Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

Конотопський інститут

***УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ***

*Конспект лекцій*

для студентів напряму підготовки

6.030601 «Менеджмент»

денної та заочної форми навчання

Затверджено

на засіданні кафедри

економіки та управління як конспект лекцій із дисципліни «Управління персоналом».

Протокол №1 від 28.08.2014 р.

Суми

Сумський державний університет

2014

Управління персоналом : конспект лекцій / укладач Т. В. Гребеник. – Суми : Сумський державний університет, 2014. – 181 с.

Кафедра економіки та управління КІ СумДУ

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
|  | С. |
| Загальні вимоги до знань і вмінь студентів із навчальної дисципліни……………………………………………........................ | 4 |
| 1. Основні поняття…………………………………………………… | 6 |
| 2. Конспекти лекцій до розгляду тем………………………………. | 9 |
| Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій……………………………………………………………. | 9 |
| Тема 2.Управління персоналом як соціальна система……………. | 27 |
| Тема 3.Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації…………………………………………………………….. | 38 |
| Тема 4. Кадрове планування в організаціях……………………….. | 45 |
| Тема 5. Організація набору та відбору персоналу………………… | 58 |
| Тема 6. Організація діяльності та функції служб персоналу…….. | 71 |
| Тема 7. Формування колективу організації………………………... | 89 |
| Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу…………  | 101 |
| Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу підприємства……….. | 109 |
| Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації …. | 118 |
| Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу…………... | 130 |
| Тема 12. Соціальне партнерство в організації……………………... | 139 |
| Тема 13. Ефективність управління персоналом……………………. | 145 |
| Контрольні питання до заліку……………………………………….. | 161 |
| Типові тестові завдання для проведення контролю знань……….. | 164 |
| Список використаної літератури……………………………………. |  176 |

**ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО ЗНАНЬ**

**І ВМІНЬ СТУДЕНТІВ ІЗ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

***ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ТА ЇЇ МІСЦЕ***

***В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ***

Метою викладання дисципліни є формування комплексу теоретичних знань, практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального відбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання потенціалу.

Завданням викладання дисципліни є теоретична та практична підготовка студента з питань:

* формування ефективної системи управління персоналом в організації;
* обґрунтовування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом;
* формування та аналіз стану кадрової політики організації;
* проектування системи управління персоналом та нормативної кількості працівників кадрової служби підприємства;
* управління соціальним розвитком трудового колективу;
* формування успішної команди як соціального утворення;
* застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі;
* організування набору і відбору персоналу в організації;
* навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналу організації;
* управління діловою кар’єрою та службово-посадовим рухом управлінців з метою їх розвитку;
* атестування персоналу та використання результатів у системі мотивування;
* оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

Результатом вивчення дисципліни є оволодіння професійно-функціональними знаннями та вміннями:

* розуміти сучасні проблеми управління персоналом в Україні;
* розуміти місце та значення управління персоналом у системі менеджменту організацій;
* знати основні принципи управління персоналом у сучасній системі менеджменту;
* розуміти сутність системного підходу до змісту функцій з управління персоналом організації;
* забезпечувати процес управління персоналом необхідною інформацією та документацією, вміти будувати активну кадрову політику організації, зокрема визначати основні заходи з її формування та реалізації;
* володіти навичками кадрового планування з метою визначення оптимальної структури працівників;
* вміти проводити об'єктивний аналіз кадрової роботи на основі кадрового моніторингу;
* знати та вміти розробляти необхідні кадрові документи;
* знати основні функції кадрової служби, у т. ч. менеджера з персоналу;
* вміти будувати раціональну структуру кадрової служби підприємства;
* застосовувати основні статті трудового законодавства в Україні за ситуацією;
* формувати згуртований трудовий колектив організації та керувати ним;
* розуміти сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та пропонувати заходи щодо його покращання;
* вміти характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі риси характеру) підприємства;
* знати джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організацію та обирати з них найбільш економічно доцільні;
* володіти методами ефективного комплектування штату та адаптації працівників на підприємстві;
* вміти проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію та аналізувати анкетні дані;
* складати план заходів із профорієнтаційної роботи в трудовому колективі підприємства;
* розробляти пропозиції до плану соціального розвитку трудового колективу підприємства;
* володіти методами раціонального оцінювання працівників та вміти їх мотивувати в кожній конкретній організації;
* мати цілісне уявлення про систему розвитку персоналу організації;
* знати форми та методи навчання працівників та застосовувати їх залежно від потреб організації;
* володіти навичками розрахунку показників руху кадрів в організації;
* вміти документально оформляти рух працівників на підприємстві;
* мати уявлення про сутність соціального партнерства в організації та знати зміст колективного договору;
* вміти забезпечувати високий рівень трудової дисципліни працівників на підприємстві та підвищувати його;
* готувати пропозиції щодо проведення економічно обґрунтованої політики звільнення персоналу та попередження плинності кадрів;
* вміти оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом підприємства за показниками.

**1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ І КАТЕГОРІЇ**

У сучасній практиці управління при великій різноманітності підходів сформувалися основні поняття у сфері управління людськими ресурсами, які однаково сприймаються всіма менеджерами. Важливо не лише знати, але й однаково трактувати зміст цих понять. У глосарії наводяться визначення понять, що часто трапляються.

**Адміністрація організації** (від лат. administratio – управління) – сукупність лінійних і функціональних керівників та їх заступників на всіх рівнях управління організацією, які мають право приймати рішення. Загалом під адміністрацією організації розуміють її керівний персонал.

**Адхократія** – організаційні формування (як правило, тимчасові), що займаються розробленням та аналізом нових питань. Створюються у вигляді невеликих організаційних одиниць і мають різні назви: робочі групи, експертні групи, цільові групи, робочі штаби, проектні групи, оцінні центри, команди, гуртки якості. Ці формування ніколи не зазначають у схемі організаційної структури.

**Акт** (від лат. actus – дія) – 1) вчинок, дія; 2) офіційний документ, який видається державним органом, посадовою особою в межах їх компетенції в установленій формі (закон, указ, постанова та ін.).

**Альтернативний персонал** – позаштатні, тимчасові працівники. Керівники організацій використовують його у періоди підвищеного навантаження чи в разі нестатності персоналу. Залучаючи до роботи альтернативний персонал, можна досягти переваг над конкурентами в періоди спаду виробництва, уникнувши значного скорочення штатів.

Аналіз роботи – процедура систематичного збору й аналізу інформації про зміст роботи, вимоги до працівників і умови, в яких робота виконується. У результаті збору й аналізу такої інформації з’являється можливість визначити функціональні обов'язки й кваліфікаційні вимоги до самих працівників.

Відбір персоналу – процеси вибору кандидатів із необхідною кваліфікацією для зайняття конкретних посад в організації.

**Виробнича демократія** – політика, що базується на участі працівників у прийнятті управлінських рішень організації. Керівник (начальник цеху чи дільниці, бригадир) частину своїх другорядних функцій передає іншим працівникам, використовуючи їх організаторські здібності. Виробнича демократія дає змогу застосовувати гнучкі колективні форми управління виробництвом.

**Делегування повноважень** – передавання частини прав і обов’язків одних посадових осіб іншим. Повноваження можуть делегуватися на заздалегідь обумовлені терміни.

**Кадри** – основний (штатний, постіний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства. У розвинених країнах поняття «кадри» спочатку замінилося на термін «персонал», а починаючи із 70-х рр. ХХ ст. поширення набуло поняття «людські ресурси». Це обумовлено усвідомленням економічної доцільності інвестицій у людину, орієнтацією на розвиток її вмінь, здібностей та навичок.

Кадровий менеджмент – робота соціальних служб і відділів, керівництва фірми щодо підбору й виховання, підготовки, перепідготовки, атестації персоналу.

Кар’єра – послідовність посад, займаних працівником упродовж життя.

Кваліфікаційні вимоги – перелік знань, навичок, підходів, якими повинен володіти працівник для успішного виконання роботи.

**Колегіальність** – форма прийняття рішень, коли враховується думка колективу, здійснюється колективне обговорення питання, проблеми.

Людські ресурси – людина як основний об'єкт і ресурс виробництва. Професійні, інтелектуальні, соціальні, моральні, фізичні і психічні можливості, їх відносини й т. ін.

Людський фактор – комплекс заходів, процесів і показників того, наскільки ефективно використовуються і впливають на розвиток праці й діяльності організації людські ресурси; це показник відношення людини до праці й організації й відношення організації до людини.

Менеджмент персоналу – певна ідеологія і технологія керування людськими ресурсами й активізації людського фактора в організації, основна підсистема менеджменту в організаційній системі.

Навчання – систематичний процес, у ході якого працівники набувають навичок чи змінюють їх або одержують знання, необхідні для виконання роботи.

**Некомпетентність** – невідповідність рівня знань, умінь, навичок та інших якостей працівника вимогам посади, яку він обіймає. Розрізняють некомпетентність професійну, соціальну, інтелектуальну, емоційну, фізичну та етичну.

**Обов’язок службовий** – категорія етики; внутрішньо усвідомлюване почуття відповідальності за доручену справу; розуміння необхідності, корисності, значущості своєї праці та сумлінне ставлення до своїх обов'язків.

Орієнтація – сплановане ознайомлення нових працівників з організацією, її працівниками й змістом роботи.

Оцінка персоналу – процеси визначення ефективності діяльності співробітників, спрямованої на досягнення цілей організації.

**Персонал**(від лат. personalis – особовий) – особовий склад організації за професійними чи службовими особливостями.

Підбір персоналу – процес створення бази даних працівників необхідної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі.

Планування людських ресурсів – аналіз і визначення потреби в людських ресурсах для забезпечення досягнення цілей організації.

**Призначення** – постанова, наказ, розпорядження про зарахування будь-кого на посаду, роботу.

**Робоча сила** – це здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та послуг.

Розвиток людських ресурсів – діяльність, спрямована на розвиток здібностей працівників з метою їх постійного зростання і розвитку.

Ротація робочої сили – процес переведення працівника з однієї роботи на іншу.

Трудові ресурси – частина населення країни, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями здатна працювати в народному господарстві.

Трудовий колектив: 1) соціальна організація (представлена адміністративно-правовою структурою); 2) соціальна спільність (представлена спонтанно виникаючими міжособистісними зв’язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи).

Трудовий потенціал – у загальному вигляді характеризує певні можливості, що можуть бути мобілізовані для досягнення конкретної мети.

Трудовий потенціал працівника – це його можлива трудова дієздатність, його ресурсні можливості у трудовій сфері.

Управління людськими ресурсами – це планування й управління людськими ресурсами організації.

У ряді робіт трапляється розширене трактування поняття «управління людськими ресурсами» – це стратегічне й оперативне управління діяльністю, спрямоване на підвищення ефективності використання людських ресурсів організації.

Функціональні обов'язки – викладені в письмовому вигляді завдання, обов'язки й відповідальність працівника.

**2. КОНСПЕКТИ ЛЕКЦІЙ ДО РОЗГЛЯДУ ТЕМ**

Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій

* 1. Роль і значення управління персоналом як науки.
	2. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
	3. Етапи історичного розвитку управління персоналом.
	4. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливість використання досвіду.

*Ніяка теорія, програма або урядова*

*політика не можуть зробити підприємство успішним;*

*це можуть зробити лише люди... Людина, яка*

*займає керівний пост і яка була наділена довірою,*

*ганьбить себе, якщо не виправдовує цієї довіри.*

***Акіо Моріта***

* 1. **Роль і значення управління персоналом як науки**

Ефективна економіка – це насамперед ефективне управління. У міру розвитку й ускладнення ринкових відносин і посилення конкуренції більшість керівників починають розуміти, що саме ефективне управління персоналом (УП) забезпечує стійку конкурентну перевагу в сучасній економіці. Зв’язки в державних структурах зникають, як і чиновники, податкові пільги анулюються, технології і продукти застарівають, залишаються лише люди з їх здатністю до розвитку й творчості. Мистецтво управляти таким складним організаційним ресурсом, як персонал, постає в центрі системи керування організацією в XXI столітті.

Незважаючи на те що ряд теорій УП виникли у XX ст. і раніше, науковці вважають його відносно молодою наукою. При цьому необхідно зазначити, що проблеми УП, будучи актуальними, розглядалися в інших науках і залежно від цього мали різні назви. Деякі з них залишилис й на сьогодні, а саме: «Організаційна поведінка» (США), «Управління людськими ресурсами» (США), «Економіка персоналу» (Німеччина) та ін.

Необхідно відмітити, що УП як наука існує на двох рівнях: теоретичному (одержання нових знань шляхом опису, класифікації явищ, установлення певних закономірностей, прогнозування певних типових ситуацій тощо); практичному (вивчення реальних виробничих ситуацій, розроблення конкретних пропозицій щодо підвищення ефективності використання персоналу). Між рівнями існує тісний взаємозв’язок.

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей.

Як сфера практичної діяльності УП – це система взаємозв’язаних організаційно-економічних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку ефективного використання кадрового [потенціалу](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB) організації. Управління персоналом стоїть у центрі управління організації. Управління організації – в управлінні бізнесом.

Предметом менеджменту персоналу є трудові відносини і поведінка людини на підприємстві. Основною метою менеджменту персоналу є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення [кваліфікації](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) та [стимулювання його до високоефективної праці](http://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A1%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96&action=edit&redlink=1).

Персонал – це повний особовий склад найманих робітників організації (за винятком керівництва). Він має певні кількісні і якісні характеристики (структуру, досвід, стаж і т. д.) і виконує різні виробничо-господарські функції; персонал, що офіційно значиться у штаті організації, називається кадрами.

Як правило, персонал формується цілеспрямовано. Це дозволяє установити його оптимальну структуру, забезпечити раціональний розподіл трудових функцій і завантаження працівників. Тому дуже важливою є загальна базова підготовка в галузі управлінської психології, організаційної поведінки, комунікацій тощо. Адже особистість – це сукупність соціально значущих якостей, що дозволяють людині активно й свідомо діяти. Ці якості формуються під впливом природних властивостей і соціальних умов.

До індивідуальних особливостей людської особистості, що впливає на її поведінку, можна віднести волю, звички, психологічний стан, спрямованість, здатність, темперамент тощо. Людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб’єкт:

* економічний (виробник і споживач благ);
* біологічний (носій певної фізичної конструкції і здоров’я);
* соціальний (член певної групи);
* політичний (громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів);
* правовий (носій певних прав і обов’язків);
* культурний (носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);
* моральний (носій певних моральних норм і ціннісних орієнтацій);
* конфесійний (атеїст або релігійна людина);
* психологічний (носій певного характеру, темпераменту і психологічного складу в цілому);
* розумний (носій певного інтелекту і певної системи знань).

Оточення людини зосереджене навколо її спілкування. Це коло буває особистісним і службовим. Оцінка ролі, яку суб’єкт відіграє в організації, що визначає його місце в системі соціальних зв’язків, називається статусом. Статус буває формальним і неформальним.

Формальний статус залежить від службового становища. Воно обумовлене рангом організації, рівнем посади, значущістю вирішуваних завдань; характеризується забезпеченістю обслуговуючим персоналом, транспортом і т. ін.; службове становище осіб, які формально займають однакові посади, але в різних організаціях, різне.

Неформальний статусобумовлений авторитетом суб’єкта в очах навколишніх, що базується на особистих властивостях (вік, знання, досвід, культурний рівень, зв’язки, моральні якості).

Авторитет формується не лише стихійно, але й підтримується цілеспрямовано за допомогою ритуалів, поширення відповідної інформації.

Поведінка людини в організації обумовлена її мотивами, розумінням необхідності (почуттям), волею. Різне співвідношення цих моментів приводить до формування трьох типів поведінки:

* + - 1. змушеної, ззовні нав’язаної, що обумовлено нерозумінням її важливості й необхідності, в цих умовах керівництво або підпорядкування сприймаються як насильство над особистістю;
			2. внутрішньо бажаної, що приносить певне задоволення: керівники одержують можливість виявити себе, продемонструвати владу, а підлеглі звільняються від необхідності думати, приймати самостійні рішення;
			3. усвідомленої як необхідність, у тому числі що випливає з почуття боргу, у такому випадку вона має активний творчий характер.

У сучасних умовах виникла об’єктивна необхідність в удосконаленні управління персоналом. При цьому варто не ігнорувати питання культури організації, а зайняти активну позицію у використанні її як фактора підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва та управління. Її наявність, як і вплив, є загальновизнаною. Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

На сьогодні не існує єдиного підходу до трактування поняття «корпоративна культура». До того ж різні автори для її характеристики використовують такі терміни, як: «культура», «організаційна культура», «культура організації», «фірмова культура», «культура підприємництва». Отже, корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати такі завдання:

* розвиток почуття причетності у персоналу до справ підприємства;
* залучення та заохочення персоналу до спільної діяльності на благо підприємства;
* зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
* надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу на підприємстві;
* делегування відповідальності;
* зміцнення корпоративної родини (привітання персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями і т. ін.).

У цій роботі величезна роль відводиться менеджерам, їх організаційній культурі та вмінню працювати з персоналом. Керівництво корпоративною культурою на підприємстві здійснює насамперед весь менеджерський склад на принципах безперервності і тривалого впливу.

Практично за кожним зі значних досягнень ХХ століття стоїть не геній-одинак, а організація. Ми не пам’ятаємо імені винахідника кольорового телевізора, або мікрохвильової печі, але знаємо назву компаній, що їх виробляють – «Sony», «Panasonic», «Philips». Це означає, що талант і досвід окремої особистості стали менш важливими в житті суспільства. Лише в рамках сучасних організацій і навіть тисяч талановитих людей стало можливим здійснення таких проектів, як прокладання тунелю під Ла-Маншем, запуск ракети в космос. У кінці XX століття організація стала фактично універсальною формою громадського життя.

Організацією називають об’єднання людей, які спільно працюють для досягнення певних цілей. Загальними ознаками організації є:

* наявність цілей діяльності;
* існування стійких зв’язків між членами організації, а також правил, які визначають порядок цих зв’язків (оргструктура й культура);
* постійна взаємодія з навколишнім середовищем;
* використання ресурсів для досягнення організаційних цілей.

Організації не виникають самі по собі, а створюються людьми як засіб для досягнення певних цілей.

Щоб досягти конкурентоспроможності, організації необхідно враховувати специфіку людських ресурсів, яка полягає в такому:

* 1. люди наділені інтелектом, їх реакція на зовнішній вплив – емоційно-осмислена, а не механічна, і, отже, процес взаємодії між організацією і працівником є двостороннім;
	2. люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку, а це – найбільш важливе й довгострокове джерело підвищення ефективності діяльності будь-якої організації;
	3. трудове життя людини триває в сучасному суспільстві 30-50 років, відповідно відносини між працівником і організацією мають довготерміновий характер;
	4. люди приходять до організації усвідомлено, з певною метою й очікують від організації допомоги або можливості для реалізації своїх цілей. Задоволення працівника взаємодією з організацією є такою самою необхідною умовою продовження цієї взаємодії, як і задоволення з боку організації.

Так, ефективне управління персоналом стає одним із головних завдань щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Без кваліфікованих спеціалістів жодна організація не зможе досягти своєї мети. Тобто під кадровим потенціалом мають на увазі рівень спеціалізації та кваліфікації кадрових робітників.

Для досягнення більш стійкого конкурентного становища підприємство повинне постійно розробляти програми розвитку персоналу. Практика довела, що соціальні витрати – це ефективні вкладення в людський капітал. Оскільки саме трудовий потенціал є чинником формування конкурентоспроможності підприємства. Тому саме ефективна кадрова політика буде сприяти ефективному функціонуванню підприємства, що призведе до підвищення рівня конкурентоспроможності. Основними завданнями кадрової політики є: навчання та розміщення кадрів, профорієнтація та перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу, підвищення освітнього рівня персоналу, заохочення кадрів, аналіз їх плинності.

Таким чином, персонал є однією з пріоритетних складових підвищення конкурентоспроможності підприємства. Враховуючи важливість окресленої проблеми, розглянемо деякі нові тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній:

1. Кадровий аутсорсинг – це передача організацією на договірній основі будь-яких непрофільних функцій сторонньому виконавцю (організації або фізичній особі), який є фахівцем у цій галузі та має відповідний досвід, знання, технічні засоби.

1. Кадровий консалтинг – це система організаційно-психологічних заходів щодо діагностики та за необхідності коригуванні організаційної структури і/або культури підприємства (організації) з метою поліпшення виробничих показників, оптимізації соціально-психологічного клімату, посилення мотивації персоналу.
2. Кадровий аутстаффінг – це кадрова технологія, за якої компанія-провайдер послуг оформляє до свого штату вже існуючий персонал компанії-клієнта. При цьому права та обов'язки роботодавця переходять до провайдера послуги, в той час як самі працівники продовжують працювати на колишньому місці і виконувати свої функції*.*
3. Кадровий лізинг – це певна форма передачі найманих робітників для виконання професійних робіт. Іншими словами, кадровий лізинг – це інструмент найму кадрів, зміст якого полягає в компенсації потреб організації без створення виробничого резерву кадрів.
4. Кадровий аутплейсмент – послуга з організації процесу звільнення співробітників найбільш щадним способом, форма розірвання трудових відносин між компанією і працівниками, що передбачає залучення спеціалізованих організацій з метою надання допомоги в працевлаштуванні звільненим співробітникам, так зване «м’яке звільнення».
5. Кадровий аудит – перевірка всієї документації компанії, що стосується персоналу, на відповідність до вимог законодавства. У першу чергу перевіряється наявність необхідних документів: наказів, положень, розпоряджень, заяв, особистих листків, інструкцій і т. д. Після цього здійснюється безпосередня перевірка кожного документа, який повинен відповідати вимогам трудового законодавства, нормативам діловодства. За результатами аудиту складається підсумковий документ, в якому зазначаються виявлені порушення та недоліки, даються рекомендації щодо їх усунення.

 **1.2. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту**

Одним із найважливіших складників менеджменту підприємства є управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що передбачає розроблення концепції і стратегії кадрової політики й методів управління персоналом. Концепція УП – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретній організації.

В умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи. Комплексний підхід до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їх сукупності і взаємозв’язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв’язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробленні кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об’єктом, так і суб’єктом управління. Останній являє собою основну специфічну особливість управління персоналом. Управління персоналом являє собою процес планування, наймання, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні функції: визначення цілей і основних напрямів роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організацію роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів; мотивацію персоналу; координацію розроблених заходів.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи. Система управління персоналом організації – це система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом:

* 1. підсистема загального й лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними й виробничими підрозділами;
	2. підсистема планування й маркетингу, що розробляє кадрову політику й стратегію УП, аналізує кадровий потенціал, аналізує ринок праці, організовує кадрове планування й прогнозує потреби в персоналі, організовує рекламу;
	3. підсистема управління наймом і обліком персоналу. Здійснює організацію найму персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку приймання, переміщень, заохочень, звільнень персоналу, професійну орієнтацію й організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю і діловодством системи УП;
	4. підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами й стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємин, управління взаємодією з профспілками;
	5. підсистема забезпечення нормативних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики охорони праці, воєнізованої охорони організації й окремих посадових осіб;
	6. підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської й винахідливої діяльності, реалізацію ділової кар’єри й службово-професійного просування;
	7. підсистема управління мотивацією поведінки персоналу. Виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування й тарифікація трудового процесу, розроблення систем оплати праці, розроблення форм участі персоналу в прибутку, форм морального заохочення персоналу;
	8. підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров’я й відпочинку, забезпечення дитячими установами, організацію соціального страхування;
	9. підсистема розвитку організаційного страхування;
	10. підсистема правового забезпечення.

 Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку. Залежно від масштабів завдань і часу їх виконання управління персоналом може здійснюватися на трьох рівнях:

1. Оперативному рівні (представлений всіма функціями управління персоналом), що охоплює безпосередню сферу ділової активності персоналу та відповідну сферу впливу управління персоналом.
2. Тактичному рівні, що відображає залежність роботи з персоналом від загальних процесів управління персоналом.
3. Стратегічному рівні, що підкреслює найважливіші орієнтації управління персоналом на зростання економічної, організаційної та соціальної ефективності. Він забезпечує конкурентоспроможність підприємства, реалізацію його ділової стратегії. Зв’язок кадрової стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства та ін.

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Аспектами управління персоналом є: техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.); організаційно-економічний (містить питання, пов’язані з плануванням кількості та складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т. д.); правовий (передбачає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі); соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи); педагогічний (передбачає вирішення питань, пов’язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Серед загальних принципів управління персоналом виділяють: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність і т. п.

До часткових принципів управління персоналом належать: відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи; забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін.

У сучасних умовах основним в управлінні персоналом є принцип підбору і розставляння кадрів за їх особистісними і діловими якостями.

Виділяють такі підходи до управління персоналом: економічний (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами), органічний (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами), гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною).

До цілей і завдань управління персоналом в умовах ринку належать:

1. розроблення і реалізація кадрової політики;
2. розроблення штатного розпису відповідно до стратегії підприємства;
3. розроблення професійно-кваліфікаційних вимог (професіограм, моделей посад);
4. забезпечення робочих місць фахівцями, підбір і відбір персоналу;
5. регулювання руху персоналу;
6. ділове оцінювання персоналу, соціально-психологічна діагностика, тестування;
7. навчання персоналу;
8. аналіз і координація міжособистісних взаємовідносин, запобігання соціальним конфліктам, небажаним стресам;
9. формування резерву персоналу, лізинг персоналу, прогнозування розвитку персоналу, планування ділової кар’єри, аналіз потреби в персоналі;
10. управління зайнятістю;
11. професійна адаптація персоналу;
12. регулювання трудових відносин, вимог психофізіології, етики, естетики, економіки праці.

Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять: «трудові ресурси», «робоча сила», «трудовий колектив», «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудовий потенціал».

**1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом**

Управління людьми має таку саму давню історію, як і людство, оскільки воно з’явилося одночасно з виникненням перших форм людських організацій – племен, громад, кланів. Біблія містить чимало прикладів управління людьми – досить згадати Мойсея, який вирішував (із Божою допомогою) питання організації, розподілу і стимулювання праці при переході ізраїльтян з Єгипту в країну обітовану.

У процесі економічного розвитку й появи великих організацій управління персоналом перетворилося в особливу функцію управління, що вимагає спеціальних знань і навичок. У Середні віки більшість організацій використовували працю невеликої кількості людей, які впродовж багатьох років і навіть століть виконували ті самі операції. Управління персоналом здійснював власник на рівні здорового глузду. При всій зовнішній невигадливості цієї діяльності епоха Середньовіччя дає цікаві приклади планування і розвитку професійної кар’єри (західноєвропейські цехи з детально розробленою внутрішньою ієрархією і критеріями просування в її межах), стимулювання праці (перші плани участі найманих робітників у прибутку), професійне навчання (цехові школи, система учнівства).

Промислова революція ХІХ ст. змінила характер економічних організацій – замість майстерень прийшли фабрики. Змінився характер праці – на зміну кваліфікованій праці ремісника прийшла механічна й беззмістовна праця пролетаря. Зростання масштабів економічних організацій і посилення невдоволення умовами праці працівників змушували керівників наймати фахівців, які займалися винятково відносинами з робітниками. В Англії їх називали «секретарями благополуччя», у Франції – «суспільними секретарями». Їх основні функції зводилися до влаштування шкіл і лікарень для робітників, контролю за умовами праці, протистоянню профспілкам.

Істотні зміни в управлінні людськими ресурсами відбулися в промислово розвинених країнах у 20–30-ті роки XX століття. Три найважливіших фактори визначили ці зміни:

* + 1. розвиток науково-технічного прогресу;
		2. розвиток профспілкового руху;
		3. активне втручання держави у взаємовідносини між працівниками й роботодавцями.

Теорія «наукової організації праці» («наукового управління») Ф. Тейлора (США) викликала «тиху революцію» в управлінні організацією в цілому й людських ресурсах зокрема. Теорія «наукового управління» стверджувала, що існують оптимальні й універсальні методи управління й організації праці, що дозволяють підвищити її продуктивність. У міру поширення ідей «наукового управління» на підприємствах з’явилися представники нової професії – інженери, які займаються вивченням та оптимізацією методів роботи.

Профспілковий рух став потужною силою, здатною до широкомасштабних дій – страйки, бойкоти та навіть озброєні конфлікти. У 30-ті роки укладання колективних договорів між профспілками й роботодавцями перетворилося на загальноприйняту практику всіх промислово розвинених країн.

Втручання держави привело до створення національних систем страхування, компенсації з безробіття, встановлення мінімальної заробітної плати, скорочення робочого дня. Організації почали створювати спеціальні відділи кадрів, які займалися взаємодією з державними органами.

Виникнувши в 20–30-х роках, відділи кадрів довгий час відігравали підлеглу роль, виконували в основному рутинну роботу, пов’язану із веденням документації, розгляданням конфліктів, присутністю в судах, виплатою зарплати.

У роки Другої світової війни перед відділами кадрів промислових підприємств (Великобританія, США) було поставлено завдання у найкоротший термін прийняти на роботу й навчити сотні тисяч нових співробітників усіх професій, щоб замінити мобілізованих до армії. З того часу питання підбору й розстановки кадрів є найважливішим напрямом діяльності відділів з управління людськими ресурсами.

У післявоєнний час американські компанії зайнялися перепідготовкою інженерів, бухгалтерів та інших «білих комірців». Масштаби, складність і значення професійного навчання усередині організації зросли.

Наприкінці 20-х років Е. Мейо висунув теорію «людських відносин», яка стверджує, що продуктивність праці залежить не лише й не стільки від методів організації виробництва, скільки від того, як керівники ставляться до виконавців.

У 1960 р. Д. Мак Грегор опублікував книгу «Людська сторона підприємства», в якій розкритикував основні положення теорії «наукового управління». Він стверджував, що зазначені в ній детальні процедури й правила пригнічують творчі настрої, обмежують самостійність працівників.

Для відділів кадрів у 70-ті роки в Америці й 80-ті в Західній Європі характерне утвердження гуманістичного підходу до управління людьми. Коледжі й школи бізнесу почали готувати фахівців з управління людьми. Управління персоналом перетворилося на таку саму важливу функцію, як управління фінансами й технологічним розвитком.

У 60–70-х роках планування людських ресурсів перетворилося з епізодичного на форматизований організаційний процес, за допомогою якого фірми визначали свої потреби в робочій силі. Для підвищення ефективності цього процесу використовували складні математичні моделі.

У 80-ті роки несприятлива економічна кон’юнктура змусила багато компаній скорочувати свої операції й звільняти працівників. Здатність організації ефективно управляти масовими звільненнями перетворилося на одну з критичних компетенцій.

У 90-ті роки відбулися істотні зміни в пріоритетах управління людськими ресурсами, пов’язані з прискоренням технологічного процесу й посиленням конкуренції. Одночасно відбулося послаблення впливу профспілок, відбулися реформи з лібералізації систем соціального страхування і забезпечення. Значному коригуванню піддалася традиційна модель трудових відносин – ні роботодавець, ні працівники не розглядають свій союз від закінчення навчального закладу до пенсії. Вони швидше ставляться до нього як до тимчасового взаємовигідного партнерства.

З розвитком науково-технічного прогресу і ускладненням організації розширилися функції відділів людських ресурсів – адміністрування пільг і підтримка відносин із профспілками доповнилися підбором, навчанням і розвитком персоналу, створенням систем компенсації, розвитку кар’єри, комунікації.

Ефективність функціонування відділів людських ресурсів залежить від двох факторів: професійної компетентності співробітників і успішної взаємодії з керівниками всіх рівнів.

 У дореволюційній Росії управління персоналом нагадувало ситуацію, що існувала в Англії або в США в середині XIX ст., – керівники підприємств вирішували проблеми, пов’язані з управлінням людьми в міру їх виникнення на основі життєвого досвіду, традицій і релігійних заповідей, а спеціальні чиновники займалися питаннями побуту, охорони здоров’я й освіти. На початку XX ст. широко поширені негрошові види винагород і пільги.

У радянський період відділи кадрів з’явилися практично у всіх організаціях, але їх функції відрізнялися від того, чим займалися підрозділи з тією самою назвою у країнах із ринковою економікою. Три фактори громадського життя того періоду визначили їх специфіку: 1) централізоване керівництво народним господарством; 2) політизація економіки; 3) тоталітарна ідеологія.

Підприємствам не потрібно було вести переговори з профспілками про заробітну плату, тривалість робочого тижня, оплачувану відпустку, медичне обслуговування й т. ін. Усі ці параметри винагороди визначалися державою й були обов’язковими для всіх.

Те саме відбувалося відносно приймання на роботу (централізований розподіл випускників, яким не можна відмовити) і підвищення кваліфікації (за рознарядкою). Функцію підготовки резерву виконувала КПРС, представники якої були присутні на підприємстві й контролювали процес підбору, підготовки й просування керівників і фахівців. Найважливішим критерієм відбору й просування була лояльність до існуючого режиму (КПРС), і лише потім брали до уваги професійні й індивідуальні якості людини.

У міру ослаблення централізованої системи управління економікою перед організаціями почали виникати нові завдання, пов’язані з управлінням людськими ресурсами. Спочатку це були питання стимулювання працівника й створення конкурентоспроможних пакетів компенсації, збереження на підприємстві висококваліфікованих фахівців, у яких з’явилася можливість вибирати місце роботи й винагороди – індексація заробітної плати в умовах високої інфляції й проблеми підвищення продуктивності та скорочення кількості співробітників під тиском конкуренції. Вирішення цих завдань зажадало нових навичок, ніж тих, яких було достатньо для ведення документації, тому не завжди працівники кадрових служб можуть запропонувати керівникам організацій ефективне вирішення проблем, пов’язаних з управлінням персоналом.

На цей час кадрові служби на українських підприємствах можна умовно розділити на три групи за виконуваними функціями:

* управління, які перейшли на сучасну філософію управління людськими ресурсами й нові кадрові технології;
* частково перейшли на нові технології;
* працюючі по-старому.

У загальному вигляді управління персоналом як одна з функцій управління організацією передбачає:

* 1. аналіз змісту функцій кожного працівника організації;
	2. планування потреби в персоналі;
	3. підбір, створення бази даних на кандидатів, відбір персоналу;
	4. найм і звільнення працівників;
	5. орієнтація, адаптація й навчання нових працівників;
	6. управління оплатою й стимулюванням працівників;
	7. комунікації в організації;
	8. навчання, розвиток, планування кар’єри працівників;
	9. техніка безпеки.

Говорити реально про застосування на наших підприємствах сучасних методів УП ще рано. Назвемо лише кілька причин слабкої відповідності кадрових підрозділів сучасній практиці:

* + 1. недостатнє розуміння власниками й керівництвом підприємств значення розвитку людських ресурсів для ведення бізнесу;
		2. неоптимальний розподіл відповідальності за розвиток людських ресурсів між оперативними керівниками й кадровими працівниками;
		3. не входить до компетенції кадрових служб питання планування людських ресурсів;
		4. керівники слабко уявляють оптимальний розподіл відповідальності за роботу з персоналом між керівниками й кадровими службами й т. ін.
	1. **Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливість використання досвіду**

У практиці управління персоналом останніми роками чітко простежується переплетення різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. У цьому полягає процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. У сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський.

Американський – передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада – працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є таке: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оціненні індивідуальних результатів, розробленні кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Характерними умовами праці є:

* зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
* більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
* перехід до гнучких форм оплати праці;
* об’єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи – проектно-цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах (Канаді, США) як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики, при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця.

Для японської моделі характерна орієнтація на: довгу перспективу роботи на одному підприємстві; якість освіти й особистий потенціал робітника; оплата праці визначається комплексно, з урахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей; участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними принципами управління персоналом є:

* переплетення інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
* висока залежність працівників від фірми; надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;
* пріоритет колективним формам і заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;
* атмосфера рівності між працівниками незалежно від їх посад;
* підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Усі робітники під час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов’язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж тут немає чіткої межі між персоналом і робітниками.

В Європі і США чітко визначені службові обов’язки інженера, техніка і робітника. Обидві моделі – американська і японська – мають як «плюси», так і «мінуси». Тому у світовій практиці намітилась тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами.

Поєднанням розглянутих підходів формуються дві зарубіжні моделі управління персоналом (табл. 1.1).

Як бачимо з таблиці, американська модель управління організацією пристосовується до зовнішніх обставин, зміна яких приводить до зміни діяльності організації в цілому. В японській моделі управління найважливіші механізми змін пов’язані з внутрішнім механізмом розміщення робочої сили.

Таблиця 1.1 – Підходи до управління персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Підхід до УП** | **Американська модель** | **Японська модель** |
| 1. Підхід «людський капітал» | Невеликі вклади в навчання.Співробітника легше «купити». Навчання конкретних навичок.Формалізована оцінка | Великі вклади в навчання. Співробітника потрібно «зрощувати».Загальне навчання.Неформалізоване оцінювання |
| 2. Підхід «ринок трудових ресурсів» | На першому місці зовнішні фактори. Короткостроковий найм. Спеціалізовані сходи просування | На першому місці внутрішні фактори.Довгостроковий (довічний) найм.Неспеціалізовані сходи просування |
| 3. Підхід «відданість організації» | Прямі контакти за наймом.Зовнішні стимули.Індивідуальні робочі завдання. Жорстка модель службової кар’єри | Приблизні контракти.Внутрішні стимули.Групова орієнтація в роботі. Складні сходи просування («змія») |

Управління персоналом, трудовими, людськими ресурсами – діяльність, яка виконується в організаціях і яка сприяє найбільш ефективному використанню здібностей співпрацівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Таким чином, система управління персоналом є стержнем системи управління будь-якої організації.

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

2.1. Сутність та організаційна поведінка особистості.

2.2. Персонал підприємства (організації): структура, кількість. 2.3. Кваліфікація та компетентність працівника.

*Кожна людина – це ціла книга, якщо*

*ви знаєте, як її читати*

***Вільям Ченнінг***

**2.1. Сутність та організаційна поведінка особистості**

Людина влаштовується на підприємство з набором цінностей, певним ставленням до соціальних явищ та діяльності як сформована особистість, яка має власну позицію.

Особистість – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти.

Тісний взаємозв’язок і взаємообумовленість цих якостей становить її першу властивість. Другою властивістю є активна діяльність, спрямована на пізнання і перетворення навколишнього світу. Третя властивість полягає в стійкості, що дозволяє прогнозувати поведінку особистості, тобто дії, що виражають її суб’єктивну реакцію на ситуацію і оточення.

Риси особистості формуються під впливом природних властивостей: фізіологічного стану організму, особливостей вищої нервової діяльності, пам’яті, емоцій, почуттів, сприйняття, а також соціальних факторів: ролі, статусу, освіти, досвіду, звичок, кола спілкування і т. п. Знання і розуміння керівником цих моментів сприяє успішному управлінню підлеглими, прогнозуванню їх поведінки і цілеспрямованому впливу на неї.

У структурі особистості можна виділити чотири блоки характеристик:

* біологічний блок: передбачає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров’я);
* психологічний блок: передбачає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, увага, пам’ять, мислення, мова, емоції);
* педагогічний блок: поєднує характеристики життєвого досвіду людини – загального, професійного, соціального (знання, уміння, навички і звички);
* соціально-психологічний блок: характеризує мотиваційну сферу особистості і містить у собі систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей (бажання, інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд).

Особистість є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування. Необхідно розрізняти такі поняття, як гармонійний розвиток особистості та професійний розвиток особистості. При цьому поняття «професійний розвиток особистості» є більш вузьким. Так, під гармонійним розвитком особистості потрібно розуміти процес удосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей у їх єдності, що забезпечує більш ефективну виробничу діяльність людини.

Професійний розвиток особистості – це процес її підготовки до роботи за певною професією. Розвиток особистості триває все життя. З віком змінюється лише позиція людини – з об’єкта виховання в родині, школі, вищому навчальному закладі вона перетворюється на суб’єкт виховання і повинна активно займатися самовихованням. Особистісні якості різних категорій працівників підприємства є практично ідентичними, оскільки всі вони прагнуть до поваги з боку оточення.

Поняття «індивідуальність» характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує його природні та особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються: своєрідність особистості, її здатності, краща сфера діяльності. В індивідуальності можна виділити:

* базові властивості: поєднання природних і сформованих у процесі виховання і спілкування рис (через них розкриваються такі характеристики психіки, як емоційність, активність, тип реакцій, чутливість і формується стиль поведінки особистості);
* програмуювальні властивості (інтелект, самосвідомість, спрямованість). На основі оцінки властивостей особистості можна скласти її психологічний портрет. Психологічний портрет особистості передбачає такі характеристики: темперамент, характер, здатності, спрямованість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, самооцінку, рівень самоконтролю, здатність до групової взаємодії.

Характерні риси особистості, пов’язані з її поведінкою у підприємстві, наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характерні риси особистості, що пов’язані з її поведінкою на підприємстві

|  |  |
| --- | --- |
| **Характерні риси** | **Особливості поведінки** |
| **1** | **2** |
| 1. Інтерналізм | Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення |
| 1. Екстерналізм
 | Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини й розцінює себе як таку, що не може впливати на ситуацію, що є важливою для неї |
| 3. Авторитаризм | Це переконання, що між людьми на підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності і здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого дотримання правил та інструкцій, високо авторитарна особа може виконувати роботу дуже добре |
| 4. Макіавелізм | Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком. Її поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, яких називають «високі Маки», дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність «високого Мака» важко |
| 5. Орієнтація на досягнення (nAch) | Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від виконання складних завдань, що містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Вона швидко реагує на зворотний зв’язок і добре контролює результати власного виконання роботи |

Продовження таблиці 2.1

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| 6. Схильність до ризику | Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може привести до більш ефективного виконання роботи за умов необхідності швидкого прийняття рішень (менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтерові, який виконує аудиторську роботу |

**2.2. Персонал підприємства (організації): структура, кількість**

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і кількість персоналу. Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об’єднані за певною ознакою. Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організа­ційною, соціальною і рольовою:

* штатна структура персоналу відображає кількісно-профе­сійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників;
* організаційна структура персоналу характеризує його розподіл залежно від виконуваних функцій;
* соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються: за змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, ві­ком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямом мотивації, рівнем життя і статусом за­йнятості;
* рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства.

Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати облік якостей особового складу працівників, оскільки вони містять інформацію, що підтверджується такими документами: паспортом, копією документа про освіту, трудовою книжкою, спи­ском наукових праць, свідоцтвом про шлюб тощо.

Структура персоналу: 1) за освітнім рівнем передбачає розподіл працівників за вищою, середньоспеціальною та середньою освітою; 2) за стажем можна розглядати з позиції загального стажу роботи на певному підприємстві (характеризує закріплення персоналу).

Виділяють також категорії персоналу за участі в процесі виробництва:

1. Управлінський персонал – працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій (це лінійні і функціональні керівники і спеціалісти). Лінійні керівники спрямовують, координують і стимулюють діяльність підприємства, розпоряджаються його ресурсами, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей підприємства і мають право приймати рішення. Функціональні керівники – це керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників. Спеціалісти (економісти, маркетологи, юристи, психологи) зайняті створенням і впровадженням у діяльність підприємства нових знань, технологій та розробленням варіантів вирішення окремих виробничих і управлінських проблем.

Керівники і головні спеціалісти в сукупності становлять адміністрацію підприємства. Технічні спеціалісти надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передавання інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню. Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою й інтелектуальною працею. За рівнем управління менеджери поділяються на менеджерів нижчого, середнього та вищого рівнів управління.

2. Виробничий персонал – це виконавці, які реалізують на практиці рішення керівників, плани підприємства, зайняті створенням мате­ріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. До цієї групи відносять також прибиральниць, охоронців, кур’єрів, гардеробників.

У складі виробничого персоналу виділяють: основних робітників, які беруть безпосередню участь у виробничому процесі; допоміжних робітників, які виконують функції обслуговування основного виробництва. При цьому виділяють такі види кількості персоналу:

* 1. Нормативна кількість персоналу – це максимально можлива (в ідеалі) його кількість, розрахована для конкретного підприємства за нормативами затрат праці кожної категорії працівників.

Нормативи затрат праці розробляють для типових за умовами діяльності підприємств. Проте конкретне підприємство у поодиноких випадках відповідає нормативним вимогам, тому на практиці нормативну кількість персоналу забезпечити неможливо.

* 1. Планова кількість персоналу – це кількість персоналу, розрахована на основі нормативів затрат праці і скоригована відповідно до реальних умов діяльності підприємства (вона є близькою до нормативної кількості).
	2. Штатна кількість персоналу – це кількість працівників, які входять до штату підприємства (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу). Вона є меншою за планову кількість, оскільки підприємству вигідніше залучати тимчасових працівників на певний період, а не тримати їх у штаті і виплачувати їм постійно заробітну плату. Так, у сучасних умовах все більшого поширення набувають агентства, які надають персонал на засадах лізингу, що є вигідним обом сторонам.
	3. Облікова кількість персоналу – це кількість працівників, які офіційно працюють на підприємстві на даний момент. До облікового складу працівників на кожен календарний день включаються як фактично працюючі, так і відсутні з певних причин. Облікова кількість персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї.

У складі облікової кількості виділяють три категорії працівників: постійні, прийняті на підприємство безстроково або на термін більше ніж на один рік за контрактом; тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців; сезонні, прийняті на роботу, що має сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Не включають до облікової кількості і відносять до працівників необлікового складу: зовнішні сумісники; особи, залучені для разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру; робітники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші.

Облікова кількість персоналу може розглядатися не лише як моментна, але й як середня величина за деякий період – місяць, квартал, рік.

Так, середньооблікова кількість за 1 місяць – це сума з’явлень і нез’явлень за днями, віднесена до календарної кількості днів. Середньооблікова кількість персоналу за 1 квартал (1 місяць) розраховується як сума середньомісячної кількості за цей період, віднесена до відповідної кількості місяців.

До явочного складу підприємства входять усі працівники, які з’явилися на роботу.

Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації, автоматизації, комп’ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину.

За результатами визначення планової кількості персоналу підприємства складається штатний розпис. Посадовий (штатний) склад працівників закріплюється у штатному розписі підприємства, в якому конкретизується: перелік посад, кількість штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено положенням про оплату праці, і вони мають постійний характер), а також місячний фонд заробітної плати.

За загальними правилами, якщо на підприємстві відбуваються незначні зміни організаційної структури (вводяться або виводяться посади, змінюються посадові оклади), то штатний розпис, затверджений на поточний рік, не замінюється, а в практичній роботі керуються наказом про внесення до нього відповідних змін. Якщо ж упродовж року структура підприємства трансформується докорінно, а також вводяться нові посади, необхідно видати наказ про затвердження нового штатного розпису із зазначенням дати введення його в дію та скасування чинного штатного розпису.

**2.3. Кваліфікація та компетентність працівника**

Залежно від характеру праці кадри поділяють за професіями і спеціальностями.

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

Спеціальність – це один із декількох видів трудової діяльності в рамках певної професії, що вимагає специфічних (вузьких) знань та практичного досвіду з конкретного виду роботи.

Кваліфікація – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності. Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій або іншій посаді. Відрізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники з середньою освітою та деяким практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади – інженерні, економічні, але не мають спеціальної освіти).

За рівнем кваліфікації робітників поділяють на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку.

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

За рівнем кваліфікації працівників прийнято поділяти на такі групи*:*

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

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

Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| **Назва кваліфікаційної групи** | **Загальна характеристика** |
| Спеціалісти вищої кваліфікації | Вища спеціальна освіта та значний практичний досвід роботи за фахом (понад 5 років) |
| Спеціалісти середньої кваліфікації | Вища або середня спеціальна освіта та деякий практичний досвід роботи |
| Спеціалісти-практики | Відсутність спеціальної освіти, але значний досвід практичної роботи |
| Висококваліфіковані робітники | Середня спеціальна освіта (2–3 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках |
| Кваліфіковані робітники | Середня спеціальна освіта (1–2 роки) та чималий досвід роботи |
| Малокваліфіковані робітники | Спеціальна підготовка (3 місяці – 1 рік), незначний досвід роботи |
| Некваліфіковані робітники | Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи |

Конкретний рівень кваліфікації працівників підприємства визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик).

Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і досвіду даного робітника і юридично закріплюється в документах: дипломах, свідоцтвах і т. д.

Виділяють такі показники, що характеризують кваліфікацію персоналу:

1) коефіцієнт кваліфікації працівників Ккв:

$K\_{кв}=\frac{n\_{oc}n\_{д}}{N^{2}}$*,*

де nос – кількість працівників, що мають необхідну освіту; nд – кількість працівників, що мають необхідний досвід; N – загальна кількість працівників;

2) коефіцієнт використання кваліфікації працівників Квик.кв:

$К\_{вик.  кв}=\frac{Витрати праці на виконання роботи відповідно до кваліфікації}{Загальні витрати праці за період}$;

3) коефіцієнт спеціалізації працівників Кспец:

$$К\_{спец}=\frac{Фактична тривалість роботи на даній посаді}{60 місяців};$$

4) коефіцієнт стажу роботи на підприємстві Кст:

$$К\_{ст}=\frac{Тривалість роботи на підприємстві}{60 місяців}.$$

Упровадження інновацій у діяльність підприємств, розвиток ринкових відносин обумовлюють зміни в змісті і характері роботи працівників, а також зміни в професійно-кваліфікаційному складі персоналу. Науково-технічний прогрес обумовлює ліквідацію вузької спеціалізації багатьох професій, потребує збільшення кількості працівників вищої кваліфікації. Разом із тим у сучасних умовах зростає роль спеціальних знань і умінь, зменшується питома вага операцій, що вимагають важкої фізичної і некваліфікованої праці, підвищується значення творчого підходу до роботи, креативності, самостійності в прийнятті рішень, ініціативності тощо. Рівень кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання, називається компетенцією.

**Компетентність** – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати завдання, що стоять перед ним. Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються. Виділяють такі види компетентності:

1. функціональну (професійну) компетентність, що характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати;
2. інтелектуальну компетентність, що виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов’язків;
3. ситуативну компетентність, що означає уміння діяти відповідно до ситуації;
4. часову компетентність, що відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час, вона містить адекватну оцінку витрат часу («почуття часу»), уміння конструювати програму досягнення мети в часовому континіумі (просторі), правильно визначати витрати часу;
5. соціальну компетентність, що передбачає наявність комунікаційних та інтеграційних здібностей, уміння підтримувати взаємовідносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т. д.

Знання науки управління персоналом є найважливішою складовою частиною професійної компетентності керівників підприємств.

Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації

* 1. Поняття та значення сучасної кадрової політики в організації.
	2. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.
	3. Стратегії управління персоналом: сутність, основні типи, механізм розроблення та реалізації.

*Ніяка реформа суспільства*

 *неможлива без реформи самої людини.*

***Народна мудрість***

* 1. **Поняття та значення кадрової політики в організації**

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

Кадрова політика – сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрям і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом. Кадрова політика формується керівництвом організації, реалізується кадровою службою у процесі виконання її працівниками своїх функцій. Вона відображається в таких нормативних документах: правилах внутрішнього розпорядку, колективному договорі.

Політика організації – сукупність правил, відповідно до яких поводить себе система в цілому і за якими діють люди, що входять у цю систему. Кадрова політика в широкому сенсі – система принципів і норм, які усвідомлені і відповідним чином сформульовані, приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії фірми. У вузькому розумінні кадрова політика – набір конкретних правил, побажань, часто неусвідомлених у взаємовідносинах людей і організації.

Термін «кадрова політика» має широке і вузьке тлумачення:

1) система правил і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що приводять людський ресурс у відповідність до стратегії фірми (звідси випливає, що всі заходи щодо роботи з кадрами: відбір, складання штатного розпису, атестація, навчання, просування – заздалегідь плануються і погоджуються із загальним розумінням цілей і завдань організації);

2) набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаємовідносинах людей та організації. У цьому сенсі, наприклад, слова: «Кадрова політика нашої фірми полягає в тому, щоб брати на роботу людей лише з вищою освітою», – можуть використовуватися як аргумент при вирішенні конкретного кадрового питання.

Сучасні підприємства користуються зведенням правил, положень, стандартів по роботі з персоналом, який називають «політикою компанії в області людських ресурсів». Ідеологія управління персоналом у кожній конкретній компанії чи організації різна й залежить від багатьох факторів: оргкультури, стадії розвитку, місії й цілей підприємства, його загальної стратегії. У сучасних умовах найбільш актуальними принципами кадрової політики є:

* демократизація управління персоналом (передбачає: гласність, право працівників брати участь у розробленні рішень у сферах їх інтересів, досягнення консенсусу у вирішенні важливих організаційних питань, обмін думками, зворотний зв’язок персоналу з керівництвом);
* холістичний (цілісний) підхід у взаємовідносинах із персоналом (є умовою формування довіри персоналу до керівництва, почуття захищеності, прихильності підприємству і передбачає: формування банку даних про потреби персоналу в соціально-побутовій сфері, рівень їх задоволеності; впровадження нових форм соціального обслуговування, спрямованих на задоволення соціальних та економічних потреб працівників; наявність ефективних інформаційних комунікацій, що будуються на постійному контакті між керівником і підлеглим; розроблення соціальних програм розвитку підприємства);
* стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників (передбачає підбір індивідуальних, значущих для працівника стимулів до праці та винагороду відповідно до них; персоніфікація оплати праці персоналу, розроблення схем окладів з урахуванням індивідуальних характеристик працівників і оцінення результатів їх діяльності);
* оптимізація використання кадрових ресурсів (передбачає систематичний моніторинг кадрового потенціалу, впровадження заходів щодо мобілізації внутрішнього потенціалу персоналу: створення сприятливих умов праці й відпочинку, перерозподіл функцій, формування системи відповідальності менеджерів за якість роботи з персоналом і т. д.).

На кадрову політику в цілому, зміст і специфіку конкретних програм та кадрових заходів впливають фактори двох типів – зовнішні щодо організації та внутрішні.

Фактори зовнішнього середовища можуть бути об’єднані у дві групи: нормативні обмеження та ситуація на ринку праці.

Фактори внутрішнього середовища: цілі підприємства, їх тимчасова перспектива та ступінь відпрацьованості; стиль управління, що закріплений у тому числі і в структурі організації; умови праці; якісні характеристики трудового колективу; стиль керівника.

Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі. В умовах ринку управління персоналом повинні здійснюватися на основі маркетингу. Персонал-маркетинг – це вид управлінської діяльності, спрямованої на найбільш ефективне планування потреби в персоналі, забезпечення підприємства персоналом, розвиток і використання персоналу, мотивацію працівників для досягнення цілей підприємства та реалізації потреб персоналу.

* 1. **Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації**

Зміст і специфіка діяльності з управління персоналом значною мірою визначаються завданнями, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку. Так, організаційні, виробничі, технологічні та інші процеси, що відбуваються на підприємстві, вимагають відповідного кадрового забезпечення. У зв’язку з цим управління персоналом повинно забезпечити підприємство необхідними кадровими ресурсами.

Розглянемо зміст кадрової політики на таких стадіях життєвого циклу підприємства, як формування, інтенсивне зростання, стабілізація, спад.

1. Стадія формування підприємства

Якщо підприємство створюється і його керівництво зацікавлене в тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, то необхідно здійснити ряд етапів з проектування кадрової політики. Гавкалова Н. Л. виділяє такі етапи проектування кадрової політики підприємства: нормування, програмування, моніторинг персоналу.

Основне завдання на цьому етапі – пошук товару, що зможе знайти свій ринок, свого споживача і забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства.

На стадії формування важливим виникає питання пошуку джерел інвестицій, способів залучення коштів. Для цього підприємство повинно показати потенційним інвесторам (можливим співвласникам) привабливість пропозиції, обґрунтованість інвестицій, імовірність повернення вкладених коштів – представити бізнес-план.

На цій стадії необхідно залучити новий персонал або провести переорієнтацію частини персоналу з підготовки проекту до реалізації його у виробничій діяльності.

Завдання кадрової служби на цій стадії – визначення напрямів кадрової роботи і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства.

Основні завдання щодо управління персоналом на цьому етапі:

1.1. Підготовка організаційного проекту:

* проектування організаційної структури;
* розрахунок потреби в персоналі;
* аналіз кадрової ситуації в регіоні;
* розроблення системи стимулювання праці.

1.2. Формування кадрового складу:

* аналіз діяльності та формування критеріїв відбору кандидатів;
* визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір.

1.3. Розроблення системи і принципів кадрової роботи:

* формування кадрової політики і плану кадрових заходів;
* формування самої кадрової служби (організаційної структури, набір складу);
* розроблення системи збору, збереження і використання кадрової інформації.

На стадії формування підприємства важливо розробити таку систему збору, збереження і використання кадрової інформації, яка б, з одного боку, відповідала проектованій структурі підприємства, а з іншого – була б досить гнучкою до можливих змін у майбутньому.

 2. Стадія інтенсивного зростання підприємства

Після того як на попередній стадії сформульовано нову ідею, знайдено товар, отримані кошти, налагоджено виробництво, товар надійшов на ринок, підприємство переходить до наступної стадії – стадії інтенсивного зростання. Основні завдання щодо управління персоналом на цьому етапі:

2.1. Переструктурування підприємства (для задоволення зростаючого попиту): повинні з’явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв’язки між ними.

Багато підприємств починають залучати до роботи з клієнтами не лише власні структури, але й інші підприємства, наприклад, за угодами. Для підтримки високого попиту важливими стають питання реклами, створення іміджу підприємства, встановлення контактів із громадськістю, зовнішнім середовищем у цілому.

2.2. Залучення нового персоналу.

Так, необхідно знайти нових працівників, їх оцінити і відібрати найбільш придатних, забезпечити адаптацію персоналу і т. п.

2.3. Зміна принципів управління.

2.4. Утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.

Однією з важливих проблем на стадії інтенсивного зростання підприємства є утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.

3. Стадія стабілізації підприємства

Стадії стабілізації досягають не всі підприємства, що успішно вийшли на ринок. Так, якщо навіть у підприємства багато клієнтів, воно може «загинути» у випадку, коли не зможе вирости відповідно до потреб ринку. Таким чином, на стадії стабілізації у підприємства теж виникають певні проблеми, що потребують вирішення. Основні завдання щодо управління персоналом на цьому етапі:

3.1. Зниження витрат на персонал.

3.2. Оцінення ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів зростання продуктивності та якості праці.

3.3. Розроблення системи планування кар’єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу.

3.4. Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології й обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи).

Про готовність до змін свідчать такі організаційні особливості підприємства:

* + гнучкість організаційної структури – наявність дрібних, легко керованих структур (наприклад, проектних груп), мінімізація бюрократичних правил і процедур, адекватність структури управління завданням функціонування – ліквідація зайвих ланок управління;
	+ принципи інноваційності, що закладені в корпоративній культурі, – орієнтація на постійне удосконалення і довгостроковість процесу змін, розуміння природності і безперервності процесу розвитку, орієнтація керівництва і персоналу на пошук нового, уважне ставлення підприємства до ідей своїх членів, наявність конкретних індикаторів оцінки процесу зміни підприємства, порівняння з результатами конкурентів;
	+ принципи інноваційності, що закладені в положеннях кадрової політики, – безупинне навчання персоналу, творчий підхід до справи, гнучка система оплати праці, що підвищує зацікавленість у результатах тощо.

До того ж про здатність до змін свідчать такі особливості персоналу:

* + аналітичність свідомості – здатність розглядати ситуацію в цілому і в окремих аспектах виділяти взаємозв’язки, детермінанти і властивості деяких об’єктів;
	+ діалогічність свідомості – здатність бачити кілька варіантів розвитку подій, способів вирішення проблем, припускати наявність можливості декількох варіантів рішень.

4. Стадія спаду (ситуація кризи).

Якщо підприємство не змогло підготуватися до необхідних змін – не був знайдений новий товар і підготовлений до виходу на ринок, старий товар відповідно до життєвого циклу або через конкуренцію виробив свій ресурс, підприємство переходить до стадії спаду. Досягнуті показники неможливо втримати, зменшується кількість клієнтів, підприємство змушене скорочувати обсяги виробництва, персонал, мінімізувати організаційну структуру. Часто ситуація кризи супроводжується і неплатоспроможністю, що приводить до банкрутства підприємства.

У такій ситуації управлінський персонал повинен провести аналіз і прийняти рішення про можливі варіанти подальшого розвитку підприємства. При цьому існують такі варіанти:

* + - продаж підприємства – повна ліквідація, продаж активів, звільнення персоналу і повне припинення діяльності;
		- введення зовнішнього управління – запрошення нового менеджера (його можуть запропонувати кредитори, працівники підприємства, арбітражний суд);
		- пошук інвестицій під конкретний проект, вкладення коштів – перебудова виробництва без зміни керівника.

У другому і третьому випадках залишається завдання нормалізації діяльності. Для цього необхідно:

* провести аналіз фінансового стану підприємства;
* знайти шляхи реорганізації підприємства;
* розробити антикризову маркетингову, інвестиційну й організаційно-виробничу стратегії;
* знайти нових партнерів та інвесторів.

Для подолання кризи особливо важлива робота з персоналом.

Діяльність кадрової служби на цьому етапі повинна передбачати: діагностику кадрового потенціалу підприємства; розроблення стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації; скорочення персоналу підприємства; підвищення продуктивності праці; вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.

* 1. **Стратегії управління персоналом: сутність, основні типи, механізм розроблення та реалізації**

Під управлінською стратегією розуміють загальну концепцію того, як досягаються головні цілі підприємства, вирішуються проблеми, що стоять перед ним, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою за ресурсами, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довгострокові і короткострокові цілі підприємства.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Залежно від масштабів, специфіки діяльності, ринків, на яких функціонує підприємство, кадрова стратегія може мати дві форми – концентровану і диверсифіковану.

Так, диверсифіковану стратегію варто використовувати великим підприємствам, що здійснюють різні напрями діяльності, підрозділи яких функціонують у різних природнокліматичних зонах, із різною демографічною ситуацією, станом ринку праці, культурними традиціями і т. п. При цьому основним завданням цієї стратегії є забезпечення незалежного розвитку об’єктів на основі взаємної підтримки і взаємодопомоги.

У невеликих, вузькоспеціалізованих підприємствах, які функціонують на одному ринку, мають однорідний склад персоналу, доцільно використовувати концентровану кадрову стратегію.

Кожній із зазначених маркетингових стратегій відповідає певний вид кадрової стратегії. При цьому реалізація тієї або іншої стратегії управління персоналом вимагає менеджерів зі специфічним набором якостей. При цьому необхідно виокремити інструменти реалізації кадрової стратегії: кадрове планування, поточну кадрову роботу, керівництво персоналом, заходи щодо планування кар’єри персоналу, заходи щодо вирішення соціальних проблем, заходи щодо навчання персоналу, заходи щодо оцінки персоналу, мотивацію.

Тема 4. Кадрове планування в організаціях

* 1. Кадрове планування: значення, мета, завдання, принципи, етапи.
	2. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне.
	3. Планування кількості персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреба у персоналі.
	4. Методи визначення потреб підприємства у персоналі.

*Добрий план сьогодні* – *краще бездоганного завтра.*

***Народна мудрість***

**4.1. Кадрове планування: значення, мета, завдання, принципи, етапи**

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах персоналу. Для організації важливо розташовувати в потрібний час у потрібному місці, у потрібній кількості й з відповідною кваліфікацією персонал, необхідний для вирішення виробничих завдань. На основі стратегії управління персоналом розробляють план на один календарний рік, що містить пакет конкретних дій, терміни й методи виконання, а також потреби в ресурсах.

Планування можна розглядати у двох аспектах. У широкому сенсі – це діяльність з розроблення політики і стратегії підприємства та засобів їх реалізації; у вузькому – це діяльність зі складання офіційних документів – планів.

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє: забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць; підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періоді; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

За допомогою кадрового планування можна визначити:

* скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні;
* які вимоги ставлять до певних категорій працівників;
* яким чином залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал;
* як використовувати персонал відповідно до його потенціалу;
* як забезпечити розвиток кадрового потенціалу;
* як забезпечити справедливу оплату праці, мотивацію персоналу і вирішити його соціальні проблеми;
* якими будуть витрати на заплановані заходи.

На рис. 4.1 показане місце кадрового планування в системі управління персоналом підприємства.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації

Стратегічний аналіз і прогнози розвитку організації

Формування кадрової політики організації

Кадрове планування

Розроблення професійно-кваліфікаційних моделей, вимог до персоналу за посадами і професіями

Набір і відбір персоналу

Організація системи оплати й стимулювання праці

Профорієнтація й адаптація персоналу, робота із тими, що звільняються

Підбір, розміщення, просування персоналу (ділова кар’єра)

Професійне навчання, перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу

Оцінювання персоналу й результатів його трудової діяльності

Аналіз і дослідження персоналу й ринку праці

Удосконалення роботи з персоналом в організації

Рисунок 4.1 – Місце кадрового планування в системі управління персоналом в організації

Оскільки сьогодні персонал є вирішальним чинником діяльності будь-якого підприємства, про ефективність його планування свідчить ступінь досягнення організаційних цілей.

Мета й завдання кадрового планування в організації подані на рис. 4.2.

Процес планування знаходить своє логічне завершення в плані. Планом називають офіційний документ, у якому відтворені прогнози розвитку підприємства й окремих сторін його діяльності (у цьому випадку – персоналу) у майбутньому; проміжні і кінцеві завдання і цілі, що стоять перед ним і його окремими підрозділами у відповідній сфері; механізми координації поточної діяльності і розподілу ресурсів; стратегії на випадок надзвичайних обставин.

Цілі організації

Кадрове планування в організації

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кадрові стратегії |  | Кадрові цілі |  | Кадрові завдання |  | Кадрові заходи |
| Розроблення основ майбутньої кадрової політики організації. Створення можливості посадового й професійного просування працівників. Забезпечення розвитку кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і адаптації їх знань до умов, що змінюються, виробництва |  | Визначення конкретних цілей організації й кожного працівника, що випливають із кадрової стратегії. Досягнення максимального зближення цілей організації й індивідуальних цілей працюючих |  | Забезпечення організації в потрібний час, у потрібному місці в потрібній кількості й з відповідною кваліфікацією таким персоналом, який необхідний для досягнення цілей |  | Розроблення плану кадрових заходів для реалізації конкретних цілей організації й кожного працівника. Визначення витрат на реалізацію плану кадрових заходів |

Рисунок 4.2 – Мета й завдання кадрового планування в організації

* 1. **Види планування: стратегічне, тактичне, операційне**

Існує три основних типи планів. По-перше, плани-цілі, що являють собою набір якісних і кількісних характеристик бажаного стану об’єкта управління і його окремих елементів у майбутньому, що, однак, ніколи не пов’язуються ні з конкретним способом досягнення, ні з необхідними для цього ресурсами. Плани-цілі використовуються при великих термінах або при принциповій непередбачуваності конкретних подій у майбутньому, що обумовлює їхню невизначеність. У плануванні персоналу цей вид планів не має практичного значення.

По-друге, плани для повторюваних дій, що вказують їхні терміни, а також порядок здійснення в стандартних ситуаціях. У плануванні персоналу це можуть бути, наприклад, графіки роботи і схеми розставлення працівників по робочих місцях під час замін.

По-третє, плани для неповторюваних дій, що складаються для вирішення специфічних проблем, які виникають у процесі розвитку і функціонування підприємства. Такі плани можуть мати на увазі програми, наприклад, щодо поліпшення умов праці.

Залежно від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють три види планування: стратегічне (перспективне), тактичне (середньострокове), поточне (оперативне).

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

На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються на коротший період – 2–5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Термін 2–5 років зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проектування і освоєння нової техніки, технології, реконструкції і технічного переозброєння, вирішення масштабних завдань із соціального розвитку підприємства.

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

На оперативному рівні вирішують поточні завдання, які обумовлені кон’юнктурою ринку, і відповідно плани розробляють у межах року. У річних планах завдання тактичного планування конкретизують, уточнюють на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Планові розрахунки проводять, як правило, у квартальному розрізі.

Безумовна вимога полягає в тому, що планування навіть найважливіших завдань не повинно суперечити стратегічним і тактичним цілям підприємства.

Оперативний план роботи з персоналом – це комплекс взаємозв’язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт із персоналом і складається, як правило, на 1 рік.

Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства наведена на рис. 4.3.

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

* відомості про постійний склад персоналу (прізвище, ім’я, по батькові, місце проживання, вік, час прийняття на роботу тощо);
* дані про структуру персоналу (кваліфікація, статево-вікова структура, питома вага інвалідів, питома вага працівників, службовців, управлінців);
* плинність кадрів;
* втрати часу через простої, хвороби;
* дані про тривалість робочого дня (повністю чи частково зайняті, ті, хто працюють в одну, декілька змін, у нічну зміну, тривалість відпустки);
* заробітна плата працівників і службовців (її структура, додаткова заробітна плата, надбавки, оплата за тарифами і вище тарифів). Анкети складають так, щоб одержати основні дані для кадрового планування.

 Структура типового оперативного плану роботи з персоналом в організації наведена на рис. 4.3.

У межах термінових планів щодо персоналу виділяють такі їх види:

1. План із питань комплектування та використання персоналу, в який включається план руху персоналу, у межах якого вирішують такі практичні завдання: орієнтація залучених працівників на зайняття тих чи інших посад або робочих місць; оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності; укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації з урахуванням їх специфіки; створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров’я та інтелектуальні можливості особистості.

Зібрати інформацію про персонал

Визначити цілі планування виробництва

Перевірити інформацію про персонал на відповідність її цілям планування виробництва

Чи можуть бути реалізовані цілі кадрового планування

Спланувати потреби в персоналі

Спланувати залучення й адаптацію персоналу

Спланувати навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації персоналу

Спланувати ділову кар’єру, службово-професійне просування

Спланувати використання персоналу

Спланувати витрати на персонал організації

Регулярний контроль і розвиток окремих видів планування

Перевірити додатково і, якщо потрібно, сформулювати цілі заново

Немає

Так

Рисунок 4.3 – Структура типового оперативного плану роботи з персоналом в організації

2. План підготовки кадрів у зв’язку зі звільненням і переміщенням персоналу має такі розділи: визначення кількості звільнених і рівня їх кваліфікації; встановлення часу, в межах якого буде проходити звільнення; виявлення кандидатур на переміщення в межах підрозділів або підприємства; регламентація засобів матеріального стимулювання добровільного або дострокового звільнення; визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

Для забезпечення потреб нового виробництва до плану підготовки включають: характеристику вимог до працівників; розрахунок потреби у персоналі; джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах; напрямки і форми підвищення кваліфікації; величину потрібних витрат.

3. Планування ділової кар’єри, службово-професійного просування.

4. Планування продуктивності праці та заробітної плати.

5. План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати такі програми: впровадження сучасних принципів і методів управління; зміни організаційної структури; освоєння нових технологій.

6. Планування витрат на персонал: основна та додаткова заробітна плата; відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження та службові поїздки; витрати на професійний розвиток; придбання спецодягу і т. д.

Система планування роботи з персоналом повинна вміщувати такі показники:

1. кількість персоналу за категоріями і посадами;
2. питома вага працівників апарату управління у загальній кількості працівників;
3. витрати на апарат управління;
4. кількість працівників, що повинні навчатися у різних навчальних закладах (зокрема, підготовка резерву кадрів управління);
5. кількість навчальних місць у системі підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;
6. рух персоналу різних категорій і професійних груп і т. д.

Це дозволяє по-справжньому комплексно охопити плануванням усі найважливіші ланки, проблеми і процеси роботи з персоналом. При цьому основне місце в системі планування кадрової роботи займає розроблення планів потреби в персоналі і джерел її забезпечення. У межах планів визначають поточну і довгострокову потребу в персоналі.

Поточна потреба – це потреба в персоналі на даний час, що пов’язана з його рухом, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками у зв’язку з доглядом за дитиною.

Довгострокова потреба – це потреба в персоналі на майбутні періоди. Ця потреба визначається даними прогнозу, який ґрунтується на аналізі структури персоналу, коефіцієнті плинності кадрів, розвитку підприємства, зміні виробничої програми.

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

**4.3. Планування кількості персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреба у персоналі**

Розрізняють загальну та додаткову потребу в персоналі. Загальну потребу підприємства у персоналі можна розрахувати шляхом розподілу обсягу виробництва на виробіток одного працюючого.

Загальна потреба в кадрах дорівнює кількості працівників, необхідних для вирішення завдань, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах, і прогнозується на основі їх аналізу. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки.

Загальна потреба підприємства в кадрах (Ч) визначається відношенням запланованого обсягу товарообігу (Тз) до запланованої продуктивності праці (ППз):

Ч = Тз : ППз.

Крім загальної, виділяють додаткову потребу в кадрах, що являє собою різницю між загальною потребою і фактичною наявністю кадрів на початок плавного періоду.

Для більшої точності пропонують проводити розрахунки окремо за категоріями персоналу:

1) робочого персоналу з урахуванням трудомісткості продукції, фонду робочого часу та рівня виконання норм;

2) робітників-погодинників – виходячи із закріплених зон і трудомісткості обслуговування, норм часу та кількості;

3) учнів – на основі потреби в підготовці нових робітників і планових термінів навчання;

4) обслуговуючого персоналу і пожежно-сторожової охорони – з урахуванням типових норм і штатних розкладів.

Додаткова потреба визначається як різниця між загальною потребою у персоналі та його фактичною наявністю на початок планового періоду. Додаткову потребу в спеціалістах і службовцях розраховують на основі затверджених штатів та очікуваного вибуття або заміни працівників на плановий рік. Розрахунок додаткової потреби у робітниках здійснюється окремо на кожний квартал і в цілому на плановий рік, оскільки їх вибуття та обсяг виробництва за кварталами є різними.

Під час розрахунку додаткової потреби у персоналі (спеціалістах) необхідно враховувати:

– розвиток організації (галузі), що передбачає визначення приросту посад у зв’язку з розширенням виробництва або збільшенням обсягів робіт;

– часткову заміну практиків, які обіймають посади спеціалістів (фахівців);

– поповнення природного вибуття працівників, які займають посади керівників і спеціалістів (розміри природного вибуття не перевищують 2–4 % від загальної кількості за 1 рік).

**4.4. Методи визначення потреб підприємства у персоналі**

Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп’ютерних моделей.

До основних методів прогнозування потреби в персоналі належать:

1. Економетричний метод, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

2. Екстраполяція – найбільш простий метод, який часто використовується. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє.

Позитивною ознакою цього методу є його доступність. Негативною – неможливість врахувати зміни у розвитку підприємства і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для підприємств зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато підприємств користуються методом скорегованої екстраполяції, при якому враховуються зміни у співвідношенні чинників, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

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

4. Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їх розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого. Якщо ресурсів порівняно з потребами підприємства недостатньо, то відбувається пошук їх додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит. Необхідні ресурси можна залучати з боку, а можна знаходити у підприємстві. Неможливість з тих чи інших причин вирішити проблему дефіциту персоналу приводить до необхідності застосування заходів щодо зниження потреби в кадрах на основі раціоналізації структури персоналу або на основі його скорочення. Якщо на підприємстві є надлишок ресурсів, то необхідно вирішувати зворотну проблему – розширювати їх використання або звільнятися від надлишків. Останнє може бути у певних випадках доцільним, наприклад, якщо підприємству потрібно скоротити витрати на заробітну плату. Під час планування персоналу в основному застосовуються трудові баланси, що відображають рух робочої сили і використання календарного фонду робочого часу.

5. Математично-економічні методи, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв’язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

6. Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв’язують низку змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв’язку. Це допомагає за заданим критерієм обрати оптимальний варіант розвитку об’єкта управління, напрямку розставлення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це за мінімальних витрат.

7. Комп’ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод, що вимагає спеціальних знань, вмінь для використання, тому його доцільно застосовувати на великих підприємствах.

8. Нормативний метод являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Цей метод планування використовується як самостійний, так і допоміжний до балансового методу.

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

Більш точні розрахунки кількості потрібно проводити окремо за категоріями персоналу працівників, виходячи з трудомісткості продукції, тобто норм витрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм.

За допомогою норм кількості визначається кількість працівників, потрібних для обслуговування обладнання, робочих місць, витрат праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

Розрізняють внутрішні і зовнішні джерела комплектування організації кадрами.

Внутрішні джерела – це люди, що працюють в організації. Методи набору персоналу із внутрішнього джерела різноманітні, серед них можна виділити такі: внутрішній конкурс, суміщення професій, ротація. У використанні внутрішнього джерела формування персоналу є свої переваги. По-перше, ми краще знаємо своїх працівників, по-друге, вони вже адаптовані до організації, а по-третє, не можна не враховувати професійний феномен (бажання кожного працівника просуватися службовими сходами). І якщо організація не надасть своїм співробітникам такої можливості, то кращі підуть.

До зовнішніх джерел добору персоналу відносять всю ту невизначену кількість людей, здатних працювати в організації, але тих, що не працюють у ній зараз. Виділяють такі способи формування персоналу із зовнішніх джерел: центри зайнятості, кадрові агентства, самостійний пошук через масові засоби інформації.

Деякі переваги та недоліки різних джерел комплектування організації кадрами ілюструє табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Джере-ла** | **Переваги** | **Недоліки** |
| Внутрішні | Поява шансів для службового зростання. Низькі витрати на залучення кадрів. Претендентів на посаду добре розуміють на організації. Претендент на посаду знає дану організацію. Збереження рівня оплати праці, що склався в організації. Звільнення посади для зростання молодих кадрів. Швидке заповнення штатної одиниці без тривалої адаптації. Прозорість кадрової політики. Високий ступінь керованості кадрової ситуації, що склалася. Можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу. Поява можливості уникнути завжди збиткової плинності кадрів. Зростання продуктивності праці. Вирішується проблема зайнятості власних кадрів. Підвищення мотивації, ступеня задоволеності працею | Обмеження можливості для вибору кадрів. Можливі напруженість чи суперництво в колективі. Поява панібратства при вирішенні ділових питань. Небажання відмовити співробітникові має більший стаж роботи в організації. Зниження активності пересічного працівника, що претендує на посаду керівника, оскільки автоматично наступником є заступник керівника. Кількість переведень на нову посаду не задовольняє потребу в кадрах. Задовольняється потреба лише якісна, але через підготовку і підвищення кваліфікації, що пов’язане з додатковими витратами  |
| Зовнішні | Більш широкі можливості вибору. Поява нових імпульсів для розвитку організації. Нова людина, як правило, легко домагається визнання. Приймання на роботу покриває абсолютну потребу в кадрах. Менша загроза виникнення інтриг всередині організації  | Більш високі витрати на залучення кадрів. Висока питома вага працівників, прийнятих «зі сторони», сприяє плинності кадрів. Погіршується клімат в організації серед працівників, які працюють давно. Високий ступінь ризику при проходженні випробного терміну. Погане знання організації, тривалий період адаптації  |

Перш ніж приймати рішення про підбір нових співробітників, доцільно визначити, чи всі засоби, що є своєрідною альтернативою найму, використані в організації. Альтернативою найму є: понаднормова робота, підвищення інтенсивності праці; структурна реорганізація або використання нових схем виробництва; тимчасовий найм; залучення спеціалізованих фірм для здійснення деяких видів діяльності.

Крім кількісних показників ефективності роботи служби персоналу з пошуку та підбору нових співробітників, можна використовувати і якісний показник, який розраховується за такою формулою:

КН = (РК + Пр + Ор) : Ч,

де КН – якість набраних працівників, %;

РК – усереднений сумарний рейтинг якості виконаної роботи набраними працівниками;

Пр – відсоток нових працівників, що просунулися по службі впродовж одного року;

Ор – відсоток нових працівників, які залишилися працювати після одного року;

Ч – загальна кількість показників, врахованих під час розрахунку.

Тема 5. Організація набору та відбору персоналу

* 1. Зміст процесу набору та наймання працівників, основні джерела інформації про вакансії.
	2. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади.
	3. Професійна орієнтація в системі управління персоналом.
	4. Сучасні методи відбору працівників.

*Те, що ми бачимо, залежить головним чином*

*від того, що ми шукаємо.*

***Джон Леббок***

* 1. **Зміст процесу набору та наймання працівників, основні джерела інформації про вакансії**

Основним завданням під час наймання персоналу є задоволення попиту на працівників у якісному і кількісному складі, тобто постає питання залучення і відбору необхідної кількості осіб, наділених потрібними якостями. Наймати нового співробітника чи вибирати з наявних членів трудового колективу – цей вибір роблять під впливом таких факторів: важливості, унікальності роботи; наявності кадрового резерву і програми розвитку персоналу; фінансових можливостей компанії; особливостей кадрової політики.

Перш ніж набирати нових співробітників, важливо визначитись у необхідності заповнення вакансії. Можливо, внесення змін до посадової інструкції, перерозподіл обов’язків співробітників, використання суміщення посад буде більш вигідним. Процес набору персоналу вимагає величезних затрат, а помилки під час призначення на посаду роблять їх ще більшими. Однак вибір успішних співробітників підвищує прибутковість роботи і престиж фірми, знижує плинність кадрів.

Залучення персоналу – захід щодо наймання персоналу з метою задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Такий вид діяльності традиційно починається з ринку праці, але ним не обмежується.

Магура М. І. в книзі «Пошук і відбір персоналу» виділяє сім етапів у процесі залучення і відбору персоналу. Цей підхід охоплює:

* визначення потреб у працівниках і критеріїв оцінювання варіантів вирішення проблеми;
* вироблення філософії і стратегії залучення персоналу, що узгоджуються із загальноорганізаційною стратегією;
* отримання точної інформації про те, які вимоги до працівника висуває вакантна посада, встановлення кваліфікаційних вимог, необхідних для успішного виконання роботи, і на основі цього визначення переліку вимог до майбутніх співробітників визначення особистісних і ділових якостей, необхідних для ефективного виконання роботи;
* розроблення сукупності процедур, форм документів, складання письмових правил набору персоналу, вибір методів роботи з претендентами, визначення рівня їхньої майбутньої оплати праці, способів мотивації і перспектив службового зростання;
* пошук можливих джерел кадрового поповнення й адекватних методів залучення відповідних кандидатів, вибір конкретного варіанта залучення (час, форма залучення, ринки праці);
* здійснення практичних дій з набору і відбору персоналу, організація процесу створення резерву кандидатів на всі вільні посади, визначення відповідних методів підбору кадрів, що дозволяють найкраще оцінити придатність кандидатів до роботи на даній посаді;
* забезпечення найкращих умов для адаптації нових працівників до роботи в організації.

Під час набору співробітників для роботи з конфіденційною інформацією важливо не лише визначити шляхи пошуку кандидатів, але й встановити правове обґрунтування тих обмежень щодо володіння та використання інформації, які неминуче стосуватимуться таких співробітників.

Починаючи роботу щодо залучення персоналу, необхідно визначити:

* цільові групи, з якими будуть здійснюватися контакти;
* методи встановлення контактів;
* місця, де необхідно шукати відповідних кандидатів;
* способи стимулювання подачі заяв.

Забезпечення привабливості вакансій будується на визначенні ймовірних мотивів кандидатів. На основі аналізу недоліків і переваг пропонують заходи щодо підвищення привабливості вакансій, можливість швидкого зростання, просування по службі. Організації, що розвиваються динамічно, часто дають унікальну можливість зробити швидку кар’єру (що передбачає подальше швидке зростання зарплати), можливість самостійної роботи, без жорсткого контролю з боку керівництва, теплі, дружні стосунки. Для багатьох людей велику привабливість має клімат командної роботи, коли кожен працівник розуміє, який його вклад у загальну справу, коли він бачить, що успіх загальної справи залежить від зусиль усіх працівників.

Якщо немає можливості запропонувати високий рівень оплати, для залучення висококваліфікованих кандидатів, можуть бути запропоновані додаткові пільги: організація безкоштовного харчування або оплата харчування; надання автомобіля від компанії або грошові компенсації для працівників, які користуються власним автомобілем; оплата мобільного телефону; медичне страхування за рахунок компанії; розпродажі для працівників компанії.

Варто зазначити, що емпіричний підхід до набору персоналу, який значною мірою властивий використанню названих джерел найму, може стати причиною великих помилок, а також даремних витрат часу та грошей. Ось чому підприємства часто використовують внутрішні джерела набору, а саме:

* підготовку робітників через учнівство на підприємстві;
* просування по службі своїх працівників (можливо, з перепідготовкою), що потребує менших витрат, створює кращий моральний клімат на підприємстві;
* пряме звертання до своїх працівників із проханням рекомендувати на роботу їх друзів та знайомих;
* регулярне інформування всього колективу працівників про наявні вакансії тощо.

Просування по службі в межах організації сприяє зростанню сумлінних працівників та не допускає плинності висококваліфікованих кадрів.

Одним із недоліків внутрішнього набору є його «ланцюгова реакція» та фактичне обмеження припливу нових людей з можливими нестандартними поглядами на процес управління певною сферою діяльності, які могли б бути дуже корисними.

* 1. **Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади**

Наступний етап залучення персоналу передбачає визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду. У процесі набору персоналу у підприємство необхідно враховувати, що очікування і вимоги є не лише у роботодавця, але й у кандидата на посаду. Лише при максимальному зближенні цих очікувань можна розраховувати на наймання високоефективного і лояльного до підприємства працівника. Саме тому при визначенні вимог до кандидатів важливо пам’ятати, що вони повинні бути реалістичними. При надмірному завищенні вимог можна взагалі не знайти жодного кандидата або одержати працівника зі свідомо завищеними вимогами.

На підставі попереднього аналізу потрібно якомога точно визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що будуть потрібні для виконання даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент. До того ж претендент повинен вписуватися в існуючу корпоративну культуру підприємства.

При визначенні кваліфікаційних вимог важливо бути точним, потрібно ретельно обирати слова й уникати таких узагальнень, як «гарна зовнішність», «рівень освіти вище за середній» і т. д.

Як правило, при описі вимог до кандидата застосовують такий набір характеристик:

1. Фізичні дані: ріст; здоров’я; еталон зовнішності, необхідний для успішної діяльності; мовні характеристики кандидата; вікові обмеження; стать.
2. Кваліфікацію: освіту (рівень); необхідну професійну підготовку; необхідну кваліфікацію; досвід попередньої роботи (рівень, тривалість роботи на посадах) та її види (наприклад, технічну, управлінську); інші необхідні навички і знання.
3. Інтелект: потрібен певний рівень розумових здібностей, інтелекту.
4. Здатності (необхідні для того, щоб оптимально виконувати роботу): технічні, спритність рук, вербальні, математичні, уміння спілкуватися, аналітичні навички, художні, креативність.
5. Інтереси: вирішення інтелектуальних проблем, практичні/конструктивні інтереси, суспільні, художні.
6. Характер: для успіху претендентам потрібні певні риси характеру. Вони повинні вміти: працювати з іншими людьми, впливати на інших людей, покладатися на себе, одержувати задоволення від напруженої роботи.
7. Мотивацію: гроші, безпеку, престиж, належність до підприємства, владу, майстерність, вирішення проблем.

8. Умови (що вимагає така робота): проживання в певному районі, можливість поїздок, здатність довго працювати, певний сімейний стан.

Особливості конкретної професії, що розкривають специфіку професійної праці і вимог, що висуваються до людини, описуються у стандартизованій формі під назвою професіограма. Її створюють на основі опису професії, який, у свою чергу, містить такі запитання:

* у чому вона полягає, чи не виконується ким-небудь ще;
* для чого вона призначена і в якому результаті подана;
* чи можуть співробітники справитись з нею;
* скільки часу і коштів необхідно на перенавчання;
* наскільки робота необхідна в цей момент і на перспективу;
* які потрібні матеріальні, фінансові і людські ресурси та ін.

Професіограма – це опис системи ознак, що характеризують ту чи іншу професію. Вона містить у собі перелік норм і вимог, які висуваються професією або спеціальністю до працівника. Професіограма може містити, наприклад, перелік гігієнічних або психологічних характеристик, яким повинні відповідати представники конкретних професіональних груп. Вона містить опис особливостей професії, трудового процесу, вимог, які висуваються до людини (загальна і спеціальна освіта, стаж, професійні навички та ін.). Професіограма може базуватися на нормативних документах (інструкціях і положеннях) або на результатах вивчення реальної групи осіб.

Існують два види професіограм:

* 1. Професіокарта (кваліфікаційна карта, карта компетентності) – документ, який має в основі посадові інструкції, містить набір кваліфікаційних і особистісних характеристик ідеального співробітника, що необхідні для роботи у відповідній області.

Зміст професіокарти:

* офіційна назва професії;
* опис результатів праці;
* опис трудових дій і основних особистісних якостей;
* опис предметних і соціальних умов праці;
* можливості навчання і перелік профільних навчальних закладів.

Професіокарта виконує завдання загальної орієнтації в професії, інструмента відбору кандидатів.

* 1. Повна професіограма з описом виробничо-технічних і соціально-економічних умов діяльності, психологічних якостей, які повинен мати працівник.

Складання професіограми починається з розділу «Загальна характеристика професії і її значення». Він містить короткий опис здійснюваної діяльності, її призначення, ролі, результатів і масштабів, престижу, перспективи, офіційної назви посади, рівня окладу, можливостей професійного зростання.

Потім на основі детального вивчення ознак професії, умов праці створюється розділ «Особливості трудового процесу. Виконувана робота». Створюваний у результаті опис посади (її завдань, прав, обов’язків та основних функцій) допомагає скласти оголошення про найм, форму заяв, визначити кандидатів на співбесіду, прийняти остаточне кадрове рішення.

Нарешті, на основі опису роботи створюється розділ «Сукупність вимог, що висуваються до особи, ділових і професійних якостей співробітника». У керівників мова йде про якості, необхідні для успішного управління. Вимоги до працівника будують на основі опису робочого місця (посади). Потрібно відрізняти якості, необхідні під час приймання на роботу, від якостей, які можна швидко отримати. На вимоги організації впливають традиції, ситуація на ринку праці, терміновість. Завищення вимог збільшує час на пошук співробітника, відлякує претендентів, тоді як їх відсутність приводить до помилок. Людина, яка відповідає висунутим до неї організацією і посадою (робочим місцем) вимогам, вважається професіонально придатною.

Найбільш поширеними методами оцінення кандидатів на вакантну посаду є: тестування, відбіркові іспити, оцінні іспити, групові методи відбору (групові дискусії, ділові ігри, вправи на вирішення проблем та аналіз конкретних ситуацій, рольові ігри), співбесіди.

Останній етап процесу відбору персоналу – прийняття остаточного рішення щодо наймання.

Так, результати відбору обговорює конкурсна комісія, до складу якої залежно від статусу вакантної посади належать: керівник (або представник) відділу з вакансією, керівник (або представник) служби управління персоналом, інші передбачені програмою наймання підприємства представники.

Основними завданнями комісії є: визначити, чи відповідає кандидат вимогам вакантної посади; якими є потенціал кандидата, його найбільш сильні і слабкі сторони та у якому ступені можна за допомогою подальшого цільового навчання усунути слабкі сторони; з яким кандидатом буде укладений трудовий контракт; кого з кандидатів можна занести до комп’ютерного банку даних як «резервний потенціал».

* 1. **Професійна орієнтація в системі управління персоналом**

Однією з важливих складових наймання є професійна орієнтація працівників, що полягає в наданні йому допомоги у виборі професії.

Поява ринку праці і, як наслідок, конкуренція за право зайняти вакантне робоче місце, прагнення підприємств створити працездатні колективи обумовлюють зміну ставлення підприємств до профорієнтаційної роботи і ретельного наймання кадрів.

Професійна орієнтація – це комплекс взаємозалежних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

Робота з профорієнтації має мету: надання допомоги молодим людям і людям, що шукають роботу, у виборі професії, спеціальності, місця роботи або навчання з урахуванням схильностей та інтересів людей, їх психофізіологічних особливостей, а також з урахуванням кон’юнктури, що склалася на ринку праці.

Професійна орієнтація передбачає (рис. 5.1):

1) профпропаганду – формування у молоді інтересу до певних видів праці, виходячи з потреб підприємства, роз’яснення престижності певних професій, виховання почуття поваги до цих професій;

2) профконсультації – допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням її бажань і потреби підприємства в кадрах;

3) професійний підбір – визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням її психофізіологічних та особистісних даних;

4) профвідбір – дослідження, що спеціально організується з метою визначення придатності людини до даної роботи.

Професійна орієнтація

Профпропа-ганда

Профкон-

сультації

Професійний підбір

Профвідбір

Рисунок 5.1 – Складові професійної орієнтації

Придатність до професії (роботи) встановлюється з урахуванням ступеня відповідності індивідуальних психофізіологічних і моральних якостей (сила, урівноваженість, увага, сприйняття, пам’ять і т. п.), рівня освіти, спеціальних знань, навичок і вмінь.

У проведенні професійної орієнтації зайняті спеціалізовані установи (надання допомоги насамперед школярам, молоді), служби зайнятості (робота з безробітними) тощо.

Підприємства також необхідно залучати до роботи з професійної орієнтації. Так, до підприємств звертаються молоді люди для отримання не лише роботи, але й певної професійної підготовки. Крім того, є працівники, що потребують повторної профорієнтації, зокрема:

* працівники, які залишили роботу за власним бажанням або у зв’язку зі скороченням штату;
* працівники, що працюють, але готові змінити місце роботи і професію через незадоволеність певними чинниками (низькою зарплатою, віддаленістю місця роботи від дому, поганим станом здоров’я і т. п.);
* працівники, які звільнені у зв’язку зі скороченням штату або реорганізацією (ліквідацією) підприємства, але з різних причин не готові до подібних змін, унаслідок чого вони виявляють невдоволення, протест і т. п.;
* інваліди та особи з тимчасовою непрацездатністю, з обмеженими показаннями до трудової діяльності, які бажають освоїти посильну професію й отримати відповідну роботу;
* звільнені у запас військовослужбовці, а також емігранти, біженці.

Профорієнтація як етап у працевлаштуванні працівників дозволяє:

1) ознайомити з можливими варіантами працевлаштування;

2) професійно визначитися людині (щоб можна було з користю для себе і для підприємства реалізувати трудовий потенціал);

3) сформувати практичний інтерес до вибору професії і прийняття конкретного рішення стосовно виду діяльності.

Висока ефективність проведення профорієнтації під час приймання на роботу виявляється у:

* підвищенні трудового потенціалу підприємства;
* обґрунтованому і своєчасному професійному самовизначенні працівника з урахуванням можливостей реалізації своїх здібностей і схильностей;
* скороченні термінів і вартості професійного навчання;
* підвищенні задоволеності працею.

Організаційно профорієнтація проходить у різних формах. Зокрема, вона може виступати як самостійне цільове завдання, не пов’язане безпосередньо з найманням працівника і реалізоване у формі професійної консультації. Але висновки щодо відповідності людини вимогам даної професії можуть бути отримані безпосередньо в ході наймання.

Професійний підбір (як і профвідбір) найбільш придатного працівника з декількох кандидатів пов’язаний із проведенням комплексного обстеження, порівняльного аналізу особистих якостей даної людини з деяким еталоном вимог, пропонованих професією. Ці вимоги можуть бути подані у формі професіограм, що розроблюються для окремих професій і посад.

У ході обстеження для одержання прогнозу професійної придатності працівника щодо сфери майбутньої трудової діяльності з’ясовують:

* стан здоров’я для виявлення показань і протипоказань до певних видів діяльності з медичної точки зору;
* психофізіологічні якості у зіставленні з вимогами, відображеними у професіограмі;
* особистісні якості (активність, почуття відповідальності, урівноваженість, оригінальність мислення і т. п.) та ін.

За результатами профорієнтації, окрім висновку про профпридатність, людині надають рекомендації про можливі напрямки розвитку й удосконалення її здібностей та раціональне використання потенціалу.

Основними є такі методи управління профорієнтацією:

* програмно-цільовий (визначення головної мети профорієнтації, розроблення програми її досягнення, створення механізму управління з реалізації програми);
* прогнозування (облік сучасних і перспективних вимог до різних працівників, тенденції науково-технічного прогресу, прогнозування кадрової політики на перспективу);
* моделювання (розроблення моделей управління профорієнтацією на підприємстві, в об’єднанні, галузі, регіоні);
* організаційно-розпорядчий (підготовка відповідних документів – наказів, розпоряджень, положень, стандартів, що регламентують порядок функціонування системи профорієнтаційної роботи, контроль за їх виконанням).
	1. **Сучасні методи відбору працівників**

До основних сучасних методів відбору персоналу можна віднести такі:

1. *Анкетування*. З його допомогою роботодавець отримує базову інформацію про потенційного співробітника. Як правило, анкети – це невелика кількість питань, що містять інформацію, яка найбільше впливає на якість і продуктивність майбутньої роботи претендента. Анкета може вміщувати дані про освіту, здоров’я, сімейний стан, про попередні місця роботи та причини звільнення.

2. *Попереднє інтерв’ю чи співбесіда*. Фахівець з персоналу або начальник відділу кадрів проводять індивідуальні співбесіди з відібраними кандидатами після ознайомлення з їх анкетами. Мета цих співбесід полягає в оцінюванні міри відповідності кандидата портрету «ідеального» працівника. При цьому з’ясовуються лише загальні дані про кандидата (освіта, стаж та інші). Бесіда може проходити і в телефонному режимі, якщо кандидат перебуває далеко від відділу кадрів.

3. *Тестування*. Тест – це метод психодіагностики, який використовує стандартизовані запитання і завдання (тести), що мають певну шкалу значень. Тести необхідні для складання більш повного психологічного портрету кандидатів, оцінювання їх професійних здібностей та знань. Вони використовуються для виявлення тих якостей людини, які є необхідними для тієї чи іншої посади.

4. *Діагнозтичне інтерв’ю (співбесіда).* У більшості організацій це основний інструмент відбору. Його проводить начальник структурного підрозділу з метою оцінювання відповідності кандидата пропонованій посаді. Інтерв’юер сам обирає тип та структуру інтерв’ю. Інтерв’ю може бути структурованим, слабоформалізованим та неструктурованим.

5. *Перевірка рекомендацій та послужних списків.* При відборі кандидатів можуть попросити надати відгуки попередніх начальників або інші аналогічні документи. Останнім часом практикують спеціальні запити, в яких колишнього роботодавця просять оцінити кандидата за певним переліком якостей. Під час такої перевірки аналізують хронологічний порядок місць роботи кандидата, звертають увагу на прогалини і зміни робочих місць.

6. *Медичне обстеження.* Багато організацій вимагають, щоб заявник до приймання на роботу пройшов медичне обстеження за параметрами, які встановлені для працівників певних професій, посад. Це робиться не лише для того, щоб визначити, чи придатна людина фізично для виконання тієї чи іншої роботи, але й для того, щоб зрозуміти, чи здатна вона працювати і жити в колективі, застрахувати її від отримання травм і втрати здоров’я.

Ці методи використовуються в більшості організацій та підприємств. Але, на жаль, не в сукупності. Більшість обмежується лише співбесідою чи перевіркою рекомендацій, чого безсумнівно, недостатньо для ефективного процесу відбору.

Також існують і більш прогресивні методи відбору:

1. Комплекс методики assessment centre, до якого входять тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні й ділові ігри, розв’язування кейсів (комплексних ситуаційних завдань). Перевагою їх є внесення до процедури оцінювання вимог робочих місць, організаційних ролей, практичних ситуацій, а також можливість зворотного зв’язку між оцінювачем, оцінюваним та спільного підсумовування результатів оцінювання.

2. Методика STAR (Situation Target Action Result) – це методика виявлення поведінкової реакції. Суть методики полягає в тому, що перед кандидатом на вакантне місце в компанії ставлять ситуаційні питання. Як обговорювані проблеми часто використовуються реальні чи гіпотетичні ситуації, пов’язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Такий тип співбесіди дозволяє більшою мірою оцінити здатність кандидата вирішувати певні типи завдань, ніж його аналітичні здібності в цілому.

3. В Україні велику популярність отримала методика«CASE-інтерв’ю», або ситуаційне інтерв’ю. Вона дає більше можливостей для збору необхідної інформації, ніж методика STAR, тому що охоплює ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця. Інтерв’юер пропонує таку ситуацію, яка дозволяє перевірити саме те, що цікавить у даний момент, отримати інформацію, яка дозволить визначити придатність кандидата на посаду. Ця методика дає можливість всебічно оцінити як навички, так й індивідуально-особистісні особливості, цінності та моделі поведінки кандидата.

4. Деякі організації (наприклад, банки) застосовують «детектори брехні» (поліграфи),вважаючи, що це дає змогу визначити правдивість поданої претендентом інформації. Завдяки поліграфам можна дослідити фізіологічні реакції людського організму (частота дихання, серцебиття, тиск крові, вологість шкіри) під час відповідей на розроблені за спеціальною програмою запитання. Але застосовувати поліграф можна лише за згодою претендентів.

Управління персоналом неможливе без технологій та інструментарію, завдяки яким здійснюються дуже тонкі процедури відбору, конкурсів, атестацій тощо. Найбільш важливими з них є критерії відбору та оцінки персоналу.

Звичайно, що для всіх категорій посад не може бути єдиних критеріїв, єдиної системи оцінки, але враховуючи зміст критеріїв, обумовлених спеціалізацією посад, для керівників і спеціалістів можуть бути визначені приблизно однакові їх групи (індикатори оцінки) і система оцінки.

Такими критеріями можуть бути професійні, ділові, морально-психологічні, інтегральні.

Професійні критерії – це характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду працівника, його кваліфікації, результатів праці тощо.

Ділові критерії характеризують організованість, відповідальність, ініціативність, підприємливість, ефективність діяльності персоналу та ін.

Морально-психологічні критерії розривають такі особливості працівника, як здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічну стійкість.

Інтегральні критерії – це характеристики, які одержують на основі багатьох інших притаманних працівнику якостей і свідчать про його авторитет, стан здоров’я, загальну культуру, культуру мислення, мови.

Зміст кожної групи критеріїв якостей залежить від займаної посади працівника, і кожна з них може мати свій набір критеріїв, які необхідно встановлювати та оцінювати залежно від спеціалізації посади.

 Наймаючись на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки, відповідно до яких вона ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв’язку з цим необхідно організувати проведення адаптації.

Адаптація – процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки.

У соціології і психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен із них має самостійну сферу: соціальна діяльність не закінчується на виробництві, а виробнича передбачає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

Тема 6. Організація діяльності та функції служб управління персоналом

* 1. Сучасні служби управління персоналом: призначення та роль; стан, проблеми й тенденції розвитку.
	2. Основні функції та відповідальність кадрових служб, організаційна будова та принципи розподілу повноважень між працівниками.
	3. Менеджер з персоналу в організації роботи кадрової служби: ролі, функції, вимоги до претендента на посаду.
	4. Інформаційне й методичне забезпечення служби та автоматизовані програми з управління персоналом.
	5. Основні регламентувальні документи в організації діяльності кадрових служб.
	6. Організація обліку та звітності з персоналу.

*Єдиною перешкодою здійснення наших планів*

*на завтра можуть бути наші сьогоднішні сумніви.*

***Франклін Рузвельт***

* 1. **Сучасні служби управління персоналом: призначення та роль; стан, проблеми й тенденції розвитку**

У 30-х роках ХХ ст. роль відділів кадрів на підприємствах значно підсилилась, коли на них було покладено функції щодо роботи з кадрами й відповідальність за її результативність. До цього часу відповідні відділи проводили облік фактичного використання працюючих. Розвиток профспілкового руху сприяв підвищенню статусу відділів кадрів, які часто виконували роль посередника між керівництвом та профспілками під час укладання угод чи вирішення проблемних питань, розгляду скарг тощо.

Наступним фактором, який допоміг підвищити роль відділів кадрів, є визначення керівництвом їх ролі у виробництві. Якщо власник (управитель) у допромислову епоху знав своїх співробітників поіменно, мав можливість особисто займатися потребами своїх робітників, то індустріалізація змінила взаємовідносини. Із зростанням розмірів організації усе більше й більше інстанцій з’являлося між окремим працівником і керівником.

На цей час за статусом служба УП є самостійним структурним підрозділом компанії. Управляє діяльністю служби, звичайно, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть перебувати ряд відділів, секторів, груп або окремих співробітників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання й розвитку персоналу, група стимулювання й оплати праці, менеджер із комунікацій, інженер із техніки безпеки і т. д.).

Напрямки діяльності кадрової служби обумовлені такими самими факторами, що й усього підприємства. Вони визначають функції служби УП, до яких узагальнено можна віднести такі:

* планування людських ресурсів;
* набір і відбір персоналу;
* укладання й розірвання трудових договорів, певного компенсаційного пакета;
* професійна орієнтація й адаптація;
* навчання, перепідготовка й підвищення кваліфікації кадрів;
* розвиток мотивації, кар’єри співробітників;
* управління дисципліною;
* поліпшення умов роботи й вирішення соціальних питань.

При цьому будь-яка організація складається з підрозділів, зайнятих основною діяльністю, і підрозділів, які забезпечують нормальну роботу організації. Підрозділи першого типу та їх керівники називають лінійними, а підрозділи другого типу – функціональними. Лінійні керівники безпосередньо відповідають за досягнення цілей підприємства й уповноважені приймати рішення, як використовувати ресурси виробництва, у тому числі й персонал.

Роль функціональних служб зводиться допідтримки діяльності лінійних підрозділів і надання їм рекомендацій для ефективного використання ресурсів.

Відділи управління персоналом є функціональними, їх працівники прямо не беруть участі в основній діяльності організації. Рішення з питань найму, звільнення, призначення на нову посаду, направлення на навчання, стажування приймають безпосередньо керівники підрозділів. Відділ управління персоналом створює умови (розроблення систем, процедур,програм тощо), щосприяютьреалізації потенціалу кожного працівника, і контролює їх виконання. Лінійні керівники щоденно керують людьми, тобто змушують ці системи працювати. Управління персоналом як діяльність більш широке поняття, ніж просте управління працівниками, і на цей час прості кадрові служби, які займалися лише веденням обліку та оформленням документів, перетворились у багатопрофільні відділи (служби) персоналу, основними завданнями яких є:

* + організаційне й методичне забезпечення розвитку самоврядування, демократичних форм розгляду й висунення кандидатур на керівні посади, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, вивчення громадської думки про діяльність керівників;
	+ прогнозування та визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення, уточнення потреб у підготовці спеціалістів за прямими зв’язками з навчальними закладами; розроблення й реалізація заходів формування трудового колективу;
	+ планування та регулювання професійного й кваліфікаційного розвитку персоналу, процесів його звільнення та переміщення;
	+ організаційно-методичне забезпечення професійного, економічного навчання, підготовки й перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з урахуванням потреб виробництва, направлення працівників у різні навчальні заклади та передові підприємства на стажування; навчання керівників нижчого рівня вмінню працювати з підлеглими;
	+ вивчення професійних, ділових, особистих якостей працівників на основі атестації, соціологічних дослідів; розроблення рекомендацій щодо їх раціонального використання відповідно до здібностей і потреб організації;
	+ організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих спеціалістів, вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін у трудовому колективі, розроблення заходів стабілізації та удосконалення соціальної і демографічної структури персоналу;
	+ ефективне використання всіх форм матеріального й морального стимулювання працівників відповідно до їх трудової діяльності й соціальної активності.

Нові служби управління персоналом створюються на базі традиційних: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці й техніки безпеки.

Завданням нових служб є реалізація кадрової політики і координації дій з питань управління персоналом в організації. До функцій даного відділу входить: розроблення систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним розвитком персоналу, запобігання конфліктів, вивчення ринку праці.

* 1. **Основні функції та відповідальність кадрових служб, організаційна будова та принципи розподілу повноважень між працівниками**

Для виконання поставлених завдань відділ управління персоналом на підприємстві виконує такі функції:

* + разом з економічним відділом, відділом праці та соціального захисту складає перспективні та поточні плани потреби в різних категоріях персоналу та джерел його поповнення з урахуванням упровадження нової техніки та технології, уведення нових потужностей, нових структур управління та документообігу;
	+ організовує та забезпечує комплектування підприємства працівниками всіх категорій, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікацій згідно з планом із праці;
	+ організовує приймання на роботу, переведення, звільнення, відпустки особового складу персоналу підприємства відповідно до чинного законодавства та нормативних документів;
	+ здійснює облік усіх категорій персоналу відповідно до вимог директивних органів;
	+ формує та готує резерв спеціалістів для висування на керівні посади номенклатури керівника підприємства;
	+ організовує облік порушень працівниками підприємства трудової дисципліни та громадського порядку;
	+ вивчає ділові та особистісні властивості працівників для їх переміщення або зарахування до резерву на висування;
	+ аналізує професійний, освітній та віковий склад персоналу, а також інші соціально-демографічні дані з метою використання для поліпшення якісного складу персоналу, для складання відповідних розділів плану соціального розвитку колективу;
	+ складає розрахунки й заявки на потреби підприємства у молодих спеціалістах і кваліфікованих працівниках, які закінчили університети, інститути, коледжі, технікуми, школи, училища;
	+ бере участь в організації роботи та виробничої практики студентів базових та прикріплених до підприємства навчальних закладів;
	+ перевіряє обґрунтованість пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення працівників підвідомчих підрозділів підприємства;
	+ виконує роботу щодо сприяння у навчанні без відриву від виробництва працівників підприємства, а також щодо обліку та контролю результатів їх навчання;
	+ веде облік заохочень та винагород робітників і службовців;
	+ організовує проведення атестації та інших видів оцінки діяльності керівників та спеціалістів, а також матеріально- відповідальних осіб. Розробляє заходи з виконання рішень атестаційних комісій і контролює їх виконання;
	+ оформлює, зберігає та видає трудові книжки, своєчасно заносить до них потрібні дані (про переміщення по роботі, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагороди);
	+ укладає договори з місцевими органами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом;
	+ укладає та видає довідки на прохання працівників про сучасну та минулу трудову діяльність, а також відгуки та характеристики на робітників і службовців за запитами уповноважених органів;
	+ укладає всі види державної звітності та поточної інформації про кількісний та якісний склад персоналу;
	+ контролює виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень керівництва підприємства з питань роботи з персоналом;
	+ розробляє та реалізує кошторис фінансових витрат на підготовку резерву для висування, виготовлення бланків трудових книжок, прийняття на роботу, матеріалів соціологічних досліджень;
	+ укладає та оформляє пенсійні документи для працівників;
	+ веде облік військовозобов’язаних;
	+ організовує проведення соціологічних досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом та стабільності трудового колективу;
	+ допомагає у працевлаштуванні особам, які звільняються з підприємства у випадках, передбачених чинним законодавством.

### Відділ управління персоналом на підприємстві має такі права: контролювати використання робітників і службовців відповідно до їх професії, спеціальності та кваліфікації; вимагати від керівників підрозділів інформацію про роботу з персоналом, а також інші матеріали з комплектування, розставлення, використання та оцінення діяльності працівників; репрезентувати з питань виконання своїх обов’язків підприємство у державних і громадських закладах; брати участь у розробленні та вдосконаленні організаційної структури управління підприємством, штатного розпису, завдань для відділів підприємства; пропонувати заходи заохочення та покарання за порушення трудової дисципліни; контролювати виконання трудового законодавства підрозділами підприємства (спільно з профспілковим комітетом та юридичною службою).

### Начальник відділу управління персоналом, його працівники залежно від посадових функцій та відділ у цілому відповідає за:

* + забезпечення підприємства потрібною кількістю працівників, спеціалістів та допоміжного персоналу, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікацій у визначені планом терміни;
	+ наявність резерву підготовлених інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів для висування на керівні посади номенклатури керівництва підприємства;
	+ стан обліку та звітності за усіма видами роботи з персоналом, зберігання документів та стан діловодства щодо персоналу;
	+ збільшення плинності всіх категорій персоналу та стан трудової дисципліни;
	+ своєчасне вирішення питань згідно із заявами та скаргами, що стосуються персоналу.

Основним структурним підрозділом, що займається питаннями управління людськими ресурсами в організації, є кадрова служба, яка виконує такі функції: планування потреби в персоналі; приймання і звільнення працівників; ведення кадрового обліку; організація кавчання, підготовки й перепідготовки працівників; управління діловою кар’єрою.

Але більшість відділів кадрів на сьогодні не виконують функції методичного й координуючого центру з кадрової роботи в організації, оскільки вони структурно роз’єднані з підрозділами:

* відділом заробітної плати;
* відділом охорони праці;
* відділом соціального забезпечення працівників тощо.

Нові кадрові служби в організації створюються, як правило, на базі відділу кадрів, відділу організації праці й заробітної плати, відділу охорони праці та ряду інших служб (рис. 6.1).

Директор департаменту персоналу

Функції кадрової служби

Відділ кадрів:

* сектор планування людських ресурсів;
* сектор підбору персоналу;
* сектор кадрового резерву

Відділ професійного навчання:

* сектор професійного навчання працівників;
* сектор професійного навчання адміністративно-управлінського персоналу

Відділ праці й оплати праці:

* сектор оплати праці;
* сектор матеріального стимулювання;
* сектор нормування праці

Відділ соціального забезпечення

Набір

Розставлення

Підготовка

Перепідготовка

Професійно-кваліфікаційне зростання

Оплата праці

Стимулювання

Рисунок 6.1 – Типовий варіант організаційної структури кадрової служби

Організаційна структура кадрової служби, що близька до ідеальної, може мати таку структуру й функції:

1. Сектор стратегічного управління кадровим потенціалом. Функції: розроблення стратегії управління кадровим потенціалом для досягнення цілей організації; планування розвитку персоналу організації; аналіз інформації з ринку праці; планування потреб у персоналі; забезпечення керівництва кадровою інформацією.

2. Сектор найму персоналу. Функції: поточне планування потреби в персоналі; набір персоналу (зовнішній і внутрішній); відбір і тестування персоналу та організація інших випробувань.

3. Сектор професійної орієнтації та адаптації. Функції: професійна орієнтація персоналу організації; адаптація персоналу (первинна і вторинна); планування збереження кадрового потенціалу організації.

4. Сектор стимулювання та оплати праці. Функції: аналіз трудових процесів в організації; планування витрат на персонал; розроблення трудових угод (контрактів); вивчення процесу мотивації праці; встановлення системи стимулів та компенсації; розроблення системи оплати праці в організації.

5. Сектор оцінки діяльності персоналу. Функції: аналіз якості трудового процесу та рівня задоволеності потреб персоналу через діяльність в організації; вивчення морально-психологічного клімату в колективах; організація оцінки діяльності персоналу; оцінка змісту трудових процесів.

6. Сектор підготовки та просування персоналу. Функції: розроблення навчальних програм; організація професійного навчання; розроблення й корекція кар’єрних планів.

7. Сектор трудових взаємовідносин. Функції: укладання колективних договорів; укладання контрактів і трудових договорів; вивчення питання соціальної напруженості в колективах; розвиток стосунків керівництва організації з органами робочого самоврядування.

8. Сектор охорони праці та техніки безпеки. Функції: організація курсів з охорони праці; вивчення умов праці та їх корекція; організація медичного обслуговування персоналу.

 Кожний підрозділ або окрема посада, що входять до складу структури управління персоналом, мають певні функції. Їх здійснення вимагає від учасників управлінського процесу володіння певними повноваженнями, тобто офіційно наданих прав і обов’язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження й виконувати дії в інтересах організації. Межі повноважень визначаються статутом, положенням, посадовими інструкціями, усними вказівками й у загальному випадку звужуються зверху вниз. Жодна людина не в змозі одноосібно вирішувати проблеми, що виникли. Їх занадто багато й вони настільки специфічні, що потребують використання знань і досвіду багатьох людей.

Розподіл управлінських повноважень в організації здійснюється двома шляхами:

* на основі єдиноначальності й поділу повноважень. Це свідчить про те, що повноваження приймають лише з рук безпосереднього керівника, що потім без потреби не втручається в діяльність виконавця, а лише контролює його й за необхідності надає допомогу;
* на основі множинного підпорядкування й поглинання повноважень, коли керівник вищого рангу, передаючи підлеглому повноваження, повністю зберігає їх за собою. Це дозволяє йому в будь-який момент втручатися в дії співробітників нижчого рангу управління.

**6.3. Менеджер із персоналу в організації роботи кадрової служби: ролі, функції, вимоги до претендента на посаду**

Виходячи з фундаментальних функцій і завдань кадрових служб і спираючись на досвід успішних корпорацій, можна визначити ключові ролі професійно підготовлених менеджерів із персоналу:

* «кадровий стратег» – член управлінської команди, що відповідає за розроблення й реалізацію кадрової стратегії, а також організаційні механізми її забезпечення; систему управління й керівництва службами, що здійснюють функції кадрового менеджменту;
* «керівник служби управління персоналом» – організатор роботи кадрових підрозділів;
* «кадровий технолог» – розробник і реалізатор творчих підходів у специфічних для менеджера з персоналу галузях діяльності, компетентний у спеціальних та технологічних знаннях, здатний залучати різноманітні внутрішні та зовнішні ресурси й ефективно використовувати їх з урахуванням ділових перспектив організації;
* «кадровий інноватор» – керівник, лідер-розробник експериментальних, ініціативних проектів, що потребують великої уваги й ретельного опрацювання, перш ніж вони отримають значне поширення в практиці кадрового менеджменту організації;
* «виконавець» – фахівець, що здійснює оперативну кадрову політику;
* «кадровий консультант» (зовнішній або внутрішній) – професіонал, який використовує панорамне бачення перспектив корпорації, практичні знання в галузі управління людськими ресурсами та навички експерта для визначення потреб, можливостей і шляхів вирішення проблем, пов’язаних з розвитком організаційно-кадрового потенціалу. Основна мета менеджера з персоналу така сама, що і в інших менеджерів, – підвищення обсягу та якості продукції, прибутку компанії. За ступенем досягнення цієї мети в кінцевому підсумку й оцінюється діяльність будь-якого управлінця.

Менеджер із персоналу підприємства виконує такі функції:

1. Організовує роботу з персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства й конкретних напрямів кадрової політики для досягнення ефективного використання й професійного удосконалення працівників.
2. Забезпечує комплектування підприємства працівниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації.
3. Визначає потребу в персоналі, вивчає ринок праці для визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами.
4. Підбирає кадри, проводить співбесіди з кандидатами на роботу, у тому числі з випускниками навчальних закладів для комплектування штату працівників.
5. Організовує навчання персоналу, координує роботу з підвищення кваліфікації співробітників і розвитку їх ділової кар’єри.
6. Доводить інформацію з кадрових питань і важливих кадрових рішень до відома всіх працівників.
7. Організовує проведення оцінки результатів трудової діяльності працівників, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад.
8. Разом із керівниками структурних підрозділів бере участь у прийнятті рішень з питань приймання, переведення, просування по службі, пониження у посаді, накладення адміністративних стягнень, а також звільнення працівників.
9. Розробляє систему оцінювання ділових та особистих якостей працівників, мотивації їх кар’єрного зростання.
10. Консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом.
11. Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів і конфліктів.
12. Складає й оформляє трудові договори та контракти, веде особові справи працівників та іншу кадрову документацію.
13. Здійснює керівництво підлеглими та ін.

 Працівники служби управління персоналом зобов’язані:

* **знати**: трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, що стосуються особового складу; основи педагогіки, соціології і психології праці, передовий закордонний і вітчизняний досвід у галузі управління персоналом;
* **володіти**: сучасними методами оцінювання персоналу; профорієнтаційною роботою; довготерміновим та оперативним плануванням роботи з персоналом; регламентаціями функцій структурних підрозділів і працівників; спеціальними технологіями управління;
* **мати**: чітке уявлення про перспективу розвитку свого підприємства, кон’юнктуру ринку праці, про основи наукової організації праці, виробництва й управління; здібності до навчання, розвитку та постійного оновлення професійних знань.

Для цього спеціалісти з управління персоналом повинні володіти професійними знаннями в галузі планування, розроблення й аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, ефективної комунікації, створення робочих груп, мотивації працівників, вирішення конфліктів.

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

* 1. **Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу**

Інформаційне забезпечення менеджменту з персоналу– це сукупність відомостей про стан керованої підсистеми (персонал і його оточення), тенденції її розвитку, що надходять до суб’єкта управління (лінійних, функціональних керівників і працівників кадрової служби).

При цьому інформаційне забезпечення полягає у використанні при організації роботи з персоналом бази даних, що містить в собі відомості про склад, структуру персоналу, його кількісні та якісні характеристики. Такі відомості наведені у внутрішніх документах підприємств. Також до інформаційного забезпечення можна віднести законодавчі акти, відомчі інструкції, статути організації, накази й розпорядження керівників організації, чинні тарифно-кваліфікаційні довідники. Функцію інформаційного забезпечення на підприємстві виконує керівник, кадрова служба, яка виконує оперативну роботу з кадрами, відділ організації праці й заробітної плати, відділ підготовки кадрів. Так, наприклад, керівник підприємства затверджує посадову інструкцію, що ґрунтується на вищенаведеній інформації, колективний договір, надає накази. Кадрова служба здійснює методичне забезпечення розвитку персоналу, розглядає та висуває кандидатів на керівні по­сади, поповнення трудового колективу.

Виходячи з цього, дані, що містяться в документах з особового складу (особистих листках з обліку кадрів, особистих картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв’ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони «втягнуті» в процеси менеджменту персоналу й застосовуються для досягнення його цілей. До того часу вони розглядаються як дані, що чекають своєї реалізації.

Під інформаційним забезпеченням системи управління персоналом розуміють сукупність інформації, необхідної і достатньої для прийняття рішень, і методи та засоби її організації.

Основні модулі системи SAP R/3 зображені на рис. 6.2.



Рисунок 6.2 – Основні модулі R/3

Призначення інформаційного забезпечення полягає у своєчасному й повному обслуговуванні управлінського персоналу й технічних засобів системи управління персоналом достовірними даними, що дозволяють здійснювати автоматизовану обробку інформації з використанням інших видів забезпечення.

Інформаційне забезпечення полягає у вирішенні таких завдань:

* 1. організації домашинної і машинної фаз перетворення інформації: стадії одержання, реєстрації, передачі інформації й видачі результатів обробки споживачам;
	2. організації банків даних: створенні й уведенні системи масивів інформації, організації процесів її збереження й пошуку;
	3. організації процесів вирішення функціональних завдань на ЕОМ: машинної постановки й алгоритму конкретних функціональних завдань управління на основі використання програмного забезпечення; розробленні технологічних процесів, інструкцій і здійсненні машинного рішення.

Серед закордонних систем автоматизованого управління найбільш привабливою є SAP R/3. Система R/3 складається з набору прикладних модулів:

* 1. Фінанси (F1). Модуль, призначений для організації основної бухгалтерської звітності з дебіторами, кредиторами й допомоги бухгалтерії.
	2. Контролінг (З). Модуль забезпечує облік витрат і прибуток підприємства, включає облік витрат за місяцями, за заявками, проектами, калькуляцію витрат, контроль прибутковості, контроль діяльності підприємства.
	3. Управління основними фондами (АМ) – призначений для обліку основних фондів і управління ними. Ключові елементи модуля: технічне управління основними засобами, техобслуговування та ремонт, обладнання, контролінг інвестицій і продажу активів, бухоблік основних фондів, заміна основних фондів і амортизація, управління інвестиціями.
	4. Управління проектами (PS). Прикладний модуль PS підтримує планування, управління й моніторинг довгострокових проектів з високим рівнем важливості. Ключові елементи модуля PS: контроль фінансових засобів і ресурсів, контроль якості.
	5. Виробниче планування (РР).
	6. Управління матеріальними потоками (ММ).
	7. Збут (SD).
	8. Управління якістю (QM).
	9. Техобслуговування і ремонт обладнання (РМ).
	10. Управління персоналом (НК). Повністю інтегрована система для планування роботи персоналу й управління нею. Ключові елементи: адміністрування персоналу, розрахунок зарплати, управління поточними даними, розрахунок витрат за відрядження, пільги, набір нових співробітників, планування й підвищення кваліфікації персоналу, використання робочої сили, управління семінарами, організаційний менеджмент, інформаційна система персоналу.
	11. Управління інформаційними потоками (WF).

Система SAP R/3 є основою і гарантує інтеграцію усіх прикладних модулів. Вона функціонує на серверах UNIX, AS/400, Windows NT, S/390 і різними СУБД (Informix, Oracle, Microsoft SQ4 Server). Користувачі можуть працювати в середовищі Windows, OSF/Motif, OS/2 або Macintosh.

Зазначимо, що з появою перших засобів автоматизації були розроблені й перші програми обліку та управління персоналом, кількість яких у світі обчислюється зараз сотнями. Відомо, що кожне підприємство чи організація, які мали відділ АСУ, ще у 80-ті рр. ХХ ст. користувалися програмами обліку персоналу власної розробки. Ці програми спиралися на різні апаратні платформи (починаючи від мейнфреймів і закінчуючи ПК) та інструментальні засоби (починаючи від PL-1 і закінчуючи Clipper і FoxPro). З появою нових, більш досконалих, апаратних та інструментальних засобів дані програми модифікувалися й розширювали свою функціональність (особливо швидко це відбувалося на Заході).

Сучасні автоматизовані системи управління персоналом призначені для оптимізації роботи в першу чергу керівництва та персоналу кадрових служб підприємств (крім бухгалтерії та деяких інших підрозділів). Вони відіграють велику роль у підвищенні продуктивності їх праці. Зокрема, менеджери з персоналу за допомогою таких систем позбуваються виконання рутинних операцій під час роботи з кадрами, підготовки та обліку наказів (існують оцінки, що лише на роботу з документацією щодо персоналу кадровики витрачають до 60 % свого робочого часу). Автоматизоване зберігання й обробка повної кадрової інформації також дозволяють ефективно здійснювати підбір і переміщення співробітників. Крім того, автоматизований розрахунок заробітної плати з урахуванням інформації про позиції штатного розпису, відпустки, лікарняні, відрядження, пільги і стягнення дає можливість працівникам бухгалтерії точно й оперативно нараховувати зарплату, формувати бухгалтерські звіти, відносити витрати на собівартість. І це лише деякі з функцій сучасних автоматизованих систем управління персоналом.

Автоматизовані системи управління персоналом, що існують на цей час на ринку, за функціональною спрямованістю можна поділити на такі основні групи:

* багатофункціональні експертні системи, що дозволяють проводити профорієнтацію, відбір, атестацію співробітників підприємства;
* експертні системи для групового аналізу персоналу, виявлення тенденцій розвитку підрозділів та організації в цілому;
* програми розрахунку зарплати;
* комплексні системи управління персоналом, що дозволяють формувати й вести штатний розпис, зберігати повну інформацію про співробітників, відображати рух кадрів усередині фірми, розраховувати зарплату.

На сьогодні існує достатньо пропозицій з цього напрямку. Наприклад, компанія Центр інформаційних технологій «Телеком-Сервіс» просуває програмний комплекс управління персоналом «Персонал-2000», призначену для застосування в середніх і великих підприємствах та організаціях. Існує комплекс, який розроблений для використання в рамках єдиної корпоративної інформаційної системи, побудованої в архітектурі «Клієнт-сервер» на базі технологій UNIX, Oracle і Microsoft. Основні функціональні можливості комплексу:

* зберігання штатних розписів та посадових інструкцій організації;
* ведення обліку вакансій в організації;
* облік і зберігання особистих справ співробітників організації та претендентів на вакансії (персональні дані, освіта, попередні місця роботи, навички та вміння, знання мов і т. п.);
* зберігання резюме кандидатів на вакансії;
* облік і зберігання результатів оцінки кандидатів;
* формування звітів за персоналом, у тому числі звітів за запитом користувача;
* зберігання структури оплати праці в організації для прийняття рішень щодо стимулювання співробітників (можливе визначення довільних додаткових виплат співробітникам і посадовим особам організації).

* 1. **Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб**

Нормативно-методичне забезпечення – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали та інші документи, затверджені у встановленому порядку компетентними органами або керівництвом підприємства.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу управління персоналом. Воно полягає в організації розроблення та застосування методичних документів, а також ведення нормативного господарства в системі УП.

Нормативно-методичні матеріали групуються за їх змістом. Розрізняють нормативно-довідкові документи; документи організаційного, організаційно-розпорядчого та організаційно-методичного характеру; документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру. Перша група містить норми й нормативи, необхідні при вирішенні завдань організації та планування праці у сфері діяльності підприємства та управління.

Документи другої групи регламентують задачі, функції, права, обов’язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом; містять методи і правила виконання робіт з управління персоналом. Наприклад, Цивільний кодекс, КЗпП, регулювальні документи (положення, інструкції, правила) державних органів, накази, положення, інструкції, що видаються керівником організації або відповідним підрозділом із питань праці, кількості та оплати праці тощо.

Документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру містять правила, стандарти, норми, вимоги, що регламентують планування приміщень і робочих місць, надання послуг, тарифні ставки, коефіцієнти доплати, типові норми часу, заходи з техніки безпеки та інше.

Найважливішим внутрішнім організаційно-регламентуючим документом є положення про підрозділ – документ, що регламентує діяльність кожного структурного підрозділу кадрової служби: його завдання, права, функції, відповідальність.

На основі типових документів з урахуванням особливостей організації працівники служби управління персоналом розробляють документи для внутрішнього користування. Важливими організаційно-розпорядчими документами є правила внутрішнього розпорядку, що включають такі розділи:

* загальні положення;
* порядок приймання та звільнення робітників та службовців;
* основні обов’язки робітників та службовців;
* основні обов’язки адміністрації;
* робочий час і його використання;
* винагорода за успіхи в роботі;
* відповідальність за порушення трудової дисципліни.

У розпорядженні кадрової служби знаходяться всі нормативні акти, на підставі яких складаються документи внутрішнього користування:

* колективний договір:
* правила внутрішнього трудового розпорядку;
* положення про підрозділи (відділи, служби, групи) та ін.

Найважливішим організаційним документом є Колективний договір, що розробляється за особистої участі підрозділу служби з управління персоналом. Колективний договір – це угода, що укладається трудовим колективом та адміністрацією щодо врегулювання їх взаємовідносин у процесі діяльності на календарний рік.

До документів організаційно-методичного характеру належать ті, що регламентують виконання функцій з управління персоналом. Сюди входять: положення щодо формування кадрового резерву організації; положення щодо організації адаптації працівників; рекомендації щодо організації підбору й добору персоналу; положення щодо врегулювання стосунків у колективі; положення щодо оплати та стимулювання праці; інструкція з дотримання правил техніки безпеки тощо.

Основним документом у кадровій службі є посадова інструкція – документ, що регламентує діяльність у рамках кожної управлінської посади, який містить вимоги до працівника, що займає цю посаду. Вона може бути складена на основі типових вимог до посади, що містяться в Кваліфікаційному довіднику посад керівників, фахівців, службовців, але з урахуванням особливостей певної організації і соціально-економічних умов її діяльності.

* 1. **Організація обліку та звітності з персоналу**

Крім обліку особового складу підприємства (організації), відділ кадрів веде облік і в інших напрямках, наприклад облік відпусток, трудових книжок, резерву на висунення, стягнень, заохочень та ін. Порядок оформлення та обліку відпусток: відпустку оформляють у відділі кадрів. Відповідно до графіка робітники й службовці за два тижні отримують записку про надання відпустки, погоджують дату відпустки з керівником підрозділу і повертають бланк записки про відпустку з його підписом у відділ кадрів. Працівник відділу кадрів вносить записи про чергову відпустку в особисту картку й журнал обліку відпусток. Потім записку про надання відпустки передають у бухгалтерію для розрахунку. На керівників підрозділів, а також матеріально відповідальних працівників, крім записки про відпустку, оформляють наказ із зазначенням співробітників, які будуть їх заміщати. Після закінчення поточного місяця працівник із кадрів, що відає урахуванням відпусток, підбиває підсумок кількості працівників, які перебували у різного роду відпустках, і складає зведену довідку.

Облік і ведення трудових книжок робітників і службовців здійснюються в порядку, передбаченому інструкцією.

Облік нагороджень робітників і службовців орденами та медалями, присвоєння їм почесних звань ведеться у відділі кадрів у спеціальному журналі. Заохочення оголошуються в наказі або розпорядженні, доводяться до відома працівників і заносяться до трудової книжки працівника. Працівники відділу кадрів ведуть також облік стягнень, що оголошуються в наказі (розпорядженні) і повідомляються працівнику під розпис. Дисциплінарні стягнення до трудової книжки не заносяться. Журнал обліку дисциплінарних стягнень ведуть за такою формою: номер за порядком; прізвище, ім’я, по батькові, номер і дата наказу; посада і місце роботи; характер порушення; вигляд і зміст дисциплінарного стягнення. Крім журналів, в особових справах щодо персонального обліку кадрів повинні бути листи заохочень і стягнень, в яких відображається, за що і як заохочений або покараний працівник.

Облік резерву кадрів на висування здійснюється відділом кадрів за допомогою складання списків і картотеки резерву. Списки резерву складаються окремо за кожною номенклатурою. Одночасно зі списками на кожного працівника, зарахованого до резерву, заводять спеціальні картки, що складають картотеку резерву, всередині якої формуються розділи, що відповідають затвердженим номенклатурами посад. Розділи резерву за номенклатурами, у свою чергу, діляться на групи за конкретною посадовою ознакою кандидатів на висунення. Наприклад, у розділі картотеки «Номенклатура керівника підприємства, організації» можуть бути виділені такі підрозділи: резерв начальників цехів; резерв начальників відділів технічного профілю; резерв начальників відділів економічного профілю і т. д. Картки обліку резерву, крім обов’язкових соціально-демографічних даних претендентів, містять відомості про підвищення їх кваліфікації та загальноосвітнього рівня, тимчасове заміщення інших посад, відрядження та стажування, виконання спеціальних доручень та ін.

Крім перелічених відділом кадрів, ведуться й інші види обліку. Так, окремим списком здійснюється облік сумісників, неповнолітніх працівників, молодих спеціалістів і молодих робітників, а також табельний облік, облік із професійного навчання та підвищення кваліфікації робітників і службовців та ін.

Облік різних сторін управління кадрами на виробництві передбачає також складання різної поточної інформації та державної статистичної звітності.

При організації обліку кадрів за допомогою підсистеми АСУ «Кадри» міністерства та відомства забезпечують свої підприємства та організації спеціальними інструкціями, програмами та положеннями зі складання та обробки кадрової інформації

Проблема охорони та безпеки кадрової інформації в організації на сьогодні є актуальною й потребує подальших наукових розвідок та практичних дієвих заходів.

Тема 7. Формування колективу організації

* 1. Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність.
	2. Функції колективу та його різновиди в організації.
	3. Види структур трудового колективу, принципи та етапи його створення, корпоративна культура.

*До майбутнього ми йдемо, озираючись на минуле.*

***Народна мудрість***

* 1. **Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність**

Згуртований колектив виникає не одразу. У своєму розвитку він проходить тривалий процес становлення, який дуже часто буває непростим, тернистим і не завжди завершується успішно. Це залежить від низки обставин, які впливають на формування будь-якого колективу, незалежно від того, створення його є свідомим і цілеспрямованим чи спонтанним.

Колектив – вища форма розвитку малої групи. Але сам колектив не виникає раптово. Розвиток малої групи являє собою процес зміни етапів або стадій, що розрізняються за характером домінуючих тенденцій у внутрішньогрупових відносинах: диференціації та інтеграції. У концепції Л. І. Уманського поетапний розвиток групи характеризується послідовною зміною стадій, що розрізняються ступенем психологічної інтегрованості у діловій та емоційних сферах: номінальна група, група-асоціація, група-кооперація, група-автономія, колектив. Номінальна група характеризується зовнішнім, формальним об’єднанням індивідів навколо поставлених соціальних завдань.

Група – це сукупність людей, об’єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей. Групи можуть бути формальними і неформальними.

Група-асоціація характеризується міжособистісною інтеграцією в сфері емоційних взаємовідносин.

Група-кооперація характеризується переважанням інтегративних тенденцій у сфері ділових відносин.

Група-автономія має високий рівень внутрішньогрупової єдності як у сфері ділових, так і сфері емоційних взаємовідносин.

Неформальні групи формуються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які з тих чи інших причин не задовольняються у межах формальної групи (потреби в причетності; у розумінні причин прийнятих рішень; у захисті; в участі; у спілкуванні; в інформації).

Формальні групи – це такі утворення в межах організації, організовані за рішенням керівництва для виконання певних виробничих або управлінських функцій. Під поняттям «формальна організація» розуміють модель поведінки та стосунків, що передбачена заздалегідь і на законних підставах планується для членів організації. В організації є три типи формальних груп:

1) командні групи керівників;

2) виробничі групи;

3) комітети.

До складу командної групи керівника входять керівник та безпосередньо його підлеглі, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками.

Робочі групи складаються з осіб, які разом працюють над завданням.

Комітети – особливі види груп, яким надані повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань. Їх створюють для вирішення конфліктних ситуацій, генерації ідей, рекомендації певного плану дій тощо.

Спеціальний комітет – це тимчасова група, сформована для досягнення певної мети або виявлення певної проблеми.

Постійний комітет – перманентно діюча група всередині організації, що має конкретну мету.

Від кооперації до колективу група проходить рівень автономізації, для якого характерна досить висока внутрішня єдність з усіма загальними якостями, крім інтергрупової активності. Саме на цьому рівні члени групи ідентифікують себе з нею («моя група»). Отже, можна зробити висновок, що колективність полягає в тому, що, об’єднуючи людей загальними соціальними і виробничими інтересами, вона ставить вищою своєю метою створення умов для розкриття індивідуальності кожного члена суспільства і відповідає за реалізацію повноцінного розвитку особистості.

За ознакою виконання формальною групою суспільнозначущої роботи виділяють таке поняття, як «трудовий колектив». Проте з причини ідеологізації цього поняття в комуністичній пропаганді, з одного боку, і його широкого протиставлення особистості, індивідуальності в останні роки в постсоціалістичних країнах, з іншого боку, воно майже зовсім зникло з наукового лексикону. Однак саме по собі поняття «колектив» є ідеологічно нейтральним і широко поширеним у світовій науці.

Колектив – це стійке об’єднання людей, що прагнуть до загальної мети, і яке характеризується груповою згуртованістю.

Елементами колективу є:

1) члени колективу, що мають певні особисті риси та особливості; 2) цілі; 3) засоби досягнення цілей; 4) механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

Деякі американські автори називають колектив «наймогутнішим знаряддям, яке відоме людині». Потенційно він є найефективнішим мотиватором праці, фактором підтримки індивідуальних зусиль і наснаги працівників, творчим середовищем, у якому розкриваються індивідуальні здібності і якості робітників. Люди можуть одержувати задоволення від належності до колективу, присвячувати себе йому, вважати колективні цілі пріоритетними.

Організаційні можливості колективу:

* колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління;
* колективно краще вирішувати великі або міждисциплінарні завдання, зокрема такі, що не можуть бути вирішені зусиллями членів групи;
* колектив – діючий регулятор поведінки робітників;
* колективна діяльність зменшує стресові ситуації;
* у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна спроможність групи;
* як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв’язку з нечітким розподілом обов’язків і низьким особистим внеском;
* колектив дозволяє швидко інтегрувати нових робітників і стабілізувати культуру підприємства.

Колективний, груповий підхід не є універсальним засобом ефективного рішення будь-яких управлінських проблем, однак він відкриває шлях для ефективного, швидкого досягнення цілей і одержання при цьому задоволення від спільної праці.

До ознак колективу належать:

1. наявність загальної мети у членів колективу;
2. психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею (основою чого є спільні інтереси, ідеали, принципи, взаємна доповнюваність характерів, темпераментів і т. п.);
3. особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їх спільної мети;
4. сталість взаємодії впродовж усього часу існування групи (хоча не обов’язково безпосередньо усіх її членів з усіма).

У результаті цього і стає можливим їх вплив одне на одного, що приводить до формування загальних цілей та інтересів, реального усвідомлення цієї спільності і єдності практичних дій.

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Насамперед у його межах задовольняється природна потреба людини у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних; у колективі людина у необхідних випадках знаходить підтримку і захист; у колективі вона знаходить визнання своїх успіхів і досягнень. Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому змінює її. Однак потрібно мати на увазі, що залежно від характеру самого колективу його вплив на особистість може бути як позитивним, так і негативним. Так, згуртований, але не націлений на конструктивну поведінку колектив, може негативно впливати на людину, змушувати її до антисоціальної поведінки.

У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш «зручним» для себе. Результативність такого впливу залежить від сили обох сторін. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підкоряється колективу.

Ідеальна з управлінської точки зору ситуація характеризується довірливими партнерськими взаємовідносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

Отже, ключовими ознаками колективу є такі:

* єдність мети;
* умовна відокремленість;
* організаційна та територіальна єдність.

**7.2. Функції колективу та його різновиди в організації**

Колектив – це складне соціальне явище, класифікацію якого можна здійснювати за багатьма ознаками. Класифікація колективів:

1. За статусом:

* офіційні: є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, як наприклад, персонал підприємства або його підрозділу;
* неофіційні: базуються на ніде не зафіксованому (в деяких випадках, і не оголошеному) бажанні людей співпрацювати один з одним і на реальній практиці такого співробітництва.

2. За характером внутрішніх зв’язків:

* формальні;
* неформальні.

Офіційно створені колективи передбачають наявність обох типів зв’язків (при цьому формальні несуть основне навантаження, а неформальні їх доповнюють). У неофіційних колективах зв’язки є винятково неформальними.

Формальні зв’язки становлять відносини між посадами, їм властива ієрархічність; неформальні існують між особистостями незалежно від того, яке місце вони займають на офіційних службових рівнях.

3. За механізмом формування:

* стихійно сформовані колективи (наприклад, студентський колектив);
* свідомо організовані колективи (наприклад, викладацький колектив). У той самий час стихійно сформовані колективи можуть надалі структуруватися свідомо (так, залежно від іноземної мови, яку вивчають студенти, комплектують навчальні групи), а свідомо підібрані – випадково (наприклад, за алфавітом).

4. За терміном існування:

* тимчасові;
* постійні.

На практиці тимчасовий характер колективу пов’язується, як правило, з тим, що він призначений для вирішення певного разового завдання.

5. За функціями:

* колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети (як офіційної, так і неофіційної: політична партія, персонал підприємства);
* колективи, орієнтовані на реалізацію спільного інтересу (товариство філателістів, кінологів, порятунку на воді і т. д.);
* колективи, які орієнтовані на спілкування (клуби за інтересами).

У свою чергу, функціональна класифікація може доповнюватися і деталізуватися класифікацією за видами діяльності.

Реалізація тих чи інших функцій передбачає певний ступінь внутрішньоколективного розподілу праці.

6. За розмірами:

* малі;
* великі.

У цьому разі враховують не кількість учасників, а можливість або неможливість безпосередньо підтримувати постійні зв’язки між членами колективу. У великих колективах це здійснювати практично неможливо, а в малих – цілком реально.

Малі колективи, які сформувалися в рамках великих і поєднують найбільш активних членів, що виконують значну частину справ, одержали назву первинних. Як правило, вони включають від двох до п’яти осіб, що об’єднані особистими інтересами, зв’язки між якими мають переважно неформальний характер. Найбільш близькими і рівноправними вони є у діадах і тріадах, тобто групах, що складаються з двох–трьох чоловік. У рамках квартетів і квінтетів уже можуть відокремлюватися пари з більш тісними взаємозв’язками; виникати структури типу «зірки» з центральним учасником, що диктує іншим свою волю, або «ланцюжка» з послабленими контактами. У вторинних колективах контакти в основному є предметними, опосередкованими, а не особистими. Чим менший колектив, тим простіше його перетворити в добре взаємодіюче ціле, регулювання діяльності якого відбувається на основі самоврядування. Для великих колективів потрібні менеджери.

Самокеровані колективи можуть розрізнятися за такою специфічною ознакою, як ступінь колективності прийнятих рішень. Якщо вона мінімальна, то спільно визначаються лише основні напрямки діяльності, що надалі конкретизуються в індивідуальному порядку і кожен діє незалежно один від іншого. В інших випадках самостійно визначається також і те, хто чим буде займатися, але поточна діяльність не координується, і члени колективу надають один одному допомогу лише у необхідних випадках. При максимальному ступені розвитку колективності відбувається не лише координація роботи кожного, але й її оцінка.

Кожен колектив виробляє свою систему соціального контролю – сукупність засобів впливу на членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг та ін., за допомогою яких їх поведінка приводиться у відповідність до сформованих цінностей і стандартів.

 Для створення ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам: мати навички керівника; бути послідовним у діях; володіти умінням щодо правильного добору працівників та розподілу посадових обов’язків; проявляти турботу про членів колективу; ініціювати та підтримувати створення сприятливого морально-психологічного клімату; підтримувати особистісний розвиток працівників, заохочувати ініціативи працівників; вміти раціонально використовувати робочий час та планувати діяльність; ставити високі вимоги до працівників; прагнути до зворотного зв’язку тощо.

* 1. **Види структур трудового колективу, принципи та етапи його створення, корпоративна культура**

Соціальна структура колективу – це утворення, яке визначається поєднанням в ньому різних соціальних груп. Під соціальною групою розуміють сукупність працівників, які об’єднують соціальні ознаки, індивідуальні особливості, наприклад, рівень освіти, професію, стаж роботи і т. д.

Соціальна структура колективу – це важливий параметр, що впливає на ефективність діяльності підприємства. Сприятлива соціальна структура сприяє розвитку трудової активності, творчої ініціативи, високої дисципліни праці і зростанню її ефективності. Несприятлива соціальна структура утруднює ефективне вирішення виробничих завдань.

Залежно від наявності тих чи інших соціальних груп утворюються різні соціальні зрізи колективу підприємства, а в зв’язку з цим виділяють такі різновиди соціальної структури: функціонально-виробнича, професійна, професійно-кваліфікаційна, демографічна, національна, соціально-психологічна та ін.

Функціонально-виробнича структура складається з функціональних груп працівників: службовців, робітників, молодшого обслуговуючого персоналу, учнів та ін. Ці функціональні групи об’єднуються у виробничі підрозділи, що мають ієрархію і підпорядковані певним посадовим особам.

Професійно-кваліфікаційна структура утворюється працівниками різних професійних груп, члени яких поділяються також за рівнем кваліфікації, освіти, виробничого стажу.

Демографічна структура колективу визначається його складом за віком, статтю. Соціологічні дослідження підтверджують, що одностатевий колектив менш ефективний, ніж різностатевий. Велике значення має також поєднання вікових груп. Переважання людей старшого віку характеризується високою трудовою дисципліною, але при цьому зростають елементи консерватизму при впровадженні нововведень, підвищується рівень втрат робочого часу через підвищену захворюваність працівників і т. д. Переважання молоді також відрізняється специфічними явищами – підвищеною плинністю кадрів, більш швидкою реакцією на нововведення.

Процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства.

Процес створення трудового колективу складається з таких етапів: установлення конкретних цілей; складання графіка робіт; узгодження різних видів робіт (проведення експерименту); організаційної роботи з розподілу повноважень; обговорення проблем, проведення дискусій; аналізу ходу і результатів роботи; забезпечення зворотного зв’язку.

У процесі свого розвитку трудові колективи проходять низку послідовних етапів (стадій) (рис. 7.1).

І етап

ІІ етап

ІІІ етап

ІV етап

Формування колективу

Становлення колективу

Зрілість колективу

Старіння колективу

Рисунок 7.1 – Етапи розвитку трудового колективу

1. Формування (зародження) колективу

Для стадії формування трудового колективу є характерними: наявність групи малозв’язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій.

На цьому етапі формуються усі види взаємовідносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньоколективних зв’язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні завдання, детально регламентує і жорстко контролює їх виконання. На цій стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління.

2. Становлення колективу

На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймають колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Завдання керівника на цьому етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні методи впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

3. Зрілість колективу

Трудовий колектив на стадії зрілості має всі ознаки і виконує всі функції, які властиві трудовому колективові. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі – взаємна вимогливість, соціальний контроль.

Для цього етапу є характерними: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

Цій стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

4. Старіння колективу

На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На цьому етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

В останні роки управлінські служби не лише змінили відношення до культури організації, але і зайняли активну позицію у використанні її як фактора підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва та управління. Її наявність, як і вплив, загальновизнано.

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вищий рівень корпоративної культури, тим персонал має меншу потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж чим вищий рівень корпоративної культури, тим вищий престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

Виділяють три рівні корпоративної культури (рис. 7.2). При цьому кожен наступний рівень стає все менш очевидним. Найвищий, поверхневий рівень корпоративної культури складають видимі об’єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури складають виражені в словах і справах працівників підприємства загальні цінності і переконання, що свідомо поділяються і культивуються членами підприємства, які виявляються в їх розповідях, мові, використовуваних символах.

Але деякі цінності закладені у корпоративній культурі настільки глибоко, що робітники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і складають сутність корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

На деяких підприємствах базисним є припущення про неприязнь людей до праці, з якого випливає припущення, що вони будуть по можливості ухилятися від виконання своїх обов’язків. Менеджмент такого підприємства жорстко контролює дії працівників, обмежує ступінь їх волі, колеги підозріло ставляться один до одного. Культура більш прогресивних підприємств ґрунтується на припущенні, що кожен індивід прагне на високому рівні виконувати доручені йому обов’язки. На таких підприємствах робітники мають більше свободи і більшу відповідальність, колеги довіряють один одному і працюють спільно. Базові припущення найчастіше виникають з основних переконань засновника підприємства або його перших керівників.

Сутність корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства визначають: загальнолюдські цінності, поєднання інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра і т. д.) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і т. д.); реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.). Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, яка сприяє досягненню цілей підприємства.

*Корпоративна культура в уявленні стороннього спостерігача*

***Видимий рівень***

1. Артефакти (манера одягатися, розташування офісів, символи, девізи, церемонії).

***Невидимі рівні***

1. Загальні цінності і переконання, які виражені у словах і справах.
2. Основні припущення й глибокі переконання

*Загальні для членів*

*підприємства основні цінності і негласні згоди*

Рисунок 7.2 – Рівні корпоративної культури

Згідно зі ст. 24 Конституції України жінки мають рівні з чоловіками права і свободи. Рівноправність жінок у сфері трудових відносин забезпечується наданням їм рівних із чоловіками можливостей у професійній підготовці, у праці та винагороді за неї; спеціальними заходами щодо охорони праці та здоров’я жінок; створенням умов, які дають жінкам можливість поєднувати працю з материнством; правовим захистом, матеріальною і моральною підтримкою материнства і дитинства, включаючи надання оплачуваних відпусток та інших пільг вагітним жінкам і матерям. З метою фактичного забезпечення рівноправності, з урахуванням особливостей жіночого організму, трудовим законодавством передбачено спеціальні правила охорони праці жінок, пільги і додаткові гарантії їх трудових прав.

Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

* 1. Згуртованість колективу, фактори, що впливають на неї.
	2. Колектив і команда: спільне та відмінне.
	3. Сутність і значення соціального розвитку колективу.

*Для досягнення успіху в житті набагато більше значення має*

 *вміння спілкуватися з людьми, ніж наявність таланту.*

***Джон Леббок***

* 1. **Згуртованість колективу, фактори, що впливають на неї**

Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі. Під час вирішення більшості завдань, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень. Група більш продуктивна також у розробленні найбільш плідних і обґрунтованих ідей, всебічному оціненню тих чи інших проектів, хоча під час прийняття рішень вона буває схильна до підвищеного ризику. Це виявляється в тому, що група приймає більш ризиковані рішення, ніж рішення її окремих членів, які приймають їх самостійно, на свій страх і ризик.

Високозгуртовані групи мають певні характеристики (рис. 8.1), як-от: кооперативність, демократичність, досягнення індивідуальних і групових цілей, загальна вдоволеність працею і перебуванням у колективі, пряма оцінка результатів виконаного колективного завдання, індивідуальна і загальна відповідальність, колективні результати (продукти) праці розглядаються як позитивні. Останню характеристику (схильність до групового мислення) можна вважати негативною.

 Для формування згуртованої групи необхідні такі умови:

* люди, які виконують роботу, повинні бути фахівцями, «експертами» під час вирішення завдань;
* сукупний досвід і таланти людей, які працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює сам;
* більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їх зацікавленість у загальній справі);
* кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи.

Характеристики згуртованих груп

Кооперативність

Демократичність

Досягнення індивідуальних і групових цілей

Пряме оцінювання результатів з виконаного колективного завдання

Індивідуальна і загальна відповідальність

Загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі

Колективні результати (продукти) праці

Схильність до групового мислення

Рисунок 8.1 – Характеристики згуртованих груп

Виділяють чотири стадії формування згуртованої групи (табл. 8.1).

Як показує аналіз умов і чинників групової згуртованості, її формування і поглиблення є досить складним завданням, що залежить від багатьох змінних. Керівник далеко не завжди має справу з високозгуртованими групами.

Визначення ступеня групової згуртованості – важлива умова ефективного управління, яку необхідно враховувати під час вибору стилю і методів керівництва, під час визначення загальних можливостей групи, поставленні завдань і контролю за їх виконанням.

Таблиця 8.1 – Стадії формування згуртованої групи

|  |  |
| --- | --- |
| **Стадія формування згуртованої групи** | **Характеристика** |
| 1. Прийняття членами групи один одного | Усуваються недовіра і відчуження у відносинах між працівниками, з’являється готовність до співробітництва |
| 2. Розвиток комунікацій і розроблення механізму прийняття групових рішень | Розширення та інтенсифікація комунікацій, відвертого спілкування. Група здатна до прийняття колективних рішень |
| 3. Формування групової солідарності | Зростання довіри і зміцнення почуття групової ідентичності. Члени групи одержують задоволення від самого факту перебування в ній і допомагають один одному |
| 4. Прагнення до максимізації групового успіху | Раціональне використання індивідуальних здібностей, можливостей і взаємодопомоги, забезпечення неформального колективного контролю за виконанням групових завдань. Переміщення акценту з міжособистісної солідарності і підтримки на загальну справу |

Емпірично згуртованість команди виявляється за допомогою таких питань:

1. Чи вважаєте ви себе реальною частиною групи?

2. Якби вам запропонували таку саму роботу за таку саму зарплату в іншій групі, чи подумали б ви про можливість переходу до неї?

3. Як (краще чи гірше) виглядає ваша група порівняно з іншими групами підприємства?

4. Як ви і ваші товариші контактуєте один з одним? Чи допомагаєте ви один одному? Чи часто у вашій групі бувають конфлікти?

На таку ідеальну модель високо згуртованої групи, що містить зазначені ознаки, керівник цілком може орієнтуватися у своїй практичній діяльності. Разом із тим попередньо він повинен уточнити для себе, чи передбачає (або вимагає) характер розв’язуваних командою завдань її високу згуртованість.

Оскільки у кожному колективі з 10–15 осіб утворюється кілька неформальних структур і в кожній структурі виділяється своя спрямованість, це впливає на професійну діяльність трудового колективу: роз’єднаність дезорганізує колективні дії, згуртованість організує їх.

Колектив підприємства має певні психологічні характеристики: характер внутрішнього психологічного клімату, психологічний стан членів колективу, ступінь згуртованості членів колективу.

Щоб визначити фактор організованості колективу, потрібно розрахувати його індекс згуртованості. Для цього встановлюють кількість взаємних виборів (діад) за ознаками симпатії – антипатії. Вибори підраховуються за відповідями на зпитання, наприклад, таких типів: «З ким би ви хотіли мати загальний робочий кабінет?» або «З ким би з працівників ви хотіли встановлювати нове обладнання?» і т. д. Питання підбираються з урахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів та інших факторів.

Індекс згуртованості групи (Згр) розраховується за такою формулою:

$З\_{гр}=\frac{B}{0.5N(N-1)}$,

де В – кількість взаємних позитивних виборів; N – загальна кількість можливих виборів у колективі.

Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вища, чим ближчий індекс Згр до одиниці. Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. У результаті досліджень психологів встановлено зв’язок між високим значенням індексу згуртованості групи та ефективністю професійної діяльності.

Іншою важливою характеристикою групи є індекс інтеграції (Ігр), тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле. Цей індекс виражається відношенням одиниці до кількості членів групи, які не отримали жодного вибору:

$$І\_{гр}=\frac{1}{Кількість членів груп, які не отримали жодного вибору}.$$

Низькі рівні індексів Згр і Ігр свідчать про наявність емоційних міжособистісних конфліктів, прихованих несприятливих факторів у колективі, тому завдання керівника полягає в тому, щоб підвищити значення цих індексів. Таким чином, соціометрична методика може надати допомогу в упорядкуванні міжособистісних процесів у колективі, а також розкрити причини і попередити виникнення конфліктів на підприємстві.

Словникове визначення згуртованості колективу: дружний, організований, одностайний колектив. Згуртованість означає почати одностайно діяти, прийти до одностайності.

Психологічна наука визначає згуртованість як утворення і розвиток у групі таких зв’язків, які дають змогу зовнішньо задану структуру колективу перетворити на психологічну спільність людей, складний психологічний організм, що живе за своїми власними законами.

Колективи можуть мати різний ступінь згуртованості. Залежно від рівня згуртованості розрізняють декілька типів первинних трудових колективів: згуртовані, розчленовані і роз’єднані.

*Згуртований колектив.* Характерні ознаки – стабільність складу, підтримка між членами колективу дружніх контактів як в робочий, так і в неробочий час, високий рівень трудової дисципліни тощо. Як наслідок, високі результати економічної діяльності. У таких колективах формується колективна самосвідомість, тобто усвідомлення членами колективу себе як спільноти («ми»), усвідомлення своєї приналежності до колективу, відмінності його від інших.

*Розчленований колектив.* Для нього характерна наявність декількох соціально-психологічних груп, неприязно налаштованих одна до одної, великі розбіжності в показниках ефективності трудової діяльності.

*Роз’єднаний колектив.* У ньому домінують функціональні взаємовідносини, соціально-психологічні контакти не розвинені. Часто виникають конфлікти. Для розчленованих і роз’єднаних колективів, тобто колективів з низьким рівнем згуртованості характерні конформізм, поширення чуток і схильність до них, підвищена сугестивність, емоційна нестійкість, поширення упереджень.

 До факторів, які впливають на рівень згуртованості (симпатій), відносять: частотe взаємодії; стиль керівництва групою; статусні та поведінкові характеристики членів групи; вияви подібності між людьми (за установками, віком, професією тощо); успіх у виконанні групового завдання.

* 1. **Колектив і команда: спільне та відмінне**

Команда– невелика кількість людей (частіше за все 5–7, рідше до 15–20), які поділяють цілі, цінності і спільні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички; беруть на себе відповідальність за кінцеві результати; мають взаємовизначаюльну приналежність (свою і партнерів) до даної спільноти (групи).

Ознаки команди:

* команда має загальні риси з групою (історія, норми, майбутнє і т. п.), однак у команді більш постійний персонал, більш чіткий розподіл обов’язків, більш зрозуміла і формальна мета;
* члени команди сприймають участь у команді як винагороду;
* команда прагне досягнення загальної мети;
* члени команди діють однаково щодо оточення;
* у команді задовольняються потреби особистості у повазі, успіху, причетності.

Командні відносини традиційно містять такі поняття, як «почуття ліктя», дух партнерства і товариства, можуть проявлятися виключно в діловій сфері, не поширюючись на особисте життя членів команди. Існує багато прикладів, коли вдалі партнери по бізнесу не терпіли б присутності один одного, якщо мова заходила про інші сфери спілкування.

Чим відрізняється команда від колективу? Тим, що у членів команди є спільні цілі, і вони не декларативні.

Команда – це група людей, які поділяють спільні цілі, цінності, загальні підходи до правил спільної діяльності і взаємодоповнюють один одного. Загальні цілі, цінності і культуру уособлює лідер команди. Члени команди щиро, добровільно і за власним вибором беруть відповідальність за кінцеві результати, готові виконувати внутрішньокомандні ролі, необхідні для досягнення якісного результату. Причому якщо прибрати хоча б одну з перелічених ознак, то це вже не команда.

Колектив – це сукупність робочих груп зі своїми традиціями, правилами, посадовими інструкціями, усталеним складом. Як правило члени колективу пов’язані загальними рамками організації, за групами інтересів і особистими стосунками, однак спільної мети та загальних цінностей у них може і не бути, оскільки кожен працює над своїм завданням і належить до своєї «групи спілкування» всередині організації і своєї внутрішньогрупової «субкультури».

Створити команду складно і не завжди потрібно, тому команд мало, а колективів багато. І будь-яка організація понад 20 людей – це завжди колектив.

Згуртованість колективу, вдоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від:

* психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);
* соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу). Психологічна сумісність членів групи – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість та ефективність їхньої діяльності.

Сумісність має цілу низку якостей:

* фізіологічних (статево-вікові та інші фізіологічні особливості);
* психофізіологічних (розбіжності темпераментів і біологічних потреб);
* психологічних (характер і мотиви поведінки);
* соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові очікування). Доведено, що психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці і якість роботи.

 Сумісність – одна з найважливіших умов групової згуртованості та ефективності. У загальному плані групова згуртованість залежить і від таких параметрів, як: вік, рівень освіти, тривалість роботи на підприємстві, спільність соціальних ціннісних орієнтації, політичних і релігійних поглядів, широта групових комунікацій, особистість і стиль керівника та ін.

При цьому соціальна роль – це модель поведінки, очікувана від того, хто має зазначений соціальний статус. Роль – це дія в межах сукупності прав, привілеїв та обов’язків, які визначено статусом. Виконання соціальної ролі повинне відповідати усталеним у суспільстві нормам та очікуванням. Загалом людина сама обирає свої ролі, але деякими вона наділена від народження. Соціальні ролі людина вивчає у процесі соціалізації.

**8.3. Сутність і значення соціального розвитку колективу**

Соціальний розвиток колективу – це процес удосконалення форм, способів і умов життєдіяльності працівників на основі змін у їх розвитку, соціальній сфері, оплаті праці.

Прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує:

1. Зростання соціальної активності персоналу: розвиток соціального партнерства; участь в управлінні підприємством; зростання демократії; активна участь у суспільних заходах; підвищення відповідальності працівників за результати колективної праці.

2. Зростання ефективності діяльності підприємства: зростання продуктивності праці; розвиток наукової організації праці; зростання якості і конкурентоспроможності товарів, які реалізуються; удосконалення підготовки кадрів; стабілізація трудових ресурсів; зростання рівня технічної оснащеності; удосконалення систем управління (зокрема, персоналом); зменшення втрат робочого часу; зростання конкурентоспроможності підприємства.

3. Зростання матеріального добробуту персоналу: підвищення кваліфікації; зростання доходів; забезпечення гарантій зайнятості; зростання освітнього та культурного рівнів; розширення кола та якості потреб, що задовольняються; соціальний захист та страхування.

Основними цілями і завданнями планування соціального розвитку колективу є: розроблення системи соціальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників; вибір таких управлінських рішень, які найбільш відповідають розвитку персоналу; удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників; удосконалення соціальних взаємовідносин у трудовому колективі; поліпшення умов праці; насичення праці творчими елементами для підвищення вимог до якості робочої сили та здійснення на цій основі цілеспрямованої роботи щодо подальшого розвитку персоналу; заохочення усіх видів трудової і соціальної активності працівників, залучення їх до управління; розширення можливостей для більш повного задоволення культурних, побутових та матеріальних потреб працівників.

План соціального розвитку колективу розробляють відповідно до напрямів його соціальної діяльності та з урахуванням законодавства України щодо: дотримання встановлених правил і норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії; підвищення кваліфікації і поліпшення умов праці та побуту працівників, а також осіб, які працюють на підприємстві за трудовим договором; розвитку матеріально-технічної бази соціальної сфери і створення умов для здорового побуту, відпочинку працівників та їх сімей; турбота про ветеранів війни і праці, пенсіонерів, інвалідів і дітей; сприяння ефективній роботі шкіл, навчальних та лікувальних закладів.

У плані соціального розвитку колективу повинно бути передбачено:

* планування підготовки і підвищення кваліфікації працівників;
* поліпшення умов праці та охорони здоров’я;
* розвиток матеріально-технічної бази соціальної сфери;
* заходи щодо забезпечення культурно-побутового обслуговування населення.

Планування соціального розвитку колективу повинно передбачати не лише розроблення та обґрунтування соціальних показників, але й їх узгодження з основними показниками бізнес-плану. Ця комплексність надає соціальному плану більш обґрунтованого характеру.

Зведений план соціального розвитку повинен складатися з таких розділів:

* + 1. Удосконалення соціальної структури колективу.
		2. Поліпшення умов праці і турбота про здоров’я працівників.
		3. Удосконалення оплати праці і побутових умов працівників.
		4. Задоволення потреб духовного і фізичного розвитку членів колективу.
		5. Розвиток суспільної активності працівників та удосконалення соціальних відносин у колективі.

Для кожного заходу щодо соціального розвитку колективу підприємства встановлюють обсяг упровадження, терміни виконання, витрати на впровадження із зазначенням джерел фінансування.

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу підприємства

* 1. Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями.
	2. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації.
	3. Атестація персоналу підприємства.

*Варто пам’ятати, що реальні цілі*

 *випливають із реальних ресурсів.*

***Народна мудрість***

* 1. **Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями**

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності індивідів, які в ній працюють, робочим місцем, які вони займають. Лише за такої відповідності організація та індивіди досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності індивідів вимогам їх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій менеджменту персоналу.

Природно, що співробітники будь-якої організації істотно різняться своїми діловими та особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконаних виробничих завдань, результатами діяльності. Для того щоб виявити та оцінити таку диференціацію з прийняттям наступних управлінських рішень, менеджери розробляють і застосовують процедури оцінювання персоналу.

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої визначають ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Постійне використання системи оцінки персоналу істотно впливає на ефективність організації та її імідж. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання завдання очікуваним, менеджери можуть розробляти конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращання як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Оцінювання персоналу слугує багатьом цілям. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінювання, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Д. Макгрегором:

1) інформативна мета, яка полягає у забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки;

2) мотиваційна мета, яка передбачає взаємозв’язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і таким чином орієнтує персонал на покращання діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань із соціального захисту;

3) адміністративна мета, яка постійно реалізується у процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Оцінювання праці є складним творчим процесом, специфічним у кожній організації. Проте принципові елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер (рис. 9.1).

Установлення стандартів виконання роботи в організації повинно відповідати стратегічним цілям розвитку, а також вимогам, що висуваються до кожного робочого місця. Перед розробленням процедури оцінювання персоналу необхідно ретельно вивчити всі трудові функції та завдання, які повинні виконувати працівники згідно з посадовою інструкцією.

1. Установлення стандартів виконання роботи
2. Розроблення цілей виконання роботи
3. Вимірювання фактичного виконання роботи
4. Порівняння фактичного виконання роботи зі стандартами
5. Обговорення результатів оцінювання з працівниками
6. Прийняття рішень щодо подальших коригувальних дій

Рисунок 9.1 – Елементи процесу оцінювання персоналу

Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів повинна стати посилена увага до розроблення та впровадження дієвих систем оцінювання персоналу.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників – поточну та перспективну.

Оцінювання персоналу відповідає об’єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дає змогу узгодити індивідуальні та загальні інтереси. Основними об’єктивними потребами підприємств в оцінюванні персоналу є:

* потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
* потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;
* потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації.

До потреб працівників у оцінюванні належать:

* потреби в інформації про сильні та слабкі сторони своєї діяльності;
* потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної до затрачених трудових зусиль;
* потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників, щоб підвищити власну конкурентоспроможність.

Реалізуючи ці потреби, оцінювання персоналу сприяє формуванню належного соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю управління людськими ресурсами, стає однією з провідних цінностей корпоративної культури організації.

Ділове оцінювання персоналу підприємства містить такі елементи:

* об’єкт оцінювання – працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється;
* суб’єкт оцінювання – фахівець або група фахівців, які здійснюють оцінювання;
* предмет оцінювання – аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню;
* критерії оцінювання – ознаки, що відібрані для проведення оцінювання;
* показники оцінювання – характеристики критерію оцінювання, що підлягають вимірюванню або ідентифікації;
* стандарти оцінювання – значення або опис показника оцінювання, ступінь відповідності якому ідентифікується в процесі оцінювання;
* методи оцінювання – способи проведення оцінювання;
* процедура оцінювання – послідовність кроків, реалізованих у процесі проведення оцінювання.

Види ділового оцінювання персоналу підприємства: за змістом завдань, які вирішуються за допомогою оцінювання; за часом проведення, за суб’єктами оцінювання; за об’єктами оцінювання; за цілями проведення оцінювання.

Найбільш складним є оцінювання працівника під час приймання на роботу.

Ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з таких етапів:

* + 1. Аналізу анкетних даних.
		2. Збору інформації про кандидата.
		3. Перевірних іспитів.
		4. Співбесіди.

На практиці найчастіше спостерігаються такі помилки у визначенні критеріїв оцінювання:

* забруднення: внесення до ключових індикаторів неважливих показників;
* дефіцитність: недостатня кількість необхідних показників для оцінювання;
* перевантаженість: надто велика кількість навіть потрібних показників.

* 1. **Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації**

Методи оцінювання персоналу повинні відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання, бути простими і зрозумілими, вміщувати 5–6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання.

Методи оцінювання поділяють на традиційні і нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб’єктивному оцінюванню керівника або колег. Традиційні методи ефективні у великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища. Їх недолікамиє те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на судженні керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягнуті результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника. Нетрадиційніметоди розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і зосереджені на оцінюванні працівника його колегами і здатності працювати в групі; оцінюванні окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів усієї організації, і до уваги беруть не лише успішне виконання сьогоднішніх функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння но­вих професій і знань. Нетрадиційні методи почали застосовувати 15 років тому, але вже зараз вони є «стандартними» методами оцінювання в багатьох фірмах світу.

 У наукових джерелах виділяють цілу систему методів, основними з яких є: метод стандартних оцінок– суть його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника; метод алфавітно-числового оцінювання (оцінювання особистих якостей); оцінювання за результатами; метод вимушеного вибору– експерти вибирають із набору одну характеристику, яка найбільше підходить даному працівнику (наприклад, досвід роботи, уміння планувати, організовувати особисту працю, спостережливість); метод опису– передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг і недоліків працівника і може комбінуватися з методом вимушеного вибору; метод вирішальної ситуаціївикористовуєтьсядля оцінювання виконавця, ґрунтується на описі «правильної» і «неправильної» поведінки працівника в певних ситуаціях, ці описи служать ніби еталоном для зіставлення поведінки працівника, якого оцінюють; метод оцінювання за шкалою*;* метод оцінювання на основі детального опису особистості – дають формулювання характеристик, і для оцінювання працівника потрібно вибрати найбільш відповідну до нього; метод оцінювання нормативом роботи; оцінювання методом комітетів – робота людини обговорюється в групі; метод незалежних суддів; метод 360° – працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими; метод моделювання ситуації; метод ситуаційного інтерв’ю; метод колективного обговорення кандидата на посаду, метод порівняння, коли кандидата порівнюють з реальним працівником, якого прийнято за еталон та ін.

 До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення.

До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Найбільш поширеними є бальний метод і метод коефіцієнтів.

Комбіновані методи– це методи експертного оцінювання, тестування.

За результатами оцінювання персоналу формують такі документи:

* результати тестування (екзамену) професійних знань та вмінь;
* соціально-психологічний портрет особистості;
* оцінювання ділових і моральних якостей;
* аналіз шкідливих звичок і захоплень;
* оцінювання рівня виробничої кваліфікації;
* висновок атестаційної комісії.

Основними принципами ефективного оцінювання персоналу вважаються спрямованість на поліпшення роботи; ретельна підготовка; конфіденційність; всебічне неупереджене обговорення підсумків роботи (або випробування), ділових і особистих якостей людини, її відповідності посаді, перспектив на майбутнє; надійність і уніфікованість критеріїв, достовірність методів.

Ділове оцінювання працівників стосується всіх категорій персоналу, хоча на цей час у вітчизняній та зарубіжній практиці відсутні ідеальні методики оцінювання персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок щодо доцільності та об’єктивності методів оцінювання персоналу. Досить складною є проблема оцінювання керівників і фахівців.

Однак завданням ділового оцінювання персоналу є виявлення трудового потенціалу працівника, ступеня використання його потенціалу, відповідності його займаній посаді або робочому місцю, його здатності зайняти вищу посаду, в тому, щоб оцінити ефективність трудової діяльності працівника, а отже, й цінність працівника для організації, розроблення на цій основі певних заходів щодо його подальшого розвитку.

* 1. **Атестація персоналу підприємства**

У деяких випадках ділове оцінювання персоналу ставить своїм завданням з’ясувати ступінь використання трудового потенціалу працівників, наявність пробілів у спеціальних знаннях і навичках, що заважають їм повною мірою і з високою якістю виконувати свої посадові обов’язки.

Такого роду оцінювання можна одержати за результатами атестації працівників або цільових досліджень. Головне в такому оцінюванні – не особистісні характеристики, а ділові якості працівника, сама праця і її результати. Складені за результатами оцінювання програми підвищення кваліфікації, що потім реалізуються, виправдовують витрати, пов’язані з проведенням самого оцінювання.

Цілі та завдання атестації персоналу підприємства подані у табл. 9.2.

Таблиця 9.2 – Цілі та завдання атестації персоналу підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| **Цілі атестації персоналу** | **Завдання** |
| **1** | **2** |
| * + 1. Інформаційні
 | Інформування працівників про рівень їх кваліфікації та якість праці. Отримання інформації про якісний склад персоналу підприємства. Оцінювання ступеня використання трудового потенціалу працівників. Удосконалення методів, форм та стилю управління персоналом |
| * + 1. Організаційні:

2.1. Підвищення | Більш повна реалізація потенціалу працівників, які мають високій рівень компетентності; забезпечення кар’єрного зростання найкращих працівників |
| 2.2. Переведення | Отримання працівниками нового досвіду. Використання знань та умінь працівника у тій сфері, в якій він є більш компетентним |
| 2.3. Зниження | Переведення на посади, що вивільняються, більш компетентних працівників |
| 2.4. Звільнення | Скорочення витрат підприємства за рахунок звільнення працівників, які не відповідають посадам, що вони обіймають |

Продовження таблиці 9.2

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| * + 1. Мотиваційні
 | Стимулювання найбільш компетентних працівників за допомогою різних форм і методів (винагорода подякою, підвищенням заробітної плати, наданням премій, підвищенням на посаді працівників). Підвищення продуктивності праці. Забезпечення зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Професійний та гармонійний розвиток персоналу підприємства. Створення умов для найбільш повної реалізації потенціалу працівників |

Вибір кандидатів для просування в посадовому і кваліфікаційному плані будується насамперед на оцінюванні результатів праці працівника.

Атестація являє собою завершений, оформлений документально результат оцінювання працівника.

Проведення атестації регламентується низкою офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням.

Разом із тим підприємства мають право розробляти власні положення щодо проведення атестації, виходячи зі встановлених цілей. Однак варто мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення, причому дотриманню цих процедур надається особливе значення.

Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба за активної участі керівників підрозділів підприємства.

Атестація повинна проводитися планомірно.

Розрізняють такі види атестації: регулярну, основну, розгорнуту (раз у 3–5 років), регулярну проміжну, спрощену, орієнтовану на оцінювання підсумків поточної роботи (для керівників і фахівців – 1 раз на рік, а для деяких категорій – двічі на рік і частіше), нерегулярну, викликану надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання), введення нових умов оплати праці.

Проведення атестації передбачає такі етапи:

* підготовку до атестації;
* проведення самої атестації;
* використання результатів атестації.

Найчастіше суб’єктом оцінювання є атестаційна комісія.

Атестаційна комісія розглядає подані їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінювань і на основі цього, з урахуванням обговорення у відсутності працівника, який атестується, відкритим голосуванням дає одну з таких підсумкових оцінок:

* працівник відповідає займаній посаді;
* працівник відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через 1 рік;
* працівник не відповідає займаній посаді.

Працівника ознайомлюють з рішенням комісії, вказуючи на сильні і слабкі сторони його роботи. Комісія може дати рекомендації щодо його просування або про необхідність підвищення кваліфікації.

Засідання атестаційної комісії протоколюється.

Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації

* 1. Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу.
	2. Навчання персоналу.
	3. Кар’єра: сутність, види, етапи.
	4. Управління мобільністю кадрів.

*Ефективність залежить не від часу, проведеного за роботою,*

*а від організації праці, тобто від планування.*

***Л. Галіцина***

* 1. **Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу**

Одним із найважливіших чинників, що визначають ефективність управління персоналом, є рівень роботи щодо розвитку персоналу підприємства.

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу сприяє швидким змінам і вимогам до професійних знань, умінь і навичок. Знання випускників на початку XX століття знецінювались через 30 років, у кінці століття – через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатися через 3–5 років.

Розвиток персоналу – це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар’єрою персоналу, планування і підготовка кадрового резерву. Розвиток персоналу передбачає: підвищення кваліфікації і перепідготовку, планування кар’єри, формування й підготовку кадрового резерву.

Професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, що поєднує: професійне навчання, розвиток кар’єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації.

Інвестиції в людський капітал – це вкладення, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров’я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до високопродуктивних. Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до самоудосконалення і підвищують його відданість організації.

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

* + відповідності професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
	+ умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
	+ можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар’єрі.

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві повинна бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв’язку з цим управління персоналом повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем:

* + розроблення стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
	+ визначення потреб у навчанні працівників у розрізі спеціальностей та професій;
	+ вибору форм і методів професійного розвитку персоналу;
	+ вибору програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
	+ фінансового забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

 Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є організація взаємозв’язаних процесів формування особистості працівника з конкурентоспроможними здібностями, що поєднує професійне навчання, виховання, консультацію, підготовку і адаптацію. Професійний розвиток сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі.

* 1. **Навчання персоналу**

Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навичок за допомогою спеціальних методів навчання. Формально професійний розвиток є ширшим поняттям, ніж професійне навчання, але в реальному житті різниця між ними є умовною, оскільки і професійний розвиток, і професійне навчання виконують одне завдання – підготовку персоналу до виконання ним своїх обов’язків. Різниця в тому, що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби підприємства, а професійний розвиток – на майбутнє і є більш фундаментальним.

Професійне навчання пов’язане зі значними матеріальними витратами, тому визначення фінансових ресурсів у бюджеті є важливим моментом управління професійним навчанням.

Відповідно до цілей визначають форми навчання, які повинні бути пристосовані до вимог робочого місця, враховувати особливості працівника і потреби організації. Ці вимоги зводять до такого: мотивації, умов навчання, етапностї навчання, наявності зворотного зв’язку.

Зміст програм навчання визначається цілями організації і створюється як для формування і закріплення професійних навичок та умінь, так і для формування певного типу мислення (економічного, екологічного) та поведінки. Навчання цієї категорії необхідно планувати з урахуванням таких принципів:

* актуальності – навчальний матеріал повинен бути конкретним і безпосередньо стосуватися професії слухачів. Дорослі погано сприймають абстрактні теми;
* усвідомленості того, що вивчається;
* участі – слухачі повинні брати активну участь в навчальному процесі і застосовувати одержані знання в практичній роботі вже під час навчання;
* повторенні матеріалу, який допомагає слухачам закріпити в пам’яті і перетворити знання в навички;
* зворотному зв’язку – слухачам потрібно давати інформацію про те, як вони засвоїли пройдений матеріал.

Формою зворотного зв’язку є оцінка, виставлена викладачем. При цьому потрібно бути дуже тактовним: невідповідність фактичних оцінок очікуваним може мати демотиваційний вплив. У зворотному зв’язку дорослі цінують не абсолютну оцінку, а можливість виступити, висунути пропозицію і бути почутим.

 Основними факторами, які мотивують працівників активно брати участь в професійному навчанні, є:

* бажання зберегти місце роботи чи посаду;
* зацікавленість у збільшенні заробітної плати;
* бажання одержати нову посаду або підвищити рівень посади (майстер, старший майстер, начальник і т. д.);
* інтерес до процесу освоєння нових знань і навичок;
* бажання встановити контакт з іншими слухачами.

Професійне навчання персоналу за ринкових умов повинно мати безупинний характер і проводитися упродовж усієї трудової діяльності.

Професійне навчання персоналу підприємства забезпечує:

1) первинну професійну підготовку працівників;

2) перепідготовку;

3) підвищення кваліфікації.

Професійне навчання персоналу підприємства може здійснюватися як безпосередньо на робочому місці, так і поза ним (табл. 10.1).

Так, навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією учня (слухача) з роботою у звичайній виробничій ситуації. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організовується спеціально для даного підприємства та лише для його персоналу.

Таблиця 10.1 – Методи професійного навчання персоналу підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| **Навчання безпосередньо на робочому місці** | **Навчання поза робочим місцем** |
| Адаптація нових працівників. Аналіз робочих дій і процедур.Інструктаж на робочому місці.Наставництво.Розширення кола обов’язків.Передача повноважень (делегування).Демонстрація прийомів роботи.Передавання досвіду.Ротація.Чергування робочих операцій.Метод ускладнених завдань.Навчальне заміщення.Спеціальний набір завдань.Підготовка та розвиток робочої команди.Консультування | Лекції.Дискусії та обговорення.Дистанційне навчання.Ознайомлення з досвідом інших підприємств.Розгляд практичних ситуацій (кейсів).Ділові ігри.Моделювання ситуацій.Семінари, виставки, симпозіуми.Тренінги.Рольові ігри.Самостійне навчання.Участь у виставках та інших заходах як представника.Участь у навчальних програмах.Участь у проектах |

Професійний саморозвиток – це безперервний, цілеспрямований процес особистісного і професійного вдосконалення, що базується на взаємодії внутрішньозначущих і активно творчо сприйнятих зовнішніх факторів та спрямований на підвищення рівня професіоналізму, розвитку професійно значущих якостей, акумулювання педагогічної майстерності, досвіду, знань, умінь, норм та цінностей; процес, в якому особистість є суб’єктом розвитку, яка володіє стратегіями розв’язання нових завдань щодо творення нею себе, свого внутрішнього світу та реалізує їх у професійній діяльності.

* 1. **Кар’єра: сутність, види, етапи**

В умовах ринку значно зростає значення регулювання внутрішнього ринку праці, різного виду переміщень працівників, яке здійснюється за допомогою кадрового планування і є альтернативою стихійному переміщенню.

Планування переміщення працівників забезпечує раціональне використання трудового потенціалу робочої сили, створює умови для самореалізації особистості у вигляді досягнення певної кар’єри.

Кар’єра в широкому розумінні означає успішне просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, в досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей.

Кар’єра – це суб’єктивне усвідомлення позиції і поведінки в сфері трудової діяльності, пов’язаних із посадовим чи професійним підвищенням упродовж трудового життя людини. Це є самовираження, зміна навичок, знань, здібностей, просування вперед обраним шляхом діяльності, як у межах організації, так і поза нею. Кар’єра – це не лише просування на роботі. Життя людини поза робочим місцем значно впливає на кар’єру, є її частиною.

Наука менеджменту виділяє два види кар’єри: професійну і внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар’єра – підвищення знань, вмінь, навичок. Конкретний працівник у процесі трудової діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, професійне зростання, підтримку індивідуальних професійних здібностей і вихід на пенсію. Професійна кар’єра може проходити по лінії спеціалізації (поглиблення в одній сфері, обраній на початку професійного шляху) або транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

Внутрішньоорганізаційна кар’єра – це траєкторія руху персоналу в організації. Вона може здійснюватися за трьома напрямами:

* вертикальному – професійне та посадове зростання в основній сфері діяльності (сходинками зростання);
* горизонтальному – просування в іншу функціональну сферу діяльності, в інші підрозділи одного рівня;
* відцентровому – просування, наближення до ядра керівництва, центру керівництва, участь у прийнятті рішень.

Планування й контроль кар’єри починається з моменту найму працівника в організацію та триває аж до його звільнення, з визначенням просування його за системою посад або робочого місця. Це сприятиме визначенню цілі професійної діяльності, міри динамічності, а основне – специфіки індивідуальної мотивації. Формування трудової кар’єри здійснюється поетапно. Науковий менеджмент виділяє такі її етапи впродовж трудового життя людини.

**Підготовчий** (до 25 р.) пов’язаний з одержанням середньої чи вищої освіти, професії. У 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, навичок. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає необхідність незалежності. У цей період створюється сім’я, яка мотивує працівника до збільшення свого доходу.

**Етап просування** (30–45 рр.). У цей період проходить процес росту, просування по службі, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу.

**Етап збереження** (45–60 рр.) характеризується діями, спрямованими на 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, передавання знань, умінь молоді, підготовлення 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.

Кар’єра може бути динамічною, пов’язаною із зміною робочих місць, і статичною, що здійснюється шляхом професійного зростання на одному місці або за однією професією.

Цілі кар’єри проявляються в потребі, для задоволення якої людина хотіла б мати конкретну роботу, займати визначений щабель на ієрархічних сходах посад.

Управління кар’єрою зводиться до таких понять, як планування і розвиток кар’єри.

Планування кар’єри – це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації. Планування кар’єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань і особистих якостей працівника. Реалізація плану розвитку кар’єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого – послідовне обіймання посад, досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді. Як правило, в кожній великій організації є стандартні кар’єрні сходинки, які ведуть до вищого рівня керівництва.

Розвитком кар’єри називають ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар’єри проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні.

Планування й управління розвитком кар’єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом із тим має цілу низку переваг як для працівника, так і для організації.

Етапи кар’єри подані у табл. 10.2.

Чинниками успішної кар’єри можуть бути: випадок, що дає людині шанс; реалістичний підхід до вибору напрямку діяльності; можливості, що створюються соціально-економічним статусом родини (освіта, зв’язки); знання своїх сильних і слабких сторін; чітке планування.

Внутрішнє оцінювання успішності і неуспішності кар’єри відбувається шляхом зіставлення реального становища з особистими цілями і потребами даної людини, а зовнішнє ґрунтується на думці оточення, обійманій посаді, статусі, впливовості. Такі оцінювання можуть і не відповідати одне одному, що є чинником розвитку внутрішнього конфлікту.

Таблиця 10.2 – Етапи кар’єри

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Етап кар’єри** | **Вік** | **Характеристика****етапу** | **Особливості****мотивації** **(за Маслоу)** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| * + 1. Попередній
 | До 25 років | Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності | Безпека, соціальне визнання |
| * + 1. Становлення
 | 25–30 років | Освоєння роботи, розвиток професійних навичок | Соціальне визнання,незалежність, нормальний рівеньоплати праці |
| * + 1. Просування
 | 30–45 років | Професійний розвиток, просування по службі, зростання кваліфікації | Соціальне визнання,самореалізація, високий рівень оплати праці |
| * + 1. Збереження
 | 45–60років | Підвищення кваліфікації. Навчання молодих кадрів. Пікудосконалення кваліфікації | Підвищення рівня оплати праці,стабілізація незалежності, інтересдо інших джерел доходу |

Продовження таблиці 10.2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| * + 1. Завершення
 | 60–65років | Підготовка до виходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни | Утриманнясоціального визнання,збереження рівняоплати праці,підвищення інтересудо інших джерелдоходу |
| * + 1. Пенсійний
 | Після 65років | Заняття новими видами діяльності | Пошук самовираження в новій сфері діяльності, достатній розмір пенсії, здоров’я |

Менеджеру з персоналу важливо знати, яким чином людина зробила свій професійний вибір. Можна виділити такі основні чинники вибору професії: традицію, випадок, обов’язок, цільовий вибір (табл. 10.3).

Таблиця 10.3 – Чинники вибору професії

|  |  |
| --- | --- |
| **Чинник** | **Характеристика** |
| Традиція | Питання щодо вибору не виникало внаслідок традиції, звичаїв |
| Випадок | Вибір відбувся випадково з причини певної події |
| Обов’язок | Вибір професії пов’язаний із уявленням про обов’язок, про свою місію, покликання або зобов’язання перед людьми |
| Цільовий вибір | Вибір пов’язаний зі свідомим визначенням цілей професійної діяльності, виходячи з аналізу реальних проблем і шляхів їх рішення (до моменту вибору знає про майбутню професійну діяльність) |

* 1. **Управління мобільністю кадрів**

Мобільність персоналу – це широке поняття, яке охоплює його рух як у територіальному аспекті, так і на конкретному підприємстві.

Мобільність персоналу характеризується його здатністю швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, змісту праці і т.д.

Управління мобільністю персоналу передбачає цілеспрямований влив на процес руху персоналу з метою забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого боку.

Так, рух персоналу підприємства може здійснюватися у таких напрямках:

* влаштування на підприємстві;
* підвищення за посадою або кваліфікацією;
* переміщення; коли працівника переводять на інше рівноцінне місце (до відділу, служби);
* пониження на посаді, коли у зв’язку зі змінами у потенціалі працівника (або за результатами атестації) його переводять на більш низьку посаду (для службовців) або на більш низький розряд (для робітників);
* звільнення з підприємства.

До причин мобільності персоналу належать:

* забезпечення потреб підприємства у працівниках необхідної кваліфікації;
* надання працівникові роботи,  що більшою мірою відповідає його інтересам, вимогам, стану здоров’я і т. д.;
* надання працівникові роботи, що відповідає його кваліфікації;
* забезпечення зайнятості працівника у разі структурних реорганізацій;
* соціально-психологічні причини (бажання мінімізувати рівень конфліктності в колективі, забезпечити згуртованість колективу, оптимізувати соціальну взаємодію між працівниками).

Процес управління мобільністю персоналу підприємства в сучасних умовах повинен передбачати:

* планування руху персоналу підприємства;
* організацію роботи щодо виконання запланованих заходів;
* аналіз руху персоналу підприємства;
* порівняння показників руху персоналу з аналогічними показниками підприємств-конкурентів;
* виявлення тенденцій руху персоналу підприємства;
* оцінювання впливу виявлених тенденцій на кінцеві результати діяльності підприємства та на психологічні характеристики трудового колективу;
* застосування економічних і неекономічних методів мотивації персоналу;
* розроблення заходів щодо стабілізації трудового колективу та поліпшення соціально-психологічних параметрів колективу.

Аналіз руху персоналу підприємства здійснюється на основі таких коефіцієнтів:

* 1. коефіцієнта обороту кадрів із прийняття Кп:

$K\_{п}=\frac{R\_{п}}{R\_{сер}}$,

де $R\_{п}$ – кількість прийнятих працівників на підприємство за певний період;

$R\_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період;

* 1. коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення Кзв:

$K\_{зв}=\frac{R\_{зв}}{R\_{сер}}$,

де $R\_{зв}$ – кількість звільнених працівників із підприємства за певний період;

$R\_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період;

* 1. коефіцієнт загального обороту кадрів Кз.о:

$K\_{з.о}=\frac{R\_{п}+R\_{з}}{R\_{сер}}$, або $K\_{з.о}=K\_{п}+K\_{з}$,

де $R\_{п}$ – кількість прийнятих працівників на підприємство за певний період;

$R\_{зв}$ – кількість звільнених працівників із підприємства за певний період;

$R\_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період;

$K\_{п}$ – коефіцієнт обороту кадрів із прийняття (за період);

$K\_{з}в$ – коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (за період).

* 1. коефіцієнт плинності кадрів Кпл.к:

$K\_{пл. к}=\frac{R\_{з} - R\_{н. з}}{R\_{сер}}$,

де $R\_{з}$ – кількість звільнених працівників із підприємства за певний період;

 $R\_{н.з}$ – кількість неминуче звільнених працівників за період (у зв’язку з виходом на пенсію, призовом у армію, направленням на навчання, зі станом здоров’я, зі скороченням штатів);

 $R\_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період;

* 1. коефіцієнта співвідношення прийнятих і звільнених працівників Кспз:

$K\_{спз}=\frac{R\_{п}}{R\_{з}}$,

де $R\_{п}$ – кількість прийнятих працівників на підприємство за певний період;

$R\_{з}$ – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

* 1. коефіцієнта стабільності кадрів Кс:

$K\_{с}=\frac{R\_{1}}{R\_{сер}}$,

де $R\_{1}$ – кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року (за певний період);

$R\_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

Управління мобільністю персоналу повинно здійснюватися згідно з кадровою політикою підприємства. Якщо рух кадрів відбувається спонтанно, від випадку до випадку, то ефект від планомірного розставлення кадрів буде втрачено.

При цьому кадровий резерв – це група керівників і фахівців, які мають здатність до управлінської діяльності; відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу; пройшли процедуру відбору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Робота з резервом, як і багато інших технологій кадрової роботи, є комплексною.

Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу

# Способи вивільнення персоналу, організація процесу звільнення.

# Управління плинністю і трудовою мотивацією працівників.

# Управління безпекою персоналу.

*Добре виконане завжди краще,*

*ніж добре сказане.*

***Б. Франклін***

#  Способи вивільнення персоналу, організація процесу звільнення

Питання про вивільнення персоналу, як правило, виникає тоді, коли підприємству необхідно або скорочувати, або перебудовувати свою діяльність. Вивільнення персоналу приводить до усунення зайвої кількості; невідповідності працівників вимогам, пропонованим виконавцям; зниження додаткових витрат через низьку продуктивність праці та якості, а тому воно є економічною необхідністю.

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

При цьому функції служби управління персоналом залежать від виду звільнення (табл. 11.1).

Таблиця 11.1 – Функції служби управління персоналом залежно від виду звільнення

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид звільнення** | **Функції служби управління персоналом** |
| **1** | **2** |
| 1. З ініціативи співробітника  | 1. Аналіз плинності кадрів (виявлення причин плинності);2. Проведення завершального інтерв’ю (аналіз вузьких місць щодо організації, спроба за необхідності вплинути на рішення співробітника про звільнення)  |

Продовження таблиці 11.1

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| 2. З ініціативи роботодавця  | 1. Використання альтернативних заходів:- припинення приймання на роботу;- скорочення робочого дня;- направлення на навчання з відривом від виробництва;- стимулювання догляду за власним бажанням;- аутплейсмент.2. Забезпечення дотримання трудового законодавства.3. Вибір кандидатів, які підлягають скороченню.4. Рішення проблеми наочності процесу звільнення для персоналу.5. Юридичні консультації з приводу претензій і компенсацій.6. Професійні та психологічні консультації.7. Аналіз та виявлення вузьких місць у підготовці співробітників.8. Психологічна підтримка під час проведення організаційних заходів, пов’язаних із вимушеним звільненням |
| 3. Вихід на пенсію  | 1. Курси підготовки до виходу на пенсію.2. Організація «ковзного пенсіонування».3. Робота щодо додаткового пенсійного забезпечення |

 Необхідно відмітити, що звільнення персоналу підприємства вимагає:

* дотримання трудового законодавства;
* чітких, максимально об’єктивних критеріїв добору;
* прив’язки до робочих місць;
* мінімізації витрат і одержання економії;
* запобігання подальшим і пов’язаним із вивільненням витратам;
* відкритості;
* інформування;
* компенсацій і допомоги у працевлаштуванні.

При будь-якій можливості звільнень варто уникати або максимум пом’якшувати їх наслідки, використовуючи для цього усі наявні можливості. Якщо раціоналізацію структури кадрів не можна безболісно провести за рахунок підвищення їх мобільності, перенавчання нових професій, створення нових робочих місць, то в критичній ситуації доводиться йти на скорочення штатів. Це захід вимушений і негативний у соціальному аспекті.

При цьому керівництву потрібно пояснити масштаби звільнень, причини, ситуацію, що склалася, графік скорочень або переміщень. Інформація повинна бути всеосяжною, правдивою і своєчасною.

Схема проведення процедури масового вивільнення працівників наведена на рис. 11.1.

Керівник підрозділу

Менеджер із персоналу

Директор

Підготовка списків посад, що вивільняються

Розпорядження про можливе вивільнення персоналу

Узгодження

Первинний наказ про вивільнення посад

Підготовка документів для Центру зайнятості

Психологічна підготовка працівників

1. Проведення зборів.
2. Зміна обсягу робіт, зарплати.
3. Зміна штатного роз-пису.
4. Складання нових посадових інструкцій
5. Припинення наймання нових пра-цівників.
6. Переміщення пра-цівників на вакантні місця.
7. Визначення соціально захищених працівників

Підготовка списків працівників, яких звільняють

Узгодження

Вторинний наказ про вивільнення посад

Персональні повідомлення

Проведення занять із тими, кого звільняють

Підготовка обхідних листків

1. Пошук роботи.
2. Складання резюме.
3. Семінар.
4. Психологічна під-тримка

Оформлення обхідних листків

Накази про звільнення працівників

Розрахунок із працівниками, яких звільнено (в бухгалтерії)

ні

так

ні

так

Рисунок 11.1 – Схема проведення процедури масового вивільнення працівників

Послідовність і характер операцій процедури звільнення повинні строго відповідати вимогам трудового законодавства, не суперечити колективному договору, Положенню про персонал, посадовим інструкціям, трудовій угоді (контракту).

 **11.2. Управління плинністю і трудовою мотивацією працівників**

Таким чином, персонал підприємства не є постійним: одних працівників звільняють, інших – наймають. Причини звільнення можуть бути різними. Ці зміни у персоналі підприємства називаються оборотом персоналу. Розрізняють оборот із звільнення і оборот із приймання (зовнішній оборот). Крім зовнішнього обороту персоналу, на підприємстві відбувається внутрішній оборот – перехід працівників із однієї категорії (посади) на іншу, з одного підрозділу в інший і т. д.

Оборот персоналу визначають як відношення кількості всіх колишніх (оборот із звільненню) або всіх прийнятих (оборот із приймання) за певний період до середньоспискової кількості працюючих упродовж того самого періоду за формулою

$R\_{зв}=\frac{K\_{п}^{зв}}{K\_{вп}^{ср}}$, $R\_{пр}=\frac{K\_{п}^{пр}}{K\_{вп}^{ср}}$,

де $R\_{зв}$ – коефіцієнт обороту із звільнення;

$R\_{пр}$ – коефіцієнт обороту із приймання;

$K\_{п}^{зв}$– кількість звільнених працівників;

$K\_{п}^{ср}$ – середньоспискова кількість персоналу.

Коефіцієнт загального обороту визначають як суму: $R\_{зв}+R\_{пр}$.

Поняття «плинність персоналу» в економічній і соціологічній літературі означає звільнення працівників за особистим бажанням і у зв’язку з порушенням трудової дисципліни. Скорочення плинності персоналу має велике народногосподарське значення. Це пояснюється головним чином тим, що працівники, які переходять з одного підприємства на інше, з однієї галузі виробництва в іншу, не лише забирають із собою соціально-виробничий потенціал, а й на певний час вилучаються із сфери виробництва і, таким чином, розтрачують суспільно корисний час. При цьому кожен, змінюючи роботу, втрачає близько 30 днів.

Постійність або стабільність персоналу – це поняття, що відбиває величину, яка визначається відношенням кількості працівників за списковим складом упродовж 1 року, %, до їх середньоспискової кількості і розраховується за формулою:

$R\_{ст}=\frac{K\_{п}^{бр}}{K\_{п}^{ср}}$,

де $R\_{ст} $– коефіцієнт стабільності;

$K\_{п}^{ср}$– середньоспискова кількість працюючих;

$K\_{п}^{бр}$– кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року.

Рівень стабільності трудових колективів визначається за формулою:

$R\_{ск}=\frac{K\_{п}^{зв}}{K\_{п}^{ср}}$,

де $R\_{ск} $– коефіцієнт плинності персоналу;

$K\_{п}^{зв}$– кількість працівників, які звільнилися впродовж 1 року з різних причин.

Величина плинності персоналу характеризується коефіцієнтом плинності – відношенням кількості працівників, які звільнилися з підприємства упродовж певного періоду за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, до середньоспискової кількості працівників за той самий період:

$R\_{пп}=\frac{K\_{п}^{зн}}{K\_{п}^{ср}}$,

де $R\_{пп}$ – коефіцієнт плинності персоналу;

$K\_{п}^{зн}$ – кількість звільнених за власним бажанням та з інших неповажних причин.

Від плинності персоналу потрібно відрізняти його змінність і оборот. Змінністю персоналу називають заміщення прийнятими працівниками звільнених із підприємства. При цьому показником змінності вважають коефіцієнт змінності ($R\_{зв}^{м}$), тобто найменше число із прийнятих або звільнених, віднесене до середньоспискової кількості працівників.

Для визначення змінності до розрахунку не включають працівників, звільнених у зв’язку зі скороченням штатів (скорочення виробництва), а враховують лише тих, яких за даної незмінної виробничої бази було заміщено.

Оборот персоналу – це найбільш загальний показник його динаміки. На відміну від змінності оборот робочого персоналу включає ще й тих працівників, яких в організованому порядку переведено на інші підприємства. Ця категорія працівників ніяк не може бути віднесена до тих, які підлягають заміні, тому що переведення може бути використане як засіб боротьби зі змінами персоналу в порядку скорочення штатів.

Таким чином, оборот і змінність персоналу становлять показники, які самостійно характеризують динаміку персоналу підприємства. При цьому з плинністю персоналу вони можуть бути й не пов’язані, тоді як плинність може впливати на їх змінність і оборот.

Зарубіжні менеджери мають дуже серйозну проблему з плинністю персоналу, тому що від її розмірів залежать показники продуктивності підрозділів, обсяг і якість продукції, прибуток фірми.

Дослідження виявили три фактори, пов’язані з плинністю:

* вік і період праці;
* вдоволення працею керівництво;
* трудову активність.

Спеціальні дослідження плинності персоналу в США дали змогу зробити такі висновки:

* + 1. Не підтверджуються результати попередніх досліджень про домінуючу роль демографічних факторів (вік, стать, сімейний стан, освіта), які не відрізняються у тих, хто залишається і хто звільняється. Фактор стажу роботи у компанії приймається з обмеженням.
		2. Фактор незадоволеності характером, умовами праці та керівництвом має вирішальне значення для подолання плинності.

Німецькі соціологи вивчили залежність між обсягом звільнень працівників і таким показником, як загальна захворюваність працівників. При цьому обидва параметри порівнювалися з розмірами обстежених підприємств. Врешті було зроблено висновки, що зі збільшенням розміру підприємства знижується плинність і підвищується захворюваність працівників. Спираючись на цей висновок, автори висунули тезу, що невдоволення працею на малих підприємствах виявляється у формі плинності персоналу, а на великих – головним чином у формі пропусків роботи із посиланням на нездужання.

Для підвищення вдоволеності працівників працею фірми у західних країнах використовують різноманітні програми, у тому числі спрямовані на вдосконалення внутрішньофірмової мобільності персоналу. Фірми інформують персонал про можливості його переміщення на посадах і у підрозділах. Служба персоналу допомагає працівнику підібрати роботу відповідно до його ін­тересів і здібностей.

На багатьох фірмах управляючий має особисту книгу, до якої заносить вичерпні дані щодо підлеглих. Для кожного працівника складається план просування на 5 і навіть 10 років, який систематично коригується.

Проблемам мобільності як дієвому засобу у боротьбі з плинністю приділяють пильну увагу практично всі фірми західних країн.

Менеджери проводять роботу щодо скорочення плинності персоналу, починаючи з правильної організації адаптації нових працівників. У цій справі істотну роль відіграють інформаційні матеріали для нових працівників фірм. Головною перевагою цих матеріалів є те, що вони є важливим інструментом інтеграції працівників у колективі фірми, а саме:

* видаються кожному новому працівникові, і він може користуватися ними у будь-який час;
* є засобом задоволення потреб нових працівників щодо одержання поточної інформації;
* дають можливість новим співробітникам зрозуміти зміст інформації самостійно, незалежно від думки їх керівників.

Усі ці заходи спрямовані на максимальне використання резервів підвищення мотивації праці персоналу і створення оптимального психологічного клімату фірми. Основою такої роботи є створення необхідних умов для задоволення потреб персоналу. Згідно з психологічною теорією Маслоу у кожної людини є п’ять груп потреб (табл. 11.2). Голодна людина спочатку прагне знайти їжу і лише потім бажає створити собі безпеку й захист. Проживаючи у комфорті, безпеці та будучи захищеною, людина спочатку спонукає себе до діяльності потребами у соціальних контактах, а потім – активно прагне до поваги з боку оточуючих. І лише після того, як здобуде внутрішнє задоволення і повагу оточуючих, її найважливіші потреби зростатимуть відповідно до її потенційних можливостей. А оскільки з розвитком людини як особистості постійно зростають та розширюються її потенційні можливості і потреби у самовираженні, то вони ніколи не можуть бути повністю задоволеними.

Таблиця 11.2 – Ієрархія зростання потреб людини за Маслоу (ієрархічна модель)

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Фізіологічні | Задоволення голоду. Задоволення спраги. Задоволення сексуальності |
| 2. Безпеки і захищеності | Потреби у безпеціПотреби у захисті від болю, страху, гніву |
| 3. Соціальні | Потреби в любові та ніжності. Потреби в соціальних контактах. Потреби в ототожненні й порівнянні |
| 4. Поваги | Потреби у досягненні. Потреби у визнанні.Потреби у схваленні |
| 5. Самовираження | Реалізація особистих можливостей. Потреби в розумінні.Потреби у кмітливості |

Професіоналізм менеджера з персоналу вміщує всі принципи та якості, які належать будь-якому менеджеру організації. Але ж за формою і змістом діяльності вони мають специфічні особливості. Ці особливості полягають у такому: будь-які рішення кадрового менеджера пов’язані з відповідальністю; об’єкт професійної діяльності кадрового менеджера складають моральні й ділові якості людей.

Менеджер із персоналу здійснює складну організовану діяльність, яка вимагає високої компетентності у різних галузях організації. Він виконує такі ролі.

Кадровий стратег – входить до складу керівництва організації, відповідає за розроблення і реалізацію кадрової стратегії системи управління та керівництва службами, які здійснюють функції кадрового менеджменту, віце-президент організації.

Керівник служби управління персоналом – організовує роботу кадрового підрозділу.

Кадровий технолог – розробляє та реалізовує кадрову політику з урахуванням спеціальних і технологічних знань кадрового менеджменту та ділових перспектив організації, розробляє організаційний розвиток фірми і персоналу.

Кадровий інноватор – керівник, лідер ініціативних проектів із питань кадрового менеджменту в організації.

Виконавець – спеціаліст, який здійснює кадрову політику організації.

Кадровий консультант – професіонал, який бачить перспективи фірми, має практичні знання у галузі управління людськими ресурсами і навички експерта для визначення потреб, можливостей і шляхів вирішення проблем розвитку кадрового потенціалу.

# 11.3. Управління безпекою персоналу

**Охорона праці** – це система забезпечення безпеки життя і здоров’я працівників у процесі трудової діяльності, що передбачає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

**Умови праці** – це сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров’я і працездатність людини в процесі праці.

На формування і зміну умов праці впливають три групи чинників:

1. Соціально-економічні:

1.1. Нормативне та законодавче регулювання соціально-економічних і виробничих умов праці (тривалість робочого часу, режими праці і відпочинку, санітарні норми і вимоги, система контролю за дотриманням чинних законів, вимог та правил у галузі умов праці).

1.2. Соціально-психологічні чинники, що характеризують відношення працівника до праці та її умов, психологічний клімат у виробничих колективах, ефективність пільг і компенсацій за роботу, пов’язану з несприятливими впливами.

2. Організаційно-технічні:

* 1. Засоби праці (виробничі будинки та споруди, санітарно-побутові пристрої, технологічне устаткування, інструменти, пристосування).
	2. Предмети і продукти праці (сировина, матеріали, заготівки, напівфабрикати, готові вироби).
	3. Технологічні процеси (фізичні, механічні, хімічні й біологічні впливи на оброблювані предмети праці, способи їх транспортування та збереження і т. д.).
	4. Організаційні форми виробництва, праці та управління (рівень спеціалізації виробництва, його масштаби і масовість; змінність роботи підприємства, перерви, безперервність виробництва; форми розподілу і кооперації праці, її прийоми; режими праці та відпочинку впродовж робочої зміни, тижня, року; організація обслуговування робочого місця; структура підприємства та його підрозділів; співвідношення функціонального та лінійного управління виробництвом та ін.).

3. Природні чинники

Вони мають особливе значення у формуванні умов праці в сільськогосподарському виробництві, на транспорті, в будівництві і т. д.

Види нормативних правових актів з охорони праці:

* + 1. Стандарти системи стандартів безпеки праці.
		2. Санітарні правила і норми, гігієнічні нормативи.
		3. Правила з охорони праці (міжгалузеві та галузеві).
		4. Правила безпечної експлуатації.
		5. Правила безпеки (пожежної, при вибухах, електричної, ядерної, радіаційної, лазерної, біологічної, технічної).
		6. Правила захисту (наприклад, від статичної електрики).
		7. Будівельні норми і правила.
		8. Інструкції з охорони праці, у тому числі типова галузева.
		9. Організаційно-методичні документи (міжгалузеві і галузеві): положення, вказівки, рекомендації.

Ґрунтуючись на нормативах, які наводяться у цих документах, працівники служби управління персоналом підприємства повинні здійснювати роботу щодо:

* визначення рівня безпеки праці на кожному робочому місці;
* прийняття рішень з підвищення рівня безпеки праці до нормативного;
* ліквідації робочих місць з несприятливими умовами праці.

Якщо немає можливість довести рівень безпеки до прийнятного через специфіку виробництва, варто вирішити питання про компенсацію за роботу у таких умовах і навчити працівників методів захисту здоров’я на даних робочих місцях.

Небезпечні за умовами праці робочі місця повинні перебувати під постійним контролем служби управління персоналом.

Тема 12. Соціальне партнерство в організації

* 1. Суть і функції соціального партнерства в організації.
	2. Система регулювання соціально-трудових відносин в організації, колективний договір.

*Справа, яка лякає вас найбільше, повинна*

 *бути зроблена в першу чергу.*

***Робін Шарма***

* 1. **Суть і функції соціального партнерства в організації**

Питання соціально-економічного і трудового спектра є об’єктом соціального партнерства. Соціальне партнерство – така система відносин між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, при якій визнаються розбіжності економічних інтересів різних соціальних груп і право кожної з них відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння й співробітництва в умовах злагоди.

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

Поступово, крок за кроком, система колективно-договірних переговорів, укладання угод одержала офіційний статус і стала одним із ключових елементів соціально-трудових відносин у багатьох країнах, а з 1993 року – і в Україні, коли в липні був прийнятий Закон «Про колективні договори та угоди». Громадська думка врешті-решт пройшла шлях від заперечення соціального партнерства як форми насильства над вільним ринком і свободою підприємств до усвідомлення об’єктивної необхідності узгодження інтересів різних верств населення.

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

Здоровий глузд і світовий досвід переконують, що швидше та ефективніше вийти з кризи можна в умовах соціального миру і злагоди у суспільстві і, перш за все, на виробництві.

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

Соціальне партнерство є основним для нашої держави як у даний період, так і на майбутнє. Україна стоїть перед необхідністю переходу від економіки індустріального типу до економіки науково-технічної, або, як її називають, інформаційної економіки. Її найістинніша риса – зміна ролі робітника в процесі виробництва. З простого придатка машини людина перетворюється на спостерігача, контролера, регулювальника. Комп’ютеризація й автоматизація виробництва призводять до зменшення частки простої праці та збільшення частки складної, творчої праці. Відбувається своєрідне «олюднення» виробництва. За таких умов працівника дуже важко примушувати до високоефективної праці, його потрібно заохочувати. Це заохочення, як показує досвід Японії, Західної Європи, здійснюється шляхом залучення працівників до участі в управлінні виробництвом, в основу якого покладене «соціальне партнерство», що є складовим елементом суспільного життя.

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

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

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

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

Соціальне партнерство виконує три функції: захисну– вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника; організаційну–гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо; миротворчу–на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги.

Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями за участі держави називається трипаратизмом*.*

Соціальне партнерство спрямоване на:

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

* 1. **Система регулювання соціально-трудових відносин в організації, колективний договір**

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

Правовою основою регулювання системи трудових відносин є Закон України «Про колективні договори і угоди». Закон установлює правові основи розроблення, укладання та виконання колективних договорів в організації і різного роду угод із метою сприяння договірному регулюванню соціально-трудових відносин та узгодження соціально-економічних інтересів працівників і власників. Сторони й учасники колективного договору та угод можуть передбачити положення конкретизації і подальшого розвитку соціального партнерства та тристоронньої співпраці з питань соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини ґрунтуються на принципах:

* добровільності та рівноправності сторін;
* взаємної поваги до їх позицій.

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

Регулювання соціально-трудових відносин в організації здійснюється на договірній та адміністративній основах. На договірній основі – через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод чи контрактів на адміністративній основі – через систему управлінських рішень і методів управління.

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

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

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

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

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

Працівник зацікавлений у тому, щоб роботодавець через зарплату чи іншим способом дав йому можливість утримувати здоров’я в належному стані, забезпечувати найперші власні потреби й потреби своєї сім’ї.

Удосконаленню соціально-трудових відносин сприятиме створена відповідно до Постанови Кабміну від 15.11.95 р. Державна інспекція праці. Органи інспекції з праці діють при адміністрації і під час здійснення своїх повноважень є незалежними від державних органів, посадових осіб та керуються лише законами України.

 Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства в організації є колективний договір – правовий акт, що регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств. Його функції полягають не лише в регулюванні соціально-трудових відносин, а й у пом’якшенні соціального напруження, вирішенні трудових спорів і суперечностей цивілізованим способом.

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

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

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

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

Колективний договір набуває чинності з дня його підписання представницькими сторонами, незалежно від терміну реєстрації.

Законодавство про працю не встановлює єдиних вимог відносно структури колективного договору – сторони самостійно визначають її структуру.У той самий час законодавство досить детально визначає зміст колективного договору.

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

 **Тема 13. Ефективність управління персоналом**

* 1. Економічна, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом підприємства.
	2. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства.
	3. Сучасні методи оцінки персоналу.

*Пам’ятайте, що якість вашого життя*

*визначається якістю ваших думок.*

***Робін Шарма***

* 1. **Економічна, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом підприємства**

Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективної діяльності підприємства у цілому. Однак на цей час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов’язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно методика оцінки грунтується на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. Такими критеріями можуть бути виступати цілі цих підсистем.

Завдання оцінювання ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників;

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значною мірою визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність та організаційну оформленість підприємства). Цей підхід ґрунтується на тому, що працівники підприємства є сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності й повинні бути критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

Як бачимо, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному та організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких із них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних досліджень. На підприємствах із низьким рівнем механізації й автоматизації праці, а також на малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значущості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів.

Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства (рис. 13.1).

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їх діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до кількості персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, які виконують однакову роботу).

 Ці показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової та виконавчої дисципліни і в основному спрямовані на вдосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, співвідношення темпів зростання продуктивності праці працівників із темпами зростання середньої заробітної плати, фонд оплати праці і зарплатоємність, витрати на керівництво.

Розглянемо методику розрахунку ефективності витрат на персонал, запропоновану Крамаренко В. І. Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Наслідком цього є існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал. По-перше, це загальна ефективність витрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять. По-друге, це порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час прийняття рішень, пов’язаних із різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють кількість, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, й самі витрати. Так, загальна ефективність витрат на персонал (Ев) (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат:

$Е\_{в}=\frac{Результат діяльності}{Витрати}∙100 \%$.

Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів), прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань до централізованих фондів і витрати на соціальні заходи.

Трудові витрати підприємства

Основні

Додаткові

На основі тарифів

і законодавства

Соціальні

Заробітна плата відрядна

Відрахування на соціальне страхування, страхування від нещасних випадків

Транспортні витрати

Оплата праці сумісників

Оплата відпусток, листків тимчасової непрацездатності, інвалідності

Оплата побутово-комунальних послуг

Оклади штатних співробітників

Витрати на техніку безпеки, організацію виробництва

Оплата медично-оздоровчих послуг

Інші витрати

Преміювання

Навчання і підвищення кваліфікації

Інші витрати

Інші витрати

Рисунок 13.1 – Трудові витрати підприємства

Ці показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств. У ситуації, коли постійно здійснюються різного роду нововведення, спрямовані на економію живої праці та створення більш сприятливих її умов, часто виникає потреба оцінити різні варіанти пов’язаних із цим інвестицій. За допомогою наведеної нижче формули можна приблизно підрахувати, за який термін (Ток) зроблені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати залишаться без змін):

$Т\_{ок}=\frac{К\_{1}-К\_{2}}{ЗП\_{2}-ЗП\_{1}}$,

де К1 і К2 – капітальні вкладення по першим і другим варіантами;

ЗП1 і ЗП2 – заробітна плата, соціальні відрахування і виплати за відповідними варіантами.

Іншим способом порівняння варіантів інвестицій є використання формули зведених витрат (Впр). З отриманих на її основі результатів обирається для реалізації найменший:

$В\_{пр}=ЗП+Е∙К$,

де ЗП – заробітна плата, соціальні виплати і платежі;

Е – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т. д.);

К – розмір інвестицій.

Тут необхідно враховувати можливу різночасність здійснення капітальних вкладень. Для усунення цієї обставини показники наводять до якогось періоду. Розрахунок виконують таким чином: у першому випадку це робиться шляхом розподілу щорічної суми капітальних вкладень (К) на вираз (1 + Е), а в другому – шляхом помноження їх на нього стільки разів, скільки років розділяє момент їхнього здійснення і відповідно час початку або завершення робіт.

 На цей час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства.

Показники для оцінювання соціальної ефективності управління персоналом підприємства:

 1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє робити висновок про мотивацію, потреби і конфліктність у трудовому колективі.

2. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

Наприклад, ефект впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці та поліпшення якості товарів відповідно до методики американської компанії «Хоніуел» може бути визначений за формулою

$E=P∙N∙V∙K-N∙Z$,

де Р – тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші чинники результативності;

N – кількість працівників, які пройшли навчання;

V – вартісна оцінка розходження в результативності праці кращих і середніх працівників, які виконують однакову роботу;

К – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках);

Z – витрати на навчання одного працівника.

3. Ступінь вдоволеності персоналу роботою (оцінюється на основі аналізу думок і реакції працівників на кадрову політику підприємства та її окремі напрямки).

Такі думки виявляються за допомогою обстеження шляхом анкетування або інтерв’ювання. Обстеження можуть охоплювати велике коло питань: загальну задоволеність роботою, вдоволеність конкурентоспроможністю робочої сили, організацією праці, її продуктивністю і оплатою та ін.

Середні витрати на кадрові заходи з розрахунку на одного працівника:

$$Середні витрати на нового працівника=\frac{Витрати на наймання персоналу}{Кількість відібраних кандидатів}$$

$$Середні витрати на навчання нового працівника=\frac{Загальна вартість навчання}{Кількість працівників, які навчилися}$$

Очевидно, що склад показників має бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства.

Організаційна ефективність управління персоналом підприємства або її недолік описуються такими термінами, як: вдоволеність працівника, тривала відсутність або прогули, плинність робочої сили, кількість гострих конфліктів, кількість скарг, а також нещасних випадків та ін. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо ураховувати кожен із зазначених компонентів; за кожним із них повинна досягатися певна мета.

Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства). Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці.

2. Співвідношення кількості управлінського апарату та інших категорій працівників.

3. Надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни).

4. Рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників).

5. Рівень трудової дисципліни (відображає відношення чисельності випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників підприємства).

Він дозволяє робити висновок про організаційний порядок на підприємстві та в його організаційній культурі.

6. Укомплектованість кадрового складу. Вона оцінюється:

• кількісно – шляхом зіставлення фактичної кількості персоналу з необхідною величиною (розрахованою за трудомісткостю операцій) або з плановою кількістю, передбаченою штатним розписом);

• якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи працівників підприємства.

 **13.2. Сучасні методи оцінювання персоналу**

Персонал є головним ресурсом будь-якої організації. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежать розвиток та ефективність роботи підприємства. Але, на жаль, досить складно лише за документами про освіту визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм. Тому на підприємствах застосовують оцінювання персоналу, яке є критерієм професійних здібностей персоналу, показує особисті якості та перспективні можливості співробітників. Об’єктивно проведене оцінювання діяльності не лише дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності.

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінювання персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найліпші кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання й одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Проте перш ніж розбиратись у процесі оцінювання персоналу та методах оцінювання, визначимо сутність терміна «оцінювання персоналу», яке досить відрізняється у вітчизняних вчених. Балабанова Л. В. визначає оцінювання персоналу як цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Тобто оцінювання персоналу є процедурою, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить чотири блоки:

1. Зміст оцінювання – це об’єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці;
2. Систему критеріїв оцінювання та їх вимірювання;
3. Систему способів, методів та інструментів оцінювання;
4. Процедуру оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб’єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінювання, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу (рис. 13.2).

Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінювання, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором. Основними цілями оцінювання персоналу є: адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об’єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);інформативна *–* забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційна *–* орієнтація працівників на покращання трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Рисунок 13.2 – Складові оцінювання персоналу

Зміст оцінювання

Оцінювання особистих якостей

Оцінювання праці

Оцінювання результатів праці

Об’єкт

Критерії

Вимірювання

та оцінювання

затрат праці

в часі

Оцінювання

складності праці, змісту роботи

Безпосередні результати

Побічні результати

Методи оцінювання

Методи виявлення елементів (показників)

Методи вимірювання показників

Програма збирання даних

Методи збирання даних

Методи обробки та оформлення інформації

Натуральні та вартісні вимірювання

Умовні вимірники: бали, коефіцієнти

Інші методи вимірювання (характеристики, порівняння з ідеалом, реальним об’єктом тощо)

Процедура оцінювання

Місце

оцінювання

Суб’єкти

оцінювання

Порядок оцінювання

 та його періодичність

Використання технічних засобів

Галузь використання оцінювання персоналу досить широка. При цьому результати оцінювання використовуються для вирішення таких питань, як: підбір і розстановка нових працівників; висування в резерв і на нові посади; прогнозування просування працівників по службі і планування кар’єри; раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур; удосконалення організації праці; побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності; посилення демократичних засад в управлінні; удосконалення структури управління; оцінювання ефективності навчання працівників; удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів; оцінювання ефективності роботи трудових колективів та окремих працівників.

Інструментарій системи оцінювання персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів. Методи оцінювання персоналу повинні відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання, бути простими і зрозумілими; містити 5 – 6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Методи оцінювання персоналу є найголовнішою складовою оцінювання персоналу та, на жаль, єдиної класифікації методів оцінювання не існує.

 Нині виокремлено такі методи оцінювання персоналу:

1. Описовий метод оцінювання. Оцінювач повинен виявити і описати позитивні та негативні риси поведінки працівника, якого атестують. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів.

2. Метод класифікації. Цей метод грунтується на ранжуванні працівників, яких атестують, за певним критерієм від кращого до гіршого з присвоєнням їм певного порядкового номера.

3. Метод оцінювання нормативом роботи, тобто оцінювання працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості та часі.

4. Метод моделювання ситуації *–* створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розроблення проектів документів, інтерв’ю). Критерієм оцінювання є здатність організовувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.

5. Метод анкет та порівняльних анкет. Включає набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівникові, в іншому випадку залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника. Використовується для оцінювання керівництвом, колегами та підлеглими.

6. Тестування. Для оцінювання працівника можуть бути застосовані й різні тести. За своїм змістом їх поділяють на три групи: кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника; психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника; фізіологічні, виявляють фізіологічні особливості людини. Позитивні сторони тестового оцінювання в тому, що воно дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінювання, і можлива комп’ютерна обробка результатів. Однак оцінюючи потенційні можливості працівника, тести не враховують, як ці здібності проявляються на практиці.

7. Метод порівняння. Використовуючи їх, керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших. При ранжуванні керівник «виставляє» своїх співробітників в умовний ланцюжок – від кращого до гіршого за результатами праці в атестаційний період. При розподіленні усі співробітники класифікуються за групами – наприклад, 10 % кращих, 10 % гірших і т. д.Метод порівняння є дуже простим способом оцінювання співробітників. Його легко застосовувати та розуміти. Однак цей метод дуже однобічний і приблизний для того, щоб зроблені з його допомогою оцінювання застосовувалися в цілях розвитку персоналу, професійного навчання тощо.

8. Метод алфавітно-числової шкали. Цим методом оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Ступінь прояву кожного фактора визначається у числовому і мовному вимірах. Найчастіше цим методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Основу алфавітно-числового оцінювання персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. На цей час застосовують системи з досить доцільною шкалою оцінок із різними рівнями і підрівнями. Метод алфавітно-числової шкали дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб’єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

9. Найбільш простим і поширеним методом оцінювання під час приймання на роботу є інтерв’ю. Суть інтерв’ю *–* претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. В інтерв’ю важливо отримати інформацію про такі компоненти і характеристики особистості: інтелектуальну сферу; мотиваційну сферу; темперамент, характер; професійний і життєвий досвід; здоров’я; ставлення до професійної діяльності; дитячий садок; школа; професійне навчання; служба в армії; ставлення до роботи на фірмі; захоплення; самооцінка можливостей; здоров’я; сімейний стан, стосунки в сім’ї; форми дозвілля. Інтерв’ю має ряд недоліків: по-перше, на всіх інтерв’ю кандидату доводиться відповідати практично на одні й ті самі запитання, проте чіткого розуміння ключових характеристик кандидата досягти не вдається; по-друге, на проведення інтерв’ю витрачається дорогоцінний робочий час багатьох співробітників; по-третє, результативність інтерв’ю багато в чому залежить від практичного досвіду інтерв’юера. Так, наприклад, за даними дослідників, які порівнювали ефективність різних методів оцінювання, «точність» неструктурованого інтерв’ю дорівнює приблизно 15 %.

10. Структуроване поведінкове інтерв’ю є одним з інструментів, який використовується для аналізу компетенцій (комплексу поведінкових характеристик, необхідних працівникові для успішного виконання тієї чи іншої роботи або будь-яких функцій). За даними досліджень, прогностична цінність інтерв’ю за компетенціями вже значно вища *–* приблизно 63 %. Цей вид інтерв’ю може проводитися не лише для відбору зовнішніх кандидатів, а й при оцінюванні співробітників-претендентів на вакансії, під час формування кадрового резерву та під биття підсумків програми розвитку та навчання. Структура поведінкового інтерв’ю *–* питання належать до минулого релевантного досвіду людини і будуються за принципом «воронки»: від загальних питань про професійну ситуацію до конкретних прикладів дій, які дозволили досягти заявленого результату. Цей тип інтерв’ю дуже ефективний, але його проведення вимагає навчання і практики. Ще однією перевагою такого інтерв’ювання є можливість кількісного оцінювання розвитку тієї чи іншої компетенції.

11. Метод комітетів. Оцінювання проводиться групою експертів і спрямоване на з’ясування здібностей кандидата, що дає йому право претендувати на інші посади, зокрема на висунення на підвищення. Оцінювання в узагальненому вигляді складається з таких чотирьох дій: вибір оцінюваних якостей, показників діяльності працівника; використання різних методів збору інформації; оцінна інформація повинна давати комплексне уявлення про людину; порівняння реальних якостей співробітника з необхідними. Досліджувані набори якостей розробляються з урахуванням завдань, які виконуються за посадою. Як правило, таких якостей набирається від 5 до 20.

12. Метод «360 градусів». У рамках програм розвитку співробітників проводиться так зване оцінювання за методом «360 градусів». Цей вид оцінювання використовується і для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на працівника з різних боків. Інформацію одержують шляхом бесіди із самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках і клієнтами оцінюваного. На основі результатів оцінювання досягається розгорнутий зворотний зв’язок, що базується на об’єктивних даних і має розвивальний характер. Інформація, отримана співробітниками, дозволяє не лише оцінити власні сильні сторони і намітити зони розвитку, а й покращити внутрішню комунікацію в підрозділі. Оцінювання за методом «360 градусів» стають основою для формування програми індивідуального розвитку співробітника.

13. Метод незалежних суддів. Незалежні члени комісії – 6–7 осіб – задають співробітникові, якого атестують, різні запитання. Процедура нагадує перехресний допит за різними сферами діяльності працівника. Перед суддею розміщений комп’ютер, на якому він натискає клавішу «+» в разі правильної відповіді і відповідно клавішу «–» – у разі неправильної відповіді. По завершенні процедури програма видає висновок. Можливе і ручне оброблення відповідей працівника, тоді правильність відповідей заноситься до попередньо складеного бланка.

14. «Центр оцінювання» – це один із методів комплексного оцінювання персоналу, що ґрунтується на використанні на використанні взаємодоповальних методик, орієнтований на оцінювання реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. «Центр оцінювання» (ассессмент-центр) успішно вирішує такі завдання: оцінювання професійних знань і навичок персоналу, оперативне управління персоналом, навчання персоналу, розвиток навичок оцінювання. Компоненти ассессмент-центрів: інтерв’ю з експертом, в ході якого відбувається збір даних щодо знань та досвіду співробітника; тести (психологічні, професійні, загальні); коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками; ділова гра; біографічне анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study); експертне спостереження. Переваги «Центру оцінювання: ассессмент-центр поєднує в собі елементи стратегії компанії; «Центр оцінювання» дозволяє отримати максимально об’єктивну оцінку порівняно з іншими методами; «Центр оцінювання» дозволяє найбільш раціонально вкладати гроші в розвиток персоналу; забезпечуються розуміння й чіткість щодо оцінювання персоналу всіма співробітниками компанії; сама процедура «Центр оцінювання» вже є сходинкою до розвитку персоналу. До недоліків можна віднести такі: процедура «Центру оцінювання» в цілому дорожча, ніж проведення тестування або інтерв’ювання співробітників; для проведення «Центру оцінювання» часто потрібно більше часу, ніж на тестування; для «Центру оцінювання» потрібна підготовка спостерігачів із співробітників компанії, що вимагає від них приблизно 3 днів.

15. Метод ділових ігор. Оцінювання персоналу здійснюється в рамках спеціально розроблених імітаційних і розвивальних ділових ігор. До оцінювання залучаються як самі учасники ділових ігор, так і експерти-спостерігачі. Атестаційні ділові ігри проводяться, як правило, на результат, що дозволяє оцінити готовність персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань, а також індивідуальний внесок кожного учасника гри. Цей метод оцінювання може використовуватися для визначення ефективності командної роботи персоналу.

16. Метод управління за цілями (Management by Objectives,  МВО). Цей метод простий і полягає в постановці специфічних вимірюваних цілей для кожного з працівників та періодичному обговоренні прогресу щодо досягнення цих цілей. Можна залучити до програми МВО підлеглих, ставлячи для них окремі цілі і періодично забезпечуючи зворотний зв’язок. Однак МВО майже завжди має на увазі всеосяжну програму оцінювання та поставлення цілей, яка складається із шести найважливіших кроків: визначення цілей організації, розроблення плану на наступний рік, визначення цілей відділу його начальником, обговорення цілей відділу його начальником та всіма працівниками, визначення працівниками своїх власних індивідуальних цілей; визначення очікуваних результатів, начальник відділу та працівники встановлюють короткострокові цілі виконання обов’язків, перевірка начальником відділу фактичного виконання обов’язків кожним працівником, вимірювання результатів, забезпечення зворотного зв’язку: начальник відділу періодично проводить збори з працівниками, під час яких обговорюється виконання обов’язків і оцінюється прогрес у досягненні очікуваних результатів.

17. Управління досягненнями (Performance Management) являє собою концепцію управління організацією, що базується на безлічі теорій та практик управління, які передували їй. РМ *–* це, швидше, своєрідний «Мікс», інтеграція різних методик управління організацією, що зарекомендували себе як ефективні. До основних принципів системи РМ можна віднести такі:

* систему управління, орієнтовану на досягнення взаємозв’язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей;
* розроблення цілей зверху вниз. В основу цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників повинні бути покладені цілі організації;
* Приділення особливої уваги взаємозв’язку цілей бізнесу та розвитку ключових компетенцій співробітника.

Досягнення цілей співробітниками оцінюється за допомогою показників (Key Performance Indicators *–* KPI). KPI покладені у основу системи мотивації, тобто досягнення чи недосягнення персональних цілей безпосередньо впливає на матеріальну або нематеріальну винагороду. KPIs використовують не лише для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, а також для аналізу можливостей поліпшення результатів, удосконалення і розвитку бізнесу.

18. Метод стандартних оцінювань. Здійснюється керівництвом. Керівник заповнює спеціальну форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника впродовж атестаційного періоду за стандартною шкалою. Однак метод стандартних оцінювань має ряд серйозних недоліків. По-перше, атестацію проводить одна людина – керівник, який передбачає високий ступінь суб’єктивності та односторонності оцінювання. Хоча він повинен брати до уваги лише професійні якості працівників, на оцінюванні можуть відобразитись особисті взаємовідносини з підлеглими. По-друге, стандартна шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінювання.

19. Метод вирішальних ситуацій. Для використання цього методу фахівці з оцінювання готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у типових ситуаціях – «вирішальних ситуаціях». Ці описи поділяють за рубриками відповідно до характеру роботи. Далі особа, яка проводить оцінювання, готує журнал для записів за кожному оцінюваному працівнику, до якого вносить приклади поведінки за кожною рубрикою. Пізніше цей журнал використовують для оцінювання ділових якостей співробітника. Як правило цей метод використовують для оцінювань, що виносяться керівником, а не колегами та підлеглими.

20. Метод рейтингових поведінкових установок. Ґрунтується на використанні «вирішальних ситуацій», з яких виводяться необхідні індивідуальні для працівника ділові та особисті якості, які й стають критеріями оцінювання. Оцінювач прочитує в анкеті рейтингу опис якого-небудь критерію оцінювання і ставить позначку в шкалі відповідно до кваліфікації оцінюваного. Дорогий і трудомісткий метод, але доступний і зрозумілий працівникам.

21. Метод шкали спостереження за поведінкою. Аналогічний попередньому, але замість визначення поведінки працівника у вирішальній ситуації поточного часу оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поводився тим чи іншим специфічним чином. Метод трудомісткий і вимагає істотних матеріальних витрат.

22. Метод заданого розподілу. Відомо, що в оцінюванні ефективності працівників керівники часто стикаються з труднощами, обумовленими помилками в оцінюванні. Заданий розподіл використовують для того, щоб виключити такі помилки оцінювання, як помилку центральної тенденції і помилку поблажливості. Цей розподіл є формою порівняльного оцінювання, при якому керівник відносить підлеглих до певної категорії згідно з певними (заданими наперед) правилами. При цьому виходять із того, що прояв оцінюваних робочих характеристик підлягає закону нормального розподілу.

Отже, оцінювання персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Проте для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є не комплексність; еклектичний підхід, коли результати оцінювання здобувають за допомогою конгломерату не пов’язаних між собою оцінних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу необхідно віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінювання, брак конструктивного зворотного зв’язку між об’єктом і суб’єктами оцінювання. Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширювати сучасні методи оцінювання на всі категорії персоналу; розширювати доступ персоналу до результатів його оцінювання; активно залучати персонал до процесу його оцінювання через самоаналіз діяльності та розроблення заходів із поліпшення роботи; розширювати коло оцінювачів, роль яких, крім безпосереднього керівника, часто відіграють вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

**4. КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ**

1. Дайте визначення понять «персонал» і «людські ресурси».
2. У чому відмінність концепції управління персоналом від концепції управління людськими ресурсами?
3. Які основні причини сучасних змін у кадровій політиці, у чому полягає складність її реалізації?
4. Назвіть розбіжність між соціальною й економічною ефективністю управління персоналом. Чиї при цьому інтереси повинні враховуватися?
5. Що містить у собі кадрове планування? Які цілі переслідує організація при здійсненні кадрового планування?
6. З яких чотирьох базисних кроків складається процес кадрового планування? Опишіть кожний з них.
7. Що вважається поширено помилкою кадрового планування? Чим обумовленні проблеми кадрового планування?
8. Що таке брутто-потреба в персоналі? Що таке нетто-потреба в персоналі?
9. Які фактори впливають на потребу організації в людських ресурсах?
10. Дайте визначення понять «приймання на роботу», «процес приймання на роботу». Які фактори необхідно враховувати у процесі відбору? Перелічіть основні критерії відбору.
11. Як оформляється трудовий договір, що таке «контракт» і яку він має структуру?
12. У чому переваги і недоліки групового інтерв’ю і співбесіди віч-на-віч?
13. Яка структура резюме і які існують способи його підготовки? З якою метою проводиться перевірка поданих претендентом документів?
14. Визначте структуру мотивів праці. У чому різниця мотиваційної спрямованості «на себе» і «на наших»?
15. У чому полягають сутність теорії А. Маслоу і теорія мотивації Мак Клелланда?
16. Назвіть основні фактори мотиваційної теорії Герцберга та теорії очікувань В. Врума.
17. Які мотиваційні методи може використовувати менеджер у своїй роботі?
18. Що таке підвищення кваліфікації? Назвіть напрямки підвищення кваліфікації.
19. Розкрийте зміст етапів моделі професійної підготовки керівника.
20. Ділове оцінювання кадрів, завдання ділового оцінюваня роботи. Організація ділового оцінювання роботи.
21. Дайте визначення поняття «кар’єра». Назвіть види кар’єри. Які етапи кар’єри менеджера? Дайте визначення поняття «ротація».
22. Дайте визначення поняття «лідерство». Коли і як було почате вивчення лідерства? Фактори, якими характеризується важливість роботи команди.
23. Опишіть основні міжособистісні, інформаційні, вирішальні ролі в команді. Перелічіть основні показники ефективності діяльності команди. Риси потенційного лідера.
24. Назвіть методи впливу на персонал підприємства. Сутність методів модифікації поведінки.
25. Охарактеризуйте процес набору персоналу. Що означає адаптація персоналу? Назвіть види, етапи адаптації.
26. Що таке метод? Як можна охарактеризувати метод управління? Який вплив повинен справляти той чи інший метод у процесі управління?
27. Що таке стиль управління? Чим відрізняється стиль управління від методу управління? Що спільного та відмінного? Яким чином виявляються стиль і методи управління в процесі діяльності менеджера?
28. Як можна охарактеризувати використовувані стилі управління? Переваги і недоліки стилів керівництва колективом.
29. Основні характерні ознаки адміністративного стилю керівника. Застосовувані методи (засоби) впливу при використанні даного стилю керівництва, а також при використанні демократичного та ліберального.
30. Перелічіть характерні риси різних типів темпераменту. Обґрунтуйте можливість використання людини з певним темпераментом на посаді менеджера.
31. Переваги і недоліки різних типів темпераменту. Обґрунтуйте вплив темпераменту на використання певних стилів і методів керівництва.
32. Як здійснювати добір керівних кадрів, за якими критеріями? Які характерні якості повинні бути пріоритетними?
33. Як необхідно будувати процес навчання і перенавчання персоналу для того, щоб підприємство стабільно розвивалося?
34. Розкрийте суть поняття «людський фактор». Що таке характер? Розкрийте суть ролі особистості в суспільстві. Назвіть психологічні аспекти, які необхідно використовувати під час планування кадрової діяльності.
35. Сформулюйте основні завдання кадрового менеджменту на стадіях формування організації, інтенсивного зростання організації, стабілізації і спаду.
36. Які елементи корпоративної культури існують? У чому сила корпоративної культури, які заходи можуть сприяти утриманню корпоративної культури?
37. Які організаційні особливості та характеристики персоналу можуть свідчити про готовність організації до змін?
38. Які кризи може переживати організація в процесі свого розвитку? Які параметри детермінують людську складову кризи в організації?
39. Поясніть, від чого залежить структура кадрової служби. Як розрахувати кількість персоналу кадрової служби?
40. Система управління персоналом організації, що розвивається. Основні завдання на цьому етапі.
41. Структура управління персоналом в організації. Дайте характеристику.
42. Методики «вивчення психологічного клімату колективу». Соціометрична методика. Методика «Визначення ЦОЄ групи». Якості, які необхідно оцінити.

43. Розв`язання яких управлінських проблем базується на результатах аналізу роботи?

**5. ТИПОВІ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ**

1. Соціальна ефективність управління персоналом реалізується у вигляді:

а) досягнення цілей організації;

б) виконання очікувань, потреб та інтересів персоналу;

в) оптимального використання персоналу за принципом економії витрат на нього;

г) створення результату з мінімальними витратами праці.

1. У чому полягає специфіка людських ресурсів:

а) у необхідності забезпечити оптимальне співвідношення ресурсів, що використовуються, за їх кількістю, способом, місцем і тривалістю взаємодії;

б) у тому, що їх реакція на зовнішній вплив емоційно-осмислена, а не механічна, отже, процес взаємодії між організацією і співробітником є обопільним;

в) у тому, що за всієї різноманітності ресурсів їх традиційно поділяють на три основні групи: природні, матеріальні, трудові;

г) у попиті та пропозиції робочої сили на ринку праці?

1. Що не є інтегральним показником оцінки персоналу підприємства:

а) робоча сила;

б) людський капітал;

в) компетентність;

г) трудовий потенціал?

1. Компетенція співробітника поєднує його:

а) потенціал та активність;

б) адаптацію та потенціал;

в) потенціал та мотивацію;

г) адаптацію та мотивацію.

1. Найбільш численною підгрупою службовців на підприємствах вважають:

а) адміністрацію;

б) фахівців;

в) керівників;

г) робітників.

1. Основна класифікація типів спрямованості особистості не вміщує:

а) спрямованості на себе;

б) спрямованості на ситуацію;

в) спрямованості на завдання;

г) ділової спрямованості.

1. Вважається, що найкращим для заступника керівника є характер:

а) демонстративний;

б) лабільно-циклоїдний;

в) гіперактивний;

г) конформний.

1. Здатність відновлювати воєдино уривчасті фрагменти пам’яті належить до:

а) гнучкості та швидкості сприйняття;

б) обсягу пам’яті;

в) асоціативної пам’яті;

г) до всього вищепереліченого.

1. Контроль за виконанням колективного договору в організації проводиться:

а) безпосередньо сторонами, які його уклали;

б) зовнішнім аудитором;

в) відповідними державними органами;

г) окремими працівниками.

1. Між власником з однієї сторони і профспілковою організацією з іншої сторони укладається:

а) колективний договір;

б) статут підприємства;

в) контракт;

г) трудовий договір.

1. Процес дослідження з позицій вирішення поставлених завдань або поведінки і визначення рівня відповідальності, освіти і кваліфікації – це:

а) аналіз роботи;

б) ідеальна робота;

в) необхідна поведінка;

г) аналіз необхідної поведінки.

1. Перелік основних обов’язків, що вимагаються, знань і навичок, а також прав працівника – це:

а) професія;

б) посадова інструкція;

в) спеціальність;

г) портрет працівника.

1. Структура неформальної групи формується внаслідок:

а) рішення неформального керівника;

б) соціальної взаємодії в групі;

в) симпатії між членами групи;

г) усі відповіді неправильні.

1. При мозковій атаці більш ефективним є:

а) гетерогенний колектив;

б) жіночий колектив;

в) чоловічий колектив;

г) гомогенний колектив.

1. Визначте обставини, що обумовлюють згуртованість колективу:

а) можливість реалізувати за допомогою колективу свої потреби;

б) очікування позитивних наслідків від членства у колективі, суб’єктивні переваги групи порівняно з іншими групами;

в) зацікавленість у цілях колективу, його цінностях, престижності групи;

г) усі вищеперелічені обставини.

1. Відділ кадрів – це:

а) штабний підрозділ підприємства;

б) функціональний підрозділ підприємства;

в) лінійний підрозділ підприємства;

г) нічого з вищенаведеного.

1. Ефективність роботи служби персоналу на підприємстві не залежить від:

а) органічного зв’язку роботи кадрової служби з роботою технічної й економічної служби підприємства;

б) зовнішньоорганізаційних факторів непрямої дії;

в) її структуризації і конкретизації функцій кожної структурної одиниці;

г) взаємозв’язаності роботи структурних підрозділів у середині самої служби.

1. Сукупність офіційно наданих прав і обов’язків самостійно приймати рішення та віддавати розпорядження – це:

а) посада;

б) посадова особа;

в) делегування;

г) повноваження.

1. Виборний орган профспілкової організації на підприємстві не виконує таких функцій:

а) контролю виконання колективного договору;

б) розроблення напрямів розподілу коштів фонду споживання;

в) вирішення питань запровадження, перегляду та змін норм праці;

г) звільнення працівників у законодавчо встановленому порядку.

1. Авантюристична кадрова політика є:

а) пасивною;

б) активною;

в) превентивною;

г) реактивною.

1. Кадрова політика – це:

а) фінансові можливості підприємства та витрати на персонал, що ними визначаються;

б) кількісні та якісні характеристики наявного персоналу і напрями їх змін у перспективі;

в) головний напрям у роботі з кадрами, набір основоположних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства, стратегічна лінія поведінки в роботі з персоналом;

г) розроблення напрямів внутрішньофірмового руху робочої сили та її оптимізація.

1. Який із цих етапів не входить до процесу приймання на роботу:

а) пошуки кандидатів;

б) планування приймання персоналу;

в) відбір персоналу;

г) нічого з вищенаведеного?

1. Що покладено в основу розподілення методів залучення персоналу на активні та пасивні:

а) динамізм роботи менеджерів із людських ресурсів;

б) тип кадрової політики;

в) стиль роботи керівника кадрової служби;

г) попит і пропозиція на робочу силу?

1. Які ви знаєте внутрішньоорганізаційні фактори, що впливають на потребу організації в робочій силі:

а) набір, відбір й адаптація персоналу;

б) базисні цінності, цілі та внутрішньоорганізаційна динаміка персоналу;

в) зміни в законодавстві;

г) залучення, використання та розвиток персоналу?

1. Що таке планування людських ресурсів:

а) опис характеристик, якими повинен володіти співробітник для успішної праці на певній посаді;

б) процес визначення потреб організації в персоналі;

в) процес селекції кандидатів, які володіють мінімальними потребами для займання певної посади;

г) обмін інформацією між представником організації і кандидатом на заміщення з метою оцінки кваліфікації і потенціалу останнього для роботи на вакантній посаді?

1. Що таке професійна кар’єра:

а) послідовність посад, які займає людина упродовж професійного життя;

б) посади, які справляють вирішальний вплив на функціонування та розвиток організації;

в) система організації, планування та розвитку кар’єри в сучасній організації;

г) визначення професійних інтересів співробітників, потреб професійного розвитку, цільового планування професійного навчання та просування в організації?

1. До різновидів кар’єри не належать:

а) професійна кар’єра;

б) стохастична кар’єра;

в) горизонтальна кар’єра;

г) доцентрова кар’єра.

1. Правильна послідовність етапів процесу здійснення кар’єри така:

а) штат, прогрес, підтримка, залишення посади;

б) штат, підтримка, прогрес, залишення посади;

в) прогрес, підтримка, успіх, залишення посади;

г) штат, підтримка, успіх, залишення посади.

1. Рівень управління персоналом, який підкреслює найважливіші орієнтації управління персоналом на зростання ефективності; забезпечує конкурентоспроможність підприємства, реалізацію його ділової стратегії, зв'язок кадрової стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства:

а) проектний;

б) тактичний;

в) оперативний;

г) стратегічний.

1. 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 – це:

а) управління трудовою адаптацією;

б) управління персоналом;

в) управління розвитком персоналу;

г) управління кар’єрою персоналу.

1. Фізично розвинена частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві – це:

а) трудові ресурси;

б) робоча сила;

в) трудовий потенціал;

г) персонал.

1. Побудова кадрової політики розбивається на три етапи:

а) нормування, програмування і моніторинг персоналу;

б) програмування, моніторинг і оцінка персоналу;

в) нормування, прогнозування і моніторинг персоналу;

г) нормування, програмування і розвиток персоналу.

1. Здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та надання послуг – це:

а) трудові ресурси;

б) трудовий потенціал;

в) робоча сила;

г) трудовий колектив.

1. Сукупність працівників підприємства, які працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем – це:

а) трудові ресурси;

б) персонал;

в) людські ресурси;

г) трудовий потенціал.

1. Які основні функції включає процес управління персоналом:

а) аналіз, планування, мотивація контроль;

б) планування, прогнозування, організація, моніторинг, контроль;

в) облік, аудит, планування, прогнозування, контроль;

г) планування, організація, керівництво, контроль, регулювання?

1. За якою ознакою класифікуються такі методи управління персоналом: підготовки управлінських рішень, прийняття управлінських рішень, організації виконання та контролю за виконанням управлінських рішень:

а) за змістом здійснення впливу на виконавців;

б) за характером впливу на виконавців;

в) за етапами управлінської діяльності;

г) за характером застосування?

1. Який стиль управління персоналом має такі характеристики: «одноосібне виявлення волі за наявності управлінських функцій у керівника, формування керівником суворого морально-психологічного клімату в колективі»:

а) авторитарний;

б) співпричетний;

в) автономний;

г) консультативний?

1. Що з поданого нижче визначає рольова структура персоналу:

а) сукупність груп, класифікованих за рівнем освіти, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації тощо;

б) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками;

в) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці й фонд заробітної плати працівників;

г) класифікацію працівників залежно від виконуваних функцій.

1. Які з представлених категорій працівників належать до працівників необлікового складу

а) особи, залучені для разових і спеціальних робіт, які працюють на основі договорів цивільно-правового характеру;

б) зовнішні сумісники;

в) робітники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства;

г) усі перелічені?

1. Етапами розроблення кадрової політики є:

а) програмування, нормування та оцінка;

б) прогнозування, планування, нормування та відстеження;

в) аналіз, прогнозування, вибір критеріїв та оцінка;

г) нормування, програмування та моніторинг персоналу.

1. На якій стадії життєвого циклу підприємства залучається новий персонал або проводиться переорієнтація частини персоналу з підготовки проекту до реалізації його у виробничій діяльності:

а) стабілізації;

б) спаду;

в) формування;

г) інтенсивного зростання?

1. Якій стадії життєвого циклу підприємства властиві: зниження витрат на персонал, оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів зростання продуктивності та якості праці:

а) спаду;

б) формування;

в) інтенсивного зростання;

г) стабілізації?

1. Специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики, – це:

а) кадрова тактика;

б) кадрова стратегія;

в) кадровий резерв;

г) кадровий потенціал.

1. Основними видами планування роботи з персоналом є:

а) стратегічне, тактичне, оперативне;

б) стратегічне, довгострокове, поточне;

в) довгострокове, перспективне, поточне;

г) перспективне, бізнес-планування, оперативне.

1. Допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням її бажань і потреби підприємства у кадрах – це:

а) професійний підбір;

б) професійна пропаганда;

в) професійні консультації;

г) професійний відбір.

1. Документ, в якому фіксується: порядок працевлаштування та звільнення працівників, головні обов’язки працівників та адміністрації, робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі, відповідальність за порушення трудової дисципліни, – це:

а) посадова інструкція;

б) положення про структурний підрозділ;

в) правила внутрішнього трудового розпорядку;

г) колективний договір.

1. Загальна потреба в персоналі визначається як:

а) добуток запланованого обсягу товарообігу та запланованої продуктивності праці;

б) відношення запланованого обсягу товарообігу до запланованої продуктивності праці;

в) відношення запланованого обсягу товарообігу до запланованої трудомісткості;

г) відношення запланованого обсягу валового прибутку до запланованої трудомісткості.

1. Який метод прогнозування потреби в персоналі ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі:

а) лінійного програмування;

б) експертних оцінок;

в) нормативний;

г) екстраполяції?

1. Усі джерела набору кадрів в організацію поділяють на:

а) зовнішні та спеціальні;

б) приховані та явні;

в) внутрішні та зовнішні;

г) активні та пасивні.

1. До зовнішніх джерел набору персоналу не відносять:

а) засоби масової інформації;

б) професійні клуби та асоціації;

в) колишніх працівників підприємства;

г) освітні організації.

1. До недоліків зовнішніх джерел наймання персоналу не належать:

а) впровадження нових ідей, форм і методів роботи;

б) можливі великі витрати і конфлікти при перерозподілі посадових обов’язків;

в) зниження мотивації персоналу підприємства;

г) висока ймовірність несумісності працівників.

1. Документ, який регламентує діяльність посадових осіб і містить дані про їх завдання та обов’язки, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв’язки з іншими виконавцями та структурними ланками, – це:

а) положення про структурний підрозділ;

б) колективний договір;

в) правила внутрішнього трудового розпорядку;

г) посадова інструкція.

1. Правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємства:

а) трудовий контракт;

б) договір підряду;

в) статут підприємства;

г) колективний договір.

1. Стійке об’єднання людей, які прагнуть до загальної мети, що характеризується груповою згуртованістю, – це:

а) група;

б) команда;

в) комітет;

г) колектив.

1. Соціальна спільність людей, об’єднаних спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації для досягнення спільної мети та пов’язаних між собою відносинами власності, – це:

а) комітет;

б) соціальна група;

в) робоча група;

г) трудовий колектив.

1. Добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства – це:

а) організаційна культура;

б) згуртованість групи;

в) групові норми;

г) корпоративна культура.

1. Сила тяжіння до колективу його членів, можливість їх спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї – це:

а) компетентність колективу;

б) згуртованість колективу;

в) стабільність колективу;

г) мобільність колективу.

1. Негативною характеристикою згуртованих груп є:

а) кооперативність;

б) схильність до групового мислення;

в) демократичність;

г) індивідуальна й загальна відповідальність.

1. Цілеспрямований вплив на процес руху персоналу з метою забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого – це:

а) управління кар’єрою персоналу;

б) професійне навчання персоналу;

в) управління трудовою адаптацією;

г) управління мобільністю персоналу.

1. Відповідно до вимог Кодексу законів про працю працівнику про звільнення необхідно повідомити не пізніше ніж за:

а) 3 дні;

б) 2 місяці;

в) 2 тижні;

г) 1 місяць.

1. Найбільш активний член колективу захоплює оточення своїм прикладом на дії з реалізації встановленої мети – це:

а) «виконавець»;

б) «ентузіаст»;

в) «генератор ідей»;

г) «координатор».

1. Працівник, який має гарні здібності і талант, розробляє варіанти вирішення будь-яких проблем, що стоять перед колективом, проте через свою неактивність і незібраності не в змозі їх реалізувати:

а) «ентузіаст»;

б) «виконавець»;

в) «помічник»;

г) «генератор ідей».

1. Атестація працівників буває таких видів:

а) підсумковою, проміжною, спеціальною;

б) узагальнюючою, проміжною, професійною;

в) проміжною, кінцевою, попередньою;

г) підсумковою, професійною, узагальнювальною.

1. Процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар’єрою персоналу, планування і підготовка кадрового резерву – це:

а) професійне навчання;

б) ділова кар’єра;

в) оцінювання персоналу;

г) розвиток персоналу.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.
2. Віноградська О. М. Тексти лекцій з курсу «Управління персоналом» / укладач: О. М. Віноградська, В. С. Шевченко, Н. С. Віноградська. – Харків : ХНАМГ, 2009. – 114 с.
3. Генкина Б. М. Основы управления персоналом: учебник для вузов / Б. М. Генкин. – М. : Высшая школа, 2006. – 381 с.
4. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій / укладачі: М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – К. : МАУП, 2004. – 368 с.
5. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
6. Дідур К. М.  Сучасні методи оцінки персоналу **/** К. М. Дідур [Електронний ресурс]: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776
7. Еськов А. Л. Мотивация труда в системе корпоративного менеджмента. Теория и практика / А. Л. Еськов. – К. : Науковий світ, 2003. – 73 с.
8. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2003. – 432 с.
9. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
10. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О. А. Кириченко / 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2002. – 384 с.
11. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
12. Колпаков В. М. Стратегічний кадровий менеджмент / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2005. – 504 с.
13. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
14. Лук’янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. О. Лук’янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
15. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала / И. В. Мишурова. – М. : ИКП «Март», 2003.
16. Мороз В. Д. Ринок праці і планування професійної кар’єри: навч.-метод. посіб. / В. Д. Мороз. – Х. : Харк. машинобуд. коледж, 2002. – 51 с.
17. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу / М. І. Мурашко. – К. : Т-во «Знання», 2002.
18. Нестеренко Л. О. Роль персоналу у підвищенні конкурентоспроможеності підприємства **/** Л. О. Нестеренко, А. І. Чернякова [Електронний ресурс]:

http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=29724

1. Нестерчук В. П. Мотивация и мотивационный менеджмент / В. П. Нестерчук. – К. : Издательство Европейского университета, 2001.
2. Озерникова Т. Г. Особенности трудовой мотивации в переходной экономике / Т. Г. Озерникова. – Иркутск, 2001.
3. Охотский Е. В. Книга работника кадровой службы / Е. В. Охотский. – М. : Экономика, 1998.
4. Петрова І. Л. Навчально-методичний комплекс дисципліни «Управління персоналом» / І. Л. Петрова. – К. : Інститут економіки та права «КРОК», 2002.
5. Петюх В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / В. М. Петюх. – К. : КНЕУ, 2000.
6. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: збірник практичних задач і ситуацій / С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін, – К. : КНЕУ, 2005.
7. Посадові інструкції (професіонали) з можливістю копіювання. – К. : С.В.Д.ТРЕЙДІНГ, 2001.
8. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002.
9. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
10. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія, і практика регулювання / М. В. Семкіна. – Кіровоград : Пік, 2003.
11. Скопылатов И. А. Управление персоналом / И. А. Скопылатов, О. Ю. Ефремов. – СПб. : Изд-во Смольного университета, 2000. – 400 с.
12. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент / В. П. Сладкевич. – К., 2001.
13. Сотникова С. И. Управление карьерой / С. И. Сотникова. – М. : Инфра-М, 2001.
14. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Издательство «Питер», 2007. – 416 с.
15. Стичинський Б. С. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / Б. С. Стичинський, І. В. Зуб, В. Г. Ротань. – К., 2001.
16. Тараненко Ж. Я. Делопроизводство кадровой службы / Ж. Я. Тараненко, В. Ф. Литвиненко. – Луганск : Знання, 1998. – 129 с.
17. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под. ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб.и доп. – М. : ИНФРА-М., 2006.
18. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во книготорг. центр «Маркетинг», 2005. – 892 с.
19. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник та ін. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
20. Хміль Ф. І. Основи менеджменту / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005.
21. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 606 с.
22. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами / С. А. Шапиро. – М. : Гросс Медиа, 2005.
23. Шекиня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекиня. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
24. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению / Г. В. Щекин. – К., 2001.
25. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2002.
26. Щур Д. Л. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций / Д. Л. Щур, Л. В. Труханович. – М. : Дело и Сервис, 2000.
27. http://pidruchniki.com/
28. http://www.ukrreferat.com/

Навчальне видання

***УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ***

Конспект лекцій

для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»

денної та заочної форми навчання

Відповідальний за випуск Д. О. Власенко

Редактори Н. З. Клочко, С. М. Симоненко

Комп'ютерне верстання О. В.Третякової

Підп. до друку 04.11.2014, поз.

Формат 60х84/16. Ум. друк. арк. Обл.-вид. арк. Тираж - пр. Зам. №

Собівартість видання грн. к.

Видавець і виготовлювач

Сумський державний університет,

вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КОНОТОПСЬКИЙ ІНСТИТУТ

До друку та в світ

дозволяю на підставі

«Єдиних правил», п. 2.6.14

Начальник організаційно-

методичного управління В. Б. Юскаєв

***УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ***

Конспект лекцій

для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»

денної та заочної форми навчання

|  |  |
| --- | --- |
| Усі цитати, цифровий та фактичний матеріал, бібліографічні відомості перевірені, запис одиниць відповідає стандартам |  |

Укладач: Т. В. Гребеник

Відповідальний за випуск Д. О. Власенко

Декан факультету

денної форми навчання КІ СумДУ Н. В. Барбара

Суми

Сумський державний університет

2014