

Зміст

ВСТУП

Розділ 1. ПОНЯТТЯ ТА ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ

ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВО РЕЗЕРВУ.....2

1.1 Поняття, характеристика та види кадрових

служб, їх чисельність.....5

1.2 Завдання та повноваження кадрової служби.....13

1.3 Загальні засади формування кадрового резерву

ПАТКБ"ПриватБанк".....21

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ

ПАТ КБ"ПРИВАТБАНК".....24

2.1. Економіко-організаційна характеристика об'єкту

дослідження.....24

2.2. Організація діяльності кадрової служби банку.....34

2.3. Аналіз формування кадрового резерву у

ПАТ КБ "ПриватБанк".....38

2.4 Охорона праці на підприємстві.....42

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ

КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ.....54

3.1. Підвищення кваліфікації працюючих.....54

3.2 Зростання ефективності формування

кадровго резерву.....59

3.3. Ефективність запропонованих заходів.....101

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

Вступ

Стратегічне планування кадрового потенціалу повинно базуватися на програмуванні процесу розвитку персоналу, підвищенні його компетентності з ціллю створення професійного корпусу державних службовців, здатних забезпечити ефективне державне управління, а також підтримати розвиток демократичного процесу в цілому.

Подібні результати не можуть бути досягнені без створення ефективної системи планування потреби в персоналі, технології планування службової кар'єри та програм оцінки праці. Однак, на сьогоднішній час розробка технологій стратегічного планування стримується відсутністю розроблених стратегій розвитку системи управління в цілому, що не дає можливості проводити навіть оперативного планування і призводить до роботи на рівні тактичного реагування на постійно змінюючіся потреби організаційних структур.

Проблема формування кадрового резерву в Україні є однією з компонентів формування кадрової служби в цілому. Вона бере початок з адміністративної реформи. Ця тема не є достатньо розробленою науковцями через те, що актуальності вона набула у 90-х роках.

Постанова Кабінету Міністрів щодо Положення «Про формування кадрового резерву для ПАТ КБ «ПриватБанк»». Однак 28.02.01 Постановою Кабінету Міністрів «Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для ПАТ КБ «ПриватБанк»» було спростовано попереднє положення далі , починаючи з 1998 року, і по сьогоднішній день цією проблемою займаються переважно науковці Української Академії державного Управління при Президентові України: Балюк З., Войтович Р., Дзвінчук Д., Дубенко С., Опанасюк Г., Серветний В., Яцуба.

В Розуміння того, що важливим чинником формування державності України є створення сучасної ефективної системи державного управління, змусило переглянути позиції щодо кадрового резерву і прийняти сучасне Положення.

У цьому зв'язку важливою умовою є необхідність реформування ПАТ КБ «ПриватБанк». Ось чому від кадрів державних службовців, їх професійної і ділової компетентності, нового мислення й уміння працювати в сучасних умовах, залежить прийняття продуманих, обґрунтованих рішень і здатність реалізовувати їх на практиці. Протягом багатьох років до вирішення кадрових питань підходили однобічно, а саме - в кожному працівникові бачили насамперед слухняного виконавця, який реалізує вказівки керівника. Сьогодні характер діяльності поступово змінюється і згодом державний службовець повинен стати провідником інтересів громадян.

На жаль, впродовж усього періоду незалежності в Україні не вдавалося сформувати дієздатне ядро управлінської еліти, висококваліфікованих менеджерів. Наявна система підготовки та перепідготовки кадрів, особливо ПАТ КБ «ПриватБанк», ще далека від вимог сьогодення. Як наслідок, кадровий потенціал ринкових перетворень лишається вкрай обмеженим. Саме цим можна пояснити помилки у кадровій політиці, перманентні зміни у вищих ешелонах влади. Особливо дається взнаки слабкість середньої ланки управління, недостатній менеджмент не лише на державних підприємствах, а й у багатьох комерційних структурах. Доводиться констатувати, що якісний склад державних службових кадрів набагато нижчий порівняно з необхідним нині в умовах політичних та економічних реформ. Це викликано такими проблемами, як низький престиж ПАТ КБ «ПриватБанк» й невизначеність особистої долі державних службовців у зв'язку з нестабільністю політичної ситуації, що зумовлює велику плінність кадрів, особливо в державному апараті.

Звідси й виникає необхідність розробки нової кадрової політики, яка впливає зі змісту тих завдань, які стоять сьогодні перед державою. Метою стає завдання виробити нові ідеї і принципи вирішення кадрових питань, в тому числі і формування кадрового резерву, які б відображали сучасний рівень управлінської науки й вимоги демократичного суспільства.

Тож проблема формування кадрового резерву ПАТ КБ «ПриватБанк» не може розглядатися без попереднього визначення місця кадрового менеджменту в організації роботи держслужби, бо є невід'ємною частиною кадрової політики.

Вивчення теоретичних і практичних засад ефективності формування кадрового резерву ПАТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження сукупність теоретичних методів і практичних засад ефективності формування кадрового резерву організації.

Об'єкт дослідження – процес підвищення ефективності формування кадрової організації.

Основна гіпотеза полягає у тому, що належність організації до соціальної сфери зумовлює специфіку управління її персоналом.

Висновки

Безсумнівно, форми і методи роботи з кадровим резервом повинні бути різноманітними. Це обумовлено тим, що структура і склад кадрового резерву, різна підготовленість державних службовців обумовлюють використання принципу індивідуального підходу при виборі форм і методів роботи, їх черговості і тривалості. У цю систему має входити теоретичне навчання, практична та соціально-психологічна підготовка кадрового резерву. Теоретичне навчання кадрового резерву повинне здійснюватися, передусім, в рамках державного замовлення на перепідготовку і підвищення кваліфікації службовців.

При цьому міністерства і відомства, адміністрації самі визначають види, форми, терміни, спеціалізацію та напрями навчання, вибір програм та навчальних закладів з урахуванням завдань і функцій органів державної влади та кваліфікаційних вимог передбачуваної державної посади, що є правомірним і виправданим.

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної та професійної освіти, направлене на послідовну підтримку та вдосконалення його спеціальних знань та навичок. Існують такі форми підвищення кваліфікації: внутрішня (у рамках організації, на робочому місці чи за його межами) та зовнішня (у навчальних закладах, спеціальних центрах); організаційна та неорганізаційна (самонавчання); професійна чи проблемно-орієнтована (за вимогою), що направлена на відпрацювання необхідної організації поведінки; побудована на стандартних чи спеціальних (загальних, конкретних) програмах, яка призначається для конкретних цільових груп (керівників чи спеціалістів), або для всього персоналу [8, с. 186].

Як свідчить проведений аналіз, система практичної підготовки кадрового резерву передбачає: стажування на посаді, на яку

зарахований державний службовець у резерв; тимчасове заміщення відсутніх керівників на період їх відряджень, відпусток; виїзди в інші організації з метою вивчення позитивного досвіду; участь у конференціях, семінарах, нарадах та ін.

Однак зауважимо, що найважливішою формою підготовки кадрового резерву є систематична самостійна робота кандидата над підвищенням своїх професійних знань у процесі трудової діяльності. Соціально-психологічна підготовка полегшує процес адаптації працівника до нової посади. Для багатьох службовців великою проблемою стає зміна статусу (був колегою, а став начальником), для цього кадровій службі необхідно продумати процедуру адаптації для “молодого” керівника і його підлеглих. У цих цілях успішно застосовуються спеціальні програми та управлінські тренінги.

Незважаючи на те, що дані форми практичної підготовки кадрового резерву досить добре відомі й апробовані, використовуються вони недостатньо ефективно. А між тим, при правильній постановці роботи щодо формування кадрового резерву створюється конкурентне середовище серед фахівців, що стабілізує державне управління, дозволяє управляти структурною міжгалузеву перебудовою управлінського апарату, забезпечувати поповнення його молодими, освіченими працівниками. У роботі з кадровим резервом важливо чітко визначити критерії його формування, готовності та ефективного використання. Основними критеріями зарахування до кадрового резерву ПАТ КБ «ПриватБанк» є відповідна професійна підготовка працівників, необхідний досвід роботи, організаторські здібності, якісне виконання службових обов'язків на попередній роботі [9, с. 77].

Сучасні наукові знання та практичний досвід роботи органів державної влади з формування кадрового резерву свідчить про те, що доцільно формувати і використовувати всі види резерву –

потенційний, попередній і остаточний. Потенційний резерв створюють керівники, фахівці міністерств, відомств, працівники адміністрацій. Він дуже неоднорідний і являє собою контингент перспективних працівників, які можуть бути в майбутньому призначені на керівні посади. Дана категорія може стати джерелом створення попереднього резерву.

Склад попереднього резерву встановлюється за порівняльними оцінками управлінських якостей кандидатів. В остаточний резерв повинні входити тільки ті працівники, які найбільш відповідають всім критеріям формування та використання кадрового резерву ПАТ КБ «ПриватБанк».

Аналіз вікового складу кадрового резерву органів державної влади всіх рівнів показав, що найчисельнішою є група віком від 41 до 50 років, що становить 36,9 % від загальної кількості резервістів [3; 4]. Однією з найбільших проблем при формуванні кадрового резерву залишається недотримання вимог щодо пропорційного представництва кожної статі під час зарахування до кадрового резерву.

За рівнем освіти більше всього осіб, які запропоновані до кадрового резерву, мають технічну, економічну, юридичну освіти [Там же]. Разом з тим, необхідно зазначити, що в багатьох міністерствах, відомствах, адміністраціях існують тільки списки кандидатів у резерв, що свідчить про наявність “паперового”, а не реального резерву. Тому на вакантні посади, як правило, запрошуються працівники зі сторони. Зовнішнє джерело кадрового резерву має свої негативні сторони.

За допомогою нього використання в органи влади і управління іноді приходять люди, які схильні до скоєння протиправних вчинків, володіють низькими діловими і моральними якостями. Усе це вимагає введення більш

жорстких критеріїв відбору кандидатів у кадровий резерв, відпрацювання системи попередньої перевірки кандидатів на ту чи іншу посаду, відбір найбільш кваліфікованих фахівців, що мають стійкий імунітет до “спокус” управлінської діяльності. Контроль за діяльністю фахівців, які перебувають у резерві на висунення на керівні посади, слід здійснювати систематично протягом усього часу перебування в резерві.

Ефективними заходами формування кадрового резерву ПАТ КБ «ПриватБанк» є: – комплектування якісного складу державних службовців та організація їх систематичного і періодичного навчання; – створення умов для відповідної самоосвіти і можливості стажування в органах державної влади; – проведення періодичних атестацій державних службовців для виявлення висококваліфікованих працівників; – щорічне уточнення складу кадрового резерву, доукомплектування, планування посадових призначень, визначення доцільності подальшого перебування в резерві осіб, які не отримали призначення; – моральне і матеріальне стимулювання професіоналізму та службового зростання державних службовців, включених до кадрового резерву.

Формування кадрового резерву повинно бути інструментом створення системи відтворення кадрів і довгострокового кадрового планування на державній службі. Кадрова трансформація у відтворенні та оновленні професійної еліти країни, регулярне поповнення державних інститутів України професійними управлінцями дозволить прискорити перехід України до інноваційної економіки.

Сучасна практика державного управління, і, перш за все, ПАТ КБ «ПриватБанк», вимагає підбору і включення в систему управління високопрофесійних, відповідальних і динамічних фахівців. Подальшої теоретично-методологічної розвідки потребує питання нормативно-

правового забезпечення формування кадрового резерву ПАТ КБ «ПриватБанк». Чинні нормативно-правові акти з питань формування кадрового резерву, зокрема ті, що стосуються проведення конкурсів та атестації державних службовців, є недосконалими і неефективними, оскільки ними створена система імітації добору кадрів державних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандурка А. М. Психология управления / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. – Харьков : Фортуна-Пресс, 1998. – 464 с.
2. Блейк Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон : [пер. с англ.] – К. : Наукова думка, 1990. – 274 с.

3. Боронова Г. Х. Психология труда : конспект лекций / Г. Х. Боронова, Н. В. Прусова. – М. : Эксмо, 2008. – 160 с.
4. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Браун Л. : [пер. с англ.] – СПб. : Питер Пресс, 1996. – 288 с.
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
6. Власова Н. М. И проснешься боссом. Справочник по психологии управления / Власова Н. М. – Новосибирск : Экор, 1994. – 230 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / Гаркавенко С. С. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
8. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. – 152 с.
9. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учебн. пособие / Герчикова И. Н. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
10. Григорьева М. В. Психология труда : конспект лекций / Григорьева М. В. – М. : Высшее образование, 2006. – 192 с.
11. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
12. Дафт Р. Л. Менеджмент / Дафт Р. Л. : [пер. с англ.] – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.
13. Демб А. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Ф. Нойбауер : [пер. з англ.] – К. : Основи, 1997. – 302 с.
14. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес : [пер. з англ.] – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
15. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.
16. Іпатов Е.Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. – [2-е вид., доп., перер.]. – Харків – Київ : НМЦВО, 2003. – 320 с.

17. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія / Карамушка Л. М. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
18. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Карамушка Л. М. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
19. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей / Карнегі Д. – Харків : Промінь, 2001. – 560 с.
20. Коллінз Дж. От хорошего к великому / Коллінз Дж. – Санкт-Петербург, 2004. – 304 с.
21. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Коломінський Н. Л. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
22. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. – К. : Знання, 1999. – 556 с.
23. Кузин Ф. А. Имидж бизнесмена / Кузин Ф. А. – М. : Ось – 89, 1996. – 304 с.
24. Кузнецов И. Н. Корпоративная этика : учебн. пособие / Кузнецов И. Н. – М. : Изд. деловой и учебной литературы, 2003. – 480 с.
25. Культура менеджмента (социально-психологические аспекты) : монография / [Гончаров В. Н., Радомский С. И., Радомская М. С., Додонов О. В. и др.] – Донецк : СПД Куприянов В. С., 2007. – 210 с.
26. Йонас Ганс Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації / Йонас Ганс : [пер. з нім.]. – К. : Лібра, 2001. – 400 с.
27. Лесько О. Й. Етика ділових відносин : [навч. посібник] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 320 с.
28. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посібник / Лозниця В. С. – К. : КНЕУ, 1997. — 248 с.
29. Ликсон Ч. Конфликт / Ликсон Ч. – СПб. : Пите Пабблишинг, 1997. – 160 с.
30. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Мельник Л. П. – К. : МАУП, 1999. — 176 с

31. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Федулової Л. І. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
32. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение / Молл Е. Г. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 160 с.
33. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы Сони / Морита А. : [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1990. – 410 с.
34. Морозов А. В. Деловая психология : учебник / Морозов А. В. - [3-е изд., доп. и перераб.]. – М. : Академический Проект, 2005. – 1040 с.
35. Нельсон Б. Умение управлять для “чайников” / Нельсон Боб, Экономист Питер. : [пер с англ.]. – К. : Диалектика, 1997. – 336 с.
36. Ньюстром Джон В. Организационное поведение / Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис : [пер. с англ.] – СПб. : Изд. “Питер”, 2000. – 448 с.
37. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія / Орбан-Лембрик Л. Е. – Івано-Франківськ : Плай, 2002. – 426 с.
38. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
39. Организационная психология / под ред. П. К. Власова, С. А. Маничева, Г. В. Суходольского. – СПб. : Изд-во С.-Петербургского ун-та; Харьков : Изд-во “Гуманитарный центр”, 2008. – 480 с.
40. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : “Кондор”. – 2003. – 218 с.
41. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
42. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва : навч.-методичний посібник / Ю. І. Палеха, В. О. Кудін. – К. : МАУП, 1998. – 96 с.
43. Пиз А. Язык телодвижений : как читать мысли других людей по их жестам / Пиз А. – СПб. : Изд. Дом Гутенберг, 2000. – 186 с.
44. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология : учебное пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чичер. – СПб. : Речь, 2002. – 298 с.

45. Пряжников Н. С. Психология труда и человеческого достоинства : учебн. пособие / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – М. : Академия, 2005. – 216 с.
46. Психология управления : курс лекций / отв. ред. М. В. Удальцова. — Новосибирск, 1997. — 150 с.
47. Психологія професійної діяльності і спілкування // за ред. Л. Е. Орбан, Д. М. Гриджука. – К. : Преса України, 1997. – 192 с.
48. Радченко С. Г. Етика бізнесу. Практикум : навч. посібник / Радченко С. Г. – К. : КНТУ, 2006. – 192 с.
49. Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг / Роджерс Ф. Дж. : [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1990. – 280 с.
50. Селье Г. Стресс без дистресса / Селье Г. : [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1982. – 127 с.
51. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М. : Изд.-торговая палата “Дашков и К°”, 2002. – 200 с.
52. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.
53. Тейлор Ф. У. Принципи научного менеджмента / Тейлор Ф. У. : [пер. с англ.] – М. : Контроллінг, 1991. – 104 с.
54. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет : навч. посібник / Тимошенко Н. Л. – К. : Знання, 2006. – 391 с.
55. Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий / Тоехиро Коно : [пер. с яп.] – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.
56. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга / Трейси Д. : [пер. с англ.] – М. : Автор, 1993. – 160 с.
57. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / Третьяченко В. В. – К. : Стилос, 1997. – 585 с.
58. Трофімов Ю.Л. Інженерна психологія : навч. посібник / Трофімов Ю. Л. – К. : Либідь, 2002. – 264 с.

59. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Змерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М., 1992. – 351 с.
60. Урбанович А. А. Психология управления / Урбанович А. А. – Минск : Харвест, 2003. – 640 с.
61. Фишер Д. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Д. Фишер, У. Юри. : [пер. с англ.]. – М. : Наука, 1990. – 158 с.
62. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся. Проверенная техника эффективного менеджмента / Фуллер Д. – М., 1992. – 287 с.
63. Хажински А. Гуру менеджмента. Дорога к успеху / Хажински А. – СПб. : Питер, 2001. – 460 с.
64. Цандер Е. Менеджмент малих і середніх підприємств / Цандер Е. : [пер. з нім.]. – К. : Основи, 1997. – 317 с.
65. Цимбалюк І.М. Психологія управління : навчальний посібник / Цимбалюк І. М. – К. : ВД «2008», 624 с.
66. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2004. – 172 с.
67. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
68. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2003. – 223 с.
69. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю. М. Швалб, О. В. Данчева. – К. : Лібра, 1998. – 270 с.
70. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
71. Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев или Кодекс Руководителя / Шминке Д. : [пер. с англ.]. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2003. – 159 с.
72. Шостром Э. Анти-Карнеги, или человек манипулятор / Шостром Э. : [пер. с англ.]. – Минск : ТПЦ “Полифакт”, 1992. – 128 с.
73. Шуванов В. И. Социальная психология менеджмента / Шуванов В. И. – М. : ЗАО “Бизнес школа” “Интел-Синтез”, 1997. – 258 с.

74. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента / Щекин Г. В. – К. : МАУП, 1999. – 400 с.
75. Яккока Л. Карьера менеджера / Яккока Л. – М. : Прогресе, 1991. – 384 с.