення робітників із робочих місць із переважанням важкої та некваліфікованої ручної праці на механізовані робочі місця;
- підвищення кваліфікаційних розрядів після відповідного навчання;
- оволодіння іншою або суміжною спеціальністю;
- призначення бригадиром;
- висування робітників, що здобули вищу освіту, на посади фахівців (за відсутності менеджерських здібностей);
- призначення майстром виробничої ділянки після отримання вищої чи середньої спеціальної освіти.

Професійно-кваліфікаційне просування в ідеалі має бути бажаним і вигідним обом сторонам: робітникові та організації. Внаслідок підвищення кваліфікації чи перепідготовки в робітника збагачується зміст праці, збільшується заробітна плата, поліпшується соціальний статус. Людина відчуває себе рівноправним членом колективу, якого поважають і високо цінують. Натомість організація отримує відданого працівника, з більшою продуктивністю, який своєю професійною майстерністю, інтелектом підсилює конкурентні переваги колективу.

Логічним продовженням процедури введення нового працівника в посаду є його адаптація. Недостатня увага організації до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати добору персоналу, якщо новий працівник не зможе належним чином засвоїти професійні завдання й обов'язки, пристосуватися до нового соціального середовища організації, зрозуміти й визнати її корпоративну культуру.

Психологи зазначають, що повне входження працівника у життя організації відбувається впродовж 10—12 місяців від початку роботи. Найскладнішими є перші 2—3 місяці роботи, які припадають на строк випробування. Належним чином організована процедура адаптації сприяє зменшенню часу пристосування новоприйнятих працівників до 3—6 місяців.

Адаптація працівника — це взаємне пристосування працівника й організації, входження працівника в трудову діяльність і колектив, зміна його поведінки згідно з чинними організаційними правилами, нормами і регламентами.

Розрізняють такі види адаптації:

- організаційну;
- професійну (виробничу);
- психофізіологічну;
- соціальну.

Основними цілями адаптації є:

- швидке засвоєння працівниками нових посадових обов'язків чи виробничих завдань і як результат – підвищення продуктивності праці;
- закріплення нових працівників в організації, підвищення їхньої лояльності, і відповідно, зменшення плинності;
- формування позитивного ставлення до роботи й підвищення мотивації працівників;
- економія часу безпосереднього керівника й колег по роботі та ін.

4. Причини звільнення персоналу. Процедура звільнення персоналу.

Рух персоналу в організації регулюється, як правило, наказами, рідше – розпорядженнями вищого керівництва. Відповідно до чинного законодавства України **трудовим договором** вважається угода між працівником і роботодавцем або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою. Роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Трудовий договір укладається, як правило, в письмовій формі і може бути:

- безстроковим, на невизначений строк;
- на визначений строк, встановлений за погодженням сторін;
- таким, що діє на час виконання певної роботи.

Причинами скасування трудового договору можуть бути різні обставини, однак найчастіше це відбувається з ініціативи працівників. За українським трудовим законодавством **підставами для звільнення працівника (припинення трудової угоди) можуть бути:**

- угода сторін;
- закінчення строку дії угоди, крім випадків, коли трудові відносини продовжуються й жодна зі сторін не вимагає їхнього припинення;
- призов на військову службу;
- розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації у випадках, коли:
 - 1) особа працівника та його діяльність не відповідають посаді, яку він обіймає;
 - 2) відбулися зміни в умовах виробництва (зміна вимог до кваліфікації працівників за швидких змін у техніці і технології; зміна структури – ліквідація посад за концентрації виробництва, тимчасова бездіяльність тощо; зміни в ринковому середовищі, у соціальному оточенні, у принципах підприємництва);
- розірвання трудової угоди на вимогу 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 із підприємством, а також відмова від продовження роботи у зв'язку зі змінами істотних умов праці;
- засудження працівника до позбавлення волі, виправних робіт або іншого покарання не за місцем проживання тощо;
- інші підстави, передбачені контрактом.

Розірвання угоди з ініціативи роботодавця допускається в таких випадках:

- ліквідація підприємства, скорочення чисельності або штату працівників;
- невідповідність працівника займаній посаді або роботі, яку він виконує, внаслідок недостатньої кваліфікації чи через стан здоров'я;
- систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором чи правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- прогул, зокрема відсутність на роботі більше трьох годин протягом робочого дня без поважних причин;
- відсутність на роботі понад чотирьох місяців поспіль унаслідок тимчасової непрацездатності, не враховуючи відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, якщо іншого не передбачено законом;
- поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;
- поява на роботі в нетверезому стані, в стані наркотичного або токсичного сп'яніння;
- учинення за місцем роботи крадіжки майна власника, установленної вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладання адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу.

Підстави для звільнення працівників за власним бажанням з поважних причин (у строк, про який просить працівник):

- переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість, направлення на роботу або для проходження служби за кордоном;
- хвороби, яка перешкоджає продовженню роботи або проживання в даній місцевості (згідно з висновками медичної комісії);
- необхідності догляду за хворими членами сім'ї або за інвалідами I групи;
- переїзду в іншу місцевість у 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 у вищі, середні спеціальні, інші НЗ, в аспірантуру, клінічну ординатуру;
- порушення адміністрацією колективного або трудового 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 3 та більше дітей, які не досягли 16р;
- з інших поважних причин.

Можливі варіанти рішень під час звільнення керівників:

1. Відсторонення від інформації і прийняття рішень
2. Спонування до розірвання угоди через «виживання» (непосильні вимоги)
3. Переміщення на іншу посаду («висилка» на неважливі й непрестижні посади, у віддалену філію)
4. Спонування до узгодженого звільнення («золоте рукостискання»)
5. Пряме звільнення.

Будь-яке звільнення має бути обґрунтованим, з оформленням усіх необхідних документів.

Звільнення – серйозна психологічна проблема, оскільки воно означає втрату «обжитого» робочого місця, соціальних зв'язків, що склалися між працівником і колективом підприємства. Недарма психологи вважають звільнення другою за важливістю життєвою травмою після втрати близьких родичів.

У разі скорочення чисельності працівників у зв'язку зі змінами в організації виробництва та праці переважне право на залишення на роботі надається працівникам з вищою кваліфікацією та продуктивністю праці. Крім того, враховують:

- сімейний стан (наявність двох і більше утриманців);
- відсутність у сім'ї інших працівників із самостійним заробітком;

- тривалість безперервного стажу роботи на даному підприємстві;
- навчання у вищих навчальних закладах без відриву від виробництва;
- участь у бойових діях;
- наявність винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій;
- трудове каліцтво або професійне захворювання, отримане на даному підприємстві тощо (ст. 42 КЗпП України).

Звільнення працівника з роботи оформлюється наказом, в якому зазначають підставу розірвання трудового договору з посиланням на відповідний пункт і статтю закону. На підставі цього наказу в трудовій книжці робиться запис про причину звільнення, а також посилання на формулювання чинного законодавства із зазначенням відповідного пункту і статті закону.

Відповідно до вимог чинного законодавства трудову книжку з належно оформленим записом видають працівнику в день звільнення. На вимогу працівника роботодавець має видати копію наказу про звільнення з роботи і довідку про його роботу на даному підприємстві із зазначенням спеціальності, кваліфікації, посади, часу роботи і розміру заробітної плати.