

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ**

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ



ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

З КУРСУ

«Управління персоналом»

для студентів

Спеціальності 241 “Готельно-ресторанна справа”

Рівень вищої освіти : „Бакалавр“

ЛЬВІВ – 2019

Рекомендовано до друку вченою радою
факультету туризму Львівського державного
університету фізичної культури
імені Івана Боберського
протокол № 1 від 12.09.2019 р.

Укладачі: д.е.н., проф. Павленчик Наталія Федорівна

Зміст

Вступ.....	4
Розподіл балів за видами контролів.....	6
Опорний конспект лекцій.....	7
Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій	7
Тема 2. Управління персоналом як соціальна система	15
Тема 3. Принципи та методи управління персоналом	19
Тема 4. Керівник чи лідер.....	23
Тема 5. Формування колективу організації.....	28
Тема 6. Кадрова політика підприємства.....	37
Тема 7. Кадрове планування на підприємстві.....	40
Тема 8. Організація набору та відбору персоналу.....	45
Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу	55
Тема 10. Управління процесом вивільнення персоналу.....	60
Тема 11. Ефективність управління персоналом підприємства.....	66
Питання для контролю та самоконтролю знань.....	69
Рекомендована література.....	75

Вступ

Управління персоналом в наш час займає провідне місце в системі управління підприємством, будучи однією з найбільш важливих завдань і головним фактором його розвитку. Ефективне управління персоналом є однією з передумов досягнення високих економічних результатів діяльності та формування успішного менеджменту в умовах забезпечення сталого розвитку підприємств.

Метою дисципліни «Управління персоналом» є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору та розміщення персоналу, оцінювання та розвитку працівників, а також забезпечення цілеспрямованого та ефективного використання персоналу організацій.

Предметом вивчення є дослідження закономірностей та особливостей формування, функціонування та розвитку персоналу підприємства.

Міждисциплінарні зв'язки: економіка та фінанси підприємства, менеджмент, основи підприємницької діяльності, статистика, аналіз діяльності підприємств, маркетинг, комунікативний менеджмент.

Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- ✓ визначення теоретичних, методологічних, соціальних та психологічних засад управління персоналом;
- ✓ набуття практичних навичок і формування умінь впливу на поведінку окремих працівників та колективу загалом, з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства;
- ✓ розвиток професійних компетенцій та здібностей до науково-практичної роботи, самостійності, креативності та відповідальності;

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

знати: значення та зміст управління персоналом, його методологічні засади; принципи та напрямки політики управління персоналом; чинники, які зумовлюють трудову поведінку персоналу; методи та напрямки організації

роботи персоналу, вимоги до ведення кадрового діловодства; методи визначення потреби у персоналі, механізм поповнення та оновлення персоналу, методи професійного добору кадрів; методологію планування персоналу; види, фактори, показники руху персоналу; процес забезпечення ефективної роботи персоналу й облік результатів його діяльності; регламентацію робочого часу; принципи та методи оцінювання персоналу; мотивацію трудової діяльності; способи вивільнення персоналу; оцінку комплексної ефективності управління персоналом.

вміти: визначати та розподіляти завдання серед персоналу; визначати компетентності працівників; окреслити стилі керівництва та лідера; визначати етапи та стадії розвитку колективу, формальні та неформальні групи; оцінювати соціально-психологічний клімат у колективі; проводити аналіз чисельності та структури персоналу; визначати потребу у персоналі різних функціональних категорій; розробляти вимоги до претендентів на вакантні робочі місця та посади, використовувати різні методи професійного підбору кандидатів, оцінювати їхню ефективність; визначати доцільність та ефективність тих чи інших форм і методів професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів; формувати резерв на заміщення вакантних посад; застосовувати елементи мотивації; здійснювати аналіз та оцінку ефективності управління.

РОЗПОДІЛ БАЛІВ ЗА ВИДАМИ КОНТРОЛІВ

Теми занять	Поточне оцінювання, балів			Підсумковий тест (іспит), балів	Підсумкова оцінка*, балів
	Разом	Семінарські заняття	Самостійна робота		
	100	90	10	100	100
Тема 1.	100	0-5	10	100	100
Тема 2.		0-5			
Тема 3.		0-5			
Тема 4.		0-10			
Тема 5.		0-10			
Тема 6.		0-10			
Тема 7.		0-10			
Тема 8.		0-10			
Тема 9.		0-10			
Тема 10.		0-10			
Тема 11.		0-5			

* - розраховується як середньоарифметичне значення кількості балів поточного оцінювання та підсумкового тесту (іспиту):

$$\text{Підсумкова оцінка} = \frac{\text{Поточне оцінювання} + \text{Підсумковий тест(іспит)}}{2}$$

Шкала оцінювання (національна та ECTS)

Сума балів	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		
68-74	D	задовільно	
61-67	E		
35-60	FX	незадовільно	не зараховано
0-34	F		

FX – означає “незадовільно” – необхідно виконати певну додаткову роботу для успішного складання (перескладання предмету);

F – означає “незадовільно” – необхідна значна подальша робота (повторне вивчення курсу).

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій

- 1.1. Управління персоналом як часткова функція менеджменту
- 1.2. Основні поняття теорії управління персоналом.
- 1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом

Управління персоналом. Комплексний підхід до управління персоналом. Системний підхід до управління персоналом. Трудові ресурси. Кадровий потенціал підприємства. Персонал підприємства. Людські ресурси підприємства. Трудовий потенціал працівника. Елементи трудового потенціалу працівника. Система управління персоналом. Цілі функціонування системи управління персоналом підприємства. Завдання процесу управління персоналом.

Основні поняття теорії управління персоналом: "управління"; "менеджмент"; "адміністрування"; "керування" тощо. Управління персоналом як наука. Предмет науки «Управління персоналом». Засоби управління персоналом. Концепція управління персоналом. Система управління персоналом. Аспекти управління персоналом. Підходи до управління персоналом. Цілі і завдання управління персоналом. Основні завдання управління персоналом. Стратегії управління персоналом. Принципи управління персоналом.

Історичні етапи розвитку управління персоналом. Економічний, органічний та гуманістичний підходи до управління персоналом. Особливості концепції управління трудовими ресурсами. Тенденції сучасного етапу розвитку управління персоналом. Стадії розвитку управління персоналом.

Управління персоналом розвивається одночасно із розвитком суспільства та загальносвітовою цивілізацією. Людський фактор стає стратегічним чинником ефективного функціонування підприємства в сучасних нестабільних умовах ринку. Відтак, в умовах ринкової економіки управління персоналом набуває системності і завершеності на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів у їхній 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 розробці 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.

Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.

Персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем.

Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.

Людські ресурси підприємства – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників.

Трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що:

- люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім;
- люди постійно удосконалюються і розвиваються;
- відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30—50 років;
- люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Елементи трудового потенціалу працівника:

- особисті характеристики (мотиви поведінки, цінності, відносини до праці, творча активність та ін.);
- соціально-демографічні характеристики (стать, вік, національність та ін.);
- психофізіологічні характеристики (тип темпераменту, стан здоров'я, схильність до певного роду діяльності, працездатність та ін.);
- кваліфікаційні характеристики (рівень освіти, практичний досвід, професіоналізм, творчі здібності та ін.).

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і **передбачає такі основні етапи і функції:**

- визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- організація роботи щодо виконання прийнятих рішень;
- контроль виконання запланованих заходів;

- координація розроблених заходів.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Цілями функціонування системи управління персоналом підприємства є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- формування позитивного іміджу підприємства на ринку;
- розроблення і реалізація кадрової політики;
- розроблення штатного розпису відповідно до стратегії підприємства;
- розроблення професійно-кваліфікаційних вимог (професіограм, моделей посад);
- забезпечення робочих місць фахівцями, підбір і відбір персоналу;
- регулювання руху персоналу;
- ділове оцінювання персоналу, соціально-психологічна діагностика, тестування;
- навчання персоналу;
- аналіз і координація міжособистісних взаємовідносин, запобігання соціальним конфліктам, небажаним стресам;
- формування резерву персоналу, лізинг персоналу, прогнозування розвитку персоналу, планування ділової кар'єри, аналіз потреби в персоналі;
- управління зайнятістю;
- професійна адаптація персоналу;
- регулювання трудових відносин, вимог психофізіології, етики, естетики, економіки праці.

Успішне виконання встановлених цілей вимагає рішення таких задач в сфері управління персоналом:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі у необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивації, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співробітництва;
- закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу;

- забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників відносно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування та ін.;
- узгодження виробничих і соціальних задач (балансування інтересів підприємства і інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Завдання управління персоналом полягає у:

- забезпеченні підприємства в потрібній кількості й якості персоналом на поточний та перспективний період;
- створенні рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволенні розумних потреб персоналу;
- забезпеченні відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
- максимізації можливості виконання різних операцій на робочому місці.

У міру розвитку й ускладнення ринкових відносин і посилення конкуренції більшість керівників починають розуміти, що саме ефективне управління персоналом забезпечує стійку конкурентну перевагу в сучасній економіці. Мистецтво управляти таким складним організаційним ресурсом, як персонал, постає в центрі системи керування організацією.

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття: "управління"; "менеджмент"; "адміністрування"; "керування" тощо.

Управління – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на значне коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, наприклад: технічні системи; господарські системи; суспільні системи; державні системи тощо.

Менеджмент – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами). Це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління.

Адміністрування – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

Керування – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

Управління персоналом є дуже поширеним і суспільно значущим соціально-економічним явищем.

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

Предметом навчальної дисципліни «Управління персоналом» – є сукупність закономірностей, принципів і методів залучення, розвитку і використання персоналу для досягнення цілей організації. **Метою** є надання студентам системи теоретичних і прикладних знань у галузі управління персоналом організацій різних форм власності, що функціонують у сфері економіки України.

Як сфера практичної діяльності управління персоналом – це система взаємозв'язаних організаційно-економічних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу організації. Предметом управління персоналом є трудові відносини і поведінка людини на підприємстві.

Управління персоналом являє собою певну сукупність взаємопов'язаних часткових процесів, які можуть відбуватися одночасно і в різний час, послідовно і паралельно, тобто залежно від конкретної ситуації.

Цілі управління персоналом досягаються через виконання суб'єктами загальних і спеціальних функцій. Загальні функції (планування, організація, мотивування і контроль) виконують усі керівники в межах закріплених за кожним повноважень. Спеціальні функції з управління персоналом виконують функціональні підрозділи згідно з покладеними на них функціональними обов'язками.

До засобів управління персоналом належать: інтелект, кваліфікація, організаційно-управлінські компетенції суб'єктів управління персоналом, комп'ютерна техніка, програмне забезпечення, інформаційні мережі та технології, бази даних, засоби зв'язку, управлінська документація тощо.

В управлінні персоналом широко використовуються такі групи методів впливу на трудову поведінку працівників: організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Ефективне управління персоналом, як правило, обертається позитивними економічними та соціальними результатами.

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.

Підсистеми управління персоналом:

- загального й лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними й виробничими підрозділами;
- планування й маркетингу, що розробляє кадрову політику й стратегію управління персоналом, аналізує кадровий потенціал, аналізує ринок праці, організовує кадрове планування й прогнозує потреби в персоналі, організовує рекламу;
- управління наймом і обліком персоналу.
- управління трудовими відносинами, яка 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;
- забезпечення нормативних умов праці.
- управління розвитком персоналу.
- управління мотивацією поведінки персоналу.
- управління соціальним розвитком.
- підсистема розвитку організаційного страхування;
- підсистема правового забезпечення.

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.

Аспекти управління персоналом:

- 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.).

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).

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибрати такі стратегії:

- стратегію економії затрат на персонал;
- стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;
- стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;
- стратегія додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання.

Принципи управління персоналом:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

підходи до управління персоналом:

1. Економічний підхід (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами).

Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є:

- технічна, а не управлінська підготовка працівників;
- єдність керівництва;
- баланс між владою і відповідальністю;
- дисципліна;
- чітка ієрархія;
- підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

2. Органічний підхід (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами).
Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.

3. Гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною).

Особливостями даного підходу є:

- акцентування уваги на організаційній культурі;

- вплив культурного контексту на управління персоналом.

Різні стадії у розвитку управління персоналом підприємства пов'язують також із загальною еволюцією підприємства. Розвиток підприємства поділяють на такі основні стадії:

1 - Зародження – включає ведення особистих справ, оплату праці, наймання і звільнення; управління персоналом часто неформальне, розмите; відсутність автоматизації кадрових операцій.

2 - Функціональне зростання – характеризується пошуком потрібних працівників для підтримки зростання; наявність начальника відділу кадрів; обробка даних по зарплаті і деяких інших автоматизується.

3 - Контрольоване зростання – характеризується наявністю менеджера з персоналу з більш високим статусом; великою автоматизацією кадрової інформації; зростанням професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується у навколишнє ділове середовище; управління персоналом стає орієнтованим на кінцеві результати.

4 - Функціональна інтеграція – управління персоналом орієнтовано на інтеграцію різних функцій; розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцентна продуктивність; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні та оцінці; коливання зовнішнього середовища інтегровані в управління змінами.

5 - Стратегічна інтеграція - управління персоналом побудовано навколо стратегії підприємства і є її складовою частиною; систематичний аналіз зовнішнього середовища й оцінка його можливого впливу; активна роль у прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку персоналу

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

- 2.1. Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова.
- 2.2. Чисельність персоналу.
- 2.3. Компетентність працівника. Професійна компетентність та професійна придатність

Об'єкт та суб'єкт управління. Прямий та зворотний зв'язки між суб'єктом та об'єктом. Взаємодія суб'єкта і об'єкта управління персоналом. Персонал. Кількість персоналу. Структура персоналу. Основні форми побудови структури. Штатна структура. Організаційна структура. Функціональні й виробничі структурні підрозділи. Функціональна структура. Функція управління. Комплекс завдань. Операції управління. Рольова структура. Соціальна структура.

Чисельність персоналу. Штатний розпис. Постійні, тимчасові та сезонні працівники. Облікова чисельність персоналу.

Професія. Спеціальність. Професійна придатність. Потенційна та реальна професійна придатність. Кваліфікація. Висококваліфіковані працівники. Кваліфіковані працівники. Низькокваліфіковані працівники. Некваліфіковані працівники. Компетентність. Види компетентності: функціональна, інтелектуальна, ситуативна, часова, соціальна.

Система – це певна сукупність елементів, які взаємодіють між собою та утворюють єдине ціле. Будь-яка система характеризується наявністю об'єкта та суб'єкта управління.

Об'єкт управління – підсистема, якою управляють. Це група людей, діяльність яких координується та спрямовується на досягнення певних цілей.

Суб'єкт управління – це підсистема, яка управляє, тобто управлінський склад підприємства. Це сукупність ланок, що виконують конкретні управлінські функції на різних рівнях, при чому кожна нижче розташована ланка слугує об'єктом для вище розташованих.

Взаємодія суб'єкта і об'єкта управління персоналом проявляється у **прямих та зворотніх зв'язках**. Прямі зв'язки реалізуються у формі наказів, розпоряджень, доручень та інших засобів управлінського впливу. Зворотні зв'язки проявляються у вигляді звітності, уточнення наказів, прояву особистої ініціативи, надання пропозицій, рекомендацій чи вимоги додаткових роз'яснень щодо конкретних завдань.

Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Персонал - основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці.

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Основні форми побудови структури:

Штатна структура. Визначає насамперед кількісно-професійний склад персоналу, розмір оплати праці та фонд заробітної плати працівників.

Організаційна структура – це склад і підпорядкованість, взаємозалежність рівнів (ланок) управління, яка характеризується через такі поняття: – рівень управління – самостійна частина організаційної структури – апарат (орган) управління – структурний підрозділ – самостійна частина ланки управління (відділ, служба тощо).

Функціональна структура відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами.

Комплекс завдань – це частина функції управління, що виділяється за ознакою (нормування, планування, облік, контроль, аналіз, регулювання). Комплекс завдань поєднує сукупність завдань, які належать до конкретної функції, і, як правило, реалізується невеликим функціональним підрозділом (відділ, сектор, група).

Завдання управління – це сукупність організаційно взаємопов'язаних операцій переробки інформації, які здійснюються персоналом за допомогою технічних засобів, результатом виконання яких є прийняття управлінських рішень.

Операції управління – це сукупність трудових дій, спрямованих на зміну форми і змісту інформації, які виконуються одним працівником за допомогою певного набору технічних засобів. Операція конкретизує змістовну частину завдання.

Рольова структура є ще одним із можливих підходів до структури персоналу, й характеризує колектив за участю в творчому процесі на виробництві, комунікаційними і поведінковими ролями, тобто їх розподілом між окремими працівниками. Творчі ролі притаманні ентузіастам, винахідникам та організаторам і характеризують активну позицію у розв'язанні проблемних ситуацій, пошуку альтернативних рішень, варіабельності мислення. Комунікаційні ролі визначають зміст і рівень участі в інформаційному процесі, взаємодії в обміні інформацією в процесі прийняття управлінських рішень. Поведінкові та змістовні ролі

характеризують типові моделі поведінки людей на роботі, в побуті, на відпочинку, в конфліктних ситуаціях тощо і відіграють важливу роль у діяльності організації.

Чисельність персоналу визначається фінансовими можливостями, масштабами діяльності організації, особливостями її конкурентного стану, рівнем механізації й автоматизації виробничих процесів тощо. Відповідні параметри визначають нормативну (планову) величину чисельності персоналу. За результатами визначення планової чисельності персоналу складається штатний розпис. Посадовий (штатний) склад працівників закріплюється саме у штатному розписі, в якому конкретизуються: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено відповідними нормативними документами), а також можлива поява інших параметрів.

Штатний розпис – це можливість, своєрідний план, параметр можливої діяльності організації. За фактом використовується показник облікової (фактичної) чисельності – кількість працівників, що офіційно працюють в організації у певний період часу.

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

постійні – прийняті безстроково або на термін більше одного року за контрактом;

тимчасові – прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців;

сезонні – прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Облікова чисельність персоналу щодня враховується у табельних записах, в яких позначаються як присутні на роботі, так і відсутні з певних причин. Табель характеризує картину щодо фактичної участі облікової чисельності працівників у діяльності організації за певний календарний період часу (місяць, півмісяця тощо).

Середньооблікова чисельність за місяць – це сума явок і неявок за днями, зарахована до календарної кількості днів. Середньооблікова чисельність персоналу за квартал розраховується як сума середньомісячної чисельності за цей період, зарахована до відповідної кількості місяців.

Керівник організації та працівники служби кадрової роботи повинні мати у своєму розпорядженні достатній обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення структури трудового колективу, планування професійного та кваліфікаційного складу працівників.

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки й досвіду роботи в даній сфері, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

Спеціальність – це різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання певних професійних обов’язків.

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання певних трудових функцій.

Кваліфікація працівника визначається такими чинниками, як рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді. Для керівників йдеться також про рівень організаційних навичок.

Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань, досвіду людини і юридично закріплюється документально.

За рівнем кваліфікації працівників поділяють 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 протягом 2-5 місяців;
- некваліфіковані працівники, які пройшли практичне навчання або інструктаж на робочих місцях протягом 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 адаптуватись до умов, що змінюються.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, який дозволяє успішно виконувати завдання, що поставлено перед ним.

Виділяють **такі види компетентності**:

- функціональна (професійна) компетентність, що характеризується професійними знаннями й умінням їх реалізовувати;
- інтелектуальна компетентність полягає у здатності до аналітичного мислення та здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов’язків;
- ситуативна компетентність передбачає вміння діяти відповідно до ситуації;
- часова компетентність відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час;
- соціальна компетентність передбачає наявність комунікаційних та інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, правильно сприймати й інтерпретувати чужі думки, оцінювати рівень їх глибини та доцільності.

Тема 3. Принципи та методи управління персоналом

3.1. Принципи управління персоналом

3.2. Методи управління персоналом

Принципи управління персоналом. Загальні та часткові принципи управління персоналом. Методи управління персоналом. Адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом. Аспекти управління персоналом. Нормативний метод планування. Балансовий метод. Методи внутрішньофірмового планування. Організаційно-розпорядчі методи управління. Методи розпорядчого впливу. Наказ. Розпорядження. Директива. Вказівки. Резолюція. Опитування. Бесіда. Інтерв'ю. Анкетування та тестування.

Принципи управління персоналом відображають керівні правила, що визначають основні вимоги до системи, структурі та організації управління людьми, і поділяються на загальні та приватні. Принципи, покладені в основу ефективного управління персоналом, досить різноманітні. Вони носять багаторівневий характер (загальні, часткові, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах усього суспільства, галузі, підприємства, окремого працівника).

Загальні принципи управління персоналом: цілеспрямованість, науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність, дисципліну, стимулювання, ієрархічність та ін.

Часткові принципи управління персоналом: 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.

Окремі принципи управління персоналом: повна довіра до співробітників фірми; прояв найбільшої уваги в управлінні до людей і їх ініціативи; забезпечення згуртованості колективу, визначає результати роботи організації; максимальне делегування повноважень виконавцям; систематичне вдосконалення системи стимулювання та мотивації праці та ін.

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація встановлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Методи управління персоналом – це конкретні прийоми і способи впливу адміністрації на персонал для досягнення певних цілей. Методи

управління різноманітні, але їх вплив на персонал підприємства в цілому і на кожного окремого працівника опосередковано мотивацією.

У поведінці людей важливу роль відіграють потреби та інтереси. Усвідомлені потреби спонукають до дії. Сукупність потреб, на досягнення яких спрямована діяльність людей, визначає мотиваційну спрямованість методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні) і соціально-психологічних.

Аспекти управління персоналом:

- 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 чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства та ін.);
- правовий (включає 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 рішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи управління.

Адміністративні методи побудовані на владних і правових мотиваціях. Ці методи управління покликані забезпечити ефективну діяльність торгової фірми будь-якого рівня на основі наукової організації управління.

Вони поділяються на дві великі групи: методи організаційного впливу і методи розпорядчого впливу.

До методів організаційного впливу відносяться: регламентування, організаційне нормування, організаційне стимулювання та інструктаж.

Для організаційного нормування використовуються:

- номенклатурно-кваліфікаційні нормативи (стандарти, тарифно-кваліфікаційні довідники тощо);
- технічні та креслярські стандарти і нормативи (планування торгових залів та складів, креслення торгового устаткування та ін);
- організаційно-структурні нормативи (організаційні структури, типові схеми управління тощо);
- оперативно-календарні нормативи, що регламентують протікання торгово-технологічного процесу;
- адміністративно-організаційні нормативи (правила внутрішнього розпорядку, правила найму тощо).

Організаційне стимулювання охоплює переміщення на посаді, надання додаткових повноважень і т. д.

Інструктування передбачає написання та використання методичних вказівок та інструкцій, а також проведення вступного інструктажу.

Організаційний інструктаж передбачає інструктування фахівців і службовців в системі управління для надання їм допомоги в усуненні труднощів, що виникають у процесі реалізації управлінських рішень.

Методи розпорядчого впливу - це своєчасна видача розпоряджень основним, допоміжним і обслуговуючим підрозділам торгової фірми.

До основних методів розпорядчого впливу відносяться накази, розпорядження, вказівки, роз'яснення.

Наказ - це письмове або усне розпорядження керівника, спрямоване на вирішення конкретного завдання, яке наказує: що, коли, кому слід зробити. Наказ повинен бути належним чином оформлений і відповідати нормам адміністративного права, інакше він не є правомірним в юридичному відношенні.

Розпорядження - управлінська команда керівника, спрямована на вирішення приватних питань. Як правило, розпорядження використовується для конкретизації завдань у межах окремих структурних підрозділів.

Директива - рішення про цілі перспективного розвитку об'єкта управління. Директиви, як правило, визначають загальну мету, пов'язану з політикою і місією фірми. Вони, як правило, розраховані на тривалий термін і потребують якісних змін прийомів роботи.

Вказівки - постійне розпорядчий вплив керівника з роз'ясненням конкретних завдань.

Резолюція - розпорядження керівника, зафіксована на документі.

Економічні методи управління персоналом – базуються на матеріальних інтересах людей. Одним з основних напрямків використання економічних методів в кадровому менеджменті на рівні підприємства є застосування методів внутрішнього планування. Планування, як відомо, являє собою одну із загальних або основних функцій управління, що охоплюють діяльність, пов'язану з розробкою та реалізацією планів.

Нормативний метод планування дозволяє обґрунтовувати планові завдання за допомогою норм і нормативів.

Балансовий метод - основний метод координації і узгодження планових завдань. Сутність його полягає в забезпеченні пропорційності між потребами і ресурсами за допомогою системи балансів.

Важливим економічним методом, використовуваним на рівні організації (підприємства), є комерційний розрахунок. Цей метод передбачає покриття витрат доходами і отримання підприємством прибутку від результатів діяльності.

На рівні окремого індивіда широко використовуються такі економічні важелі впливу, як заробітна плата і премії, а також негативні стимули, наприклад штрафи, стягнення.

Використання економічних методів управління здійснюється також в цілях індивідуальної мотивації трудової діяльності. Для цього застосовуються різні системи та форми оплати праці. Найбільше поширення в торгівлі отримала почасова система оплати праці, при якій заробіток працівника залежить від годинної тарифної ставки (або окладу) і відпрацьованого часу.

Соціально-психологічні методи управління персоналом містять різноманітний арсенал способів і прийомів, які розробляються соціологією, соціальною психологією, психологією особистості, психологією праці та іншими науками, які вивчають людину і міжособистісні стосунки.

Соціально-психологічні методи управління використовуються для вирішення наступних завдань кадрового менеджменту: діагностики професійної придатності працівників, оптимального підбору і розстановки кадрів; найбільш раціонального формування персоналу; регулювання міжособистісних відносин в колективі; підвищення ефективності стимулювання діяльності робіт-піків; підвищення ефективності виховної роботи в колективі; зміцнення дисципліни; раціоналізації трудових процесів.

У практиці соціальної психології широко застосовується експеримент для перевірки гіпотез і методик. Експерименти проходять як в лабораторних, так і в природних умовах, тобто в трудових колективах.

Опитування - це метод одержання інформації (у письмовій або усній формі) на основі чітко сформульованих питань, на які слід дати однозначні відповіді (як правило, "так" або "ні").

Бесіда - це метод одержання інформації зі слів опитуваних. Бесіда - дешевий метод. За цього методу є недоліки: по-перше, інформація може бути неточною (якщо співрозмовник не щирий) і, по-друге, можлива суб'єктивна оцінка співрозмовника.

Інтерв'ю - метод отримання інформації зі слів опитуваних. Всі запитання та відповіді повинні фіксуватися. У цьому відмінність інтерв'ю від звичайної бесіди, в якій фіксація питань і відповідей не обов'язкова. Цей соціально-психологічний метод, так само як опитування та бесіда, застосовується у торгових фірмах при роботі з покупцями для з'ясування їх смаків, запитів і переваг.

Застосування соціально-психологічних методів в кадровому менеджменті найбільш ефективно в поєднанні з економічними та організаційно-розпорядчими методами управління.

Тема 4. Керівник чи лідер

- 4.1. Хто такий керівник та лідер
- 4.2. Стилi керівництва та лідерства
- 4.3. Ефективність лідерства

Керівник. Мета керівництва. Відносини керівника та колективу. Емоційна складова у відносинах керівник-колектив. Методи керівництва. Лідер. Відносини лідера та колективу. Відносини між лідером та керівником.

Типи керівника: керівник-виробник, керівник-адміністратор, керівник-підприємець, керівник-Інтегратор. Стилi керівництва: авторитарний, авторитетний, партнерський, демократичний, ліберальний, взірцевий, наставницький.

Особистісні чинники лідера: інтелектуальні властивості, риси характеру, здобуті навички. Делегування повноважень. Зворотній зв'язок.

Керівник - це працівник, який очолює підприємство, наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу. Керівники організують підготовку управлінських рішень, приймають управлінські рішення і контролюють їхнє виконання.

Керівник розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами.

Керівник – особа офіційна. Як правило, він призначається на посаду вищестоящої, контролюючої організацією і несе відповідальність за роботу своїх підлеглих.

Для керівника члени колективу – працівники, гвинтики, обов'язок яких чітко і в строк виконати отримане завдання. Емоційна складова у відносинах керівник-колектив зводиться до мінімуму. Він – начальник, який не зацікавлений у встановленні добрих відносин з людьми складними або некомунікабельними. А вони цілком можуть бути присутніми серед його підлеглих. Спілкування відбувається за принципом: «доручили – виконай, більше від тебе нічого не потрібно».

Керівник отримує повагу підлеглих спочатку як додаток до місця, займаному на службовій драбині.

Керівник намагається використовувати в роботі старі, перевірені методи і накопичений досвід. Для досягнення мети, як правило, використовується «метод батога і пряника», тобто система покарань і заохочень. Перше зазвичай преважає.

Лідер – найбільш авторитетний член колективу, особа неофіційна, висувається стихійно.

Для лідера члени колективу – колеги. Він добре знає сильні і слабкі сторони кожного, його бажання і потреби, вміє з кожним налагодити нормальні відносини і будує їх на повазі. Однак здатний, а деколи навіть

схильний маніпулювати колегами, використовуючи їх емоції і шанобливе ставлення до себе. Лідер може викликати у товаришів по службі суперечливі почуття – від любові до ненависті.

Лідера поважають за його особисті якості, хоча він цього і не вимагає.

Лідер відкритий для сприйняття нового, готовий піти на ризик і нести моральну відповідальність за прийняте рішення. Він здатний надихати людей особистим прикладом і намагається від кожного домогтися максимального внеску в загальну справу.

Керівник і лідер групи можуть підтримувати один одного, і це буде сприяти збільшенню ефективності роботи колективу. Але можуть і конфліктувати.

Розрізняють чотири типи керівників:

Виробник (продюсер) – Раеі;

Адміністратор – рАеі;

Підприємець – раЕі;

Інтегратор – раеІ.

Виробник (producer) націлений, в першу чергу, на створення товару або надання послуги. Йому важливий результат: кількість вироблених автомобілів, тонн зібраного зерна або голів худоби.

Адміністратор (administrator) націлений на оптимізацію і мінімізацію використання наявних ресурсів. Він систематизує, впорядковує та встановлює «бюрократичний порядок».

Підприємець (entrepreneur) здатний вигадувати й успішно впроваджувати нове, у нього завжди багато планів і ідей. Такий керівник може запропонувати повністю зруйнувати успішно функціонуючу систему.

Інтегратор (integrator) – лідер, який створює спільні цінності, спільну мету компаній, він об'єднує людей у колектив за допомогою корпоративної культури, традицій. Саме він створює відчуття єдності.

Стилі керівництва:

Авторитарний (автократичний). Робіть, що я кажу. Авторитарний стиль роботи полягає у тому, що менеджер замикає всі зв'язки на собі, а підлеглим надає мінімум інформації. Він суворо контролює дії підлеглих, часто вмішується в їхню роботу, вимагаючи чітко виконувати його вказівки, залишаючи для працівників тільки невелику можливість для прояву самостійності та ініціативи. Він обов'язково вимагає підкорення людей своїй волі, не терпить заперечень і не прислуховується до іншої думки. Якщо і проводить наради, то тільки формально, тому що рішення у нього готові ще до наради. Критику не терпить і не визнає своїх помилок, але сам любить критикувати інших. Він вважає, що адміністративні покарання є кращим способом впливу на підлеглих з метою одержання високих трудових досягнень. Сам багато працює і заставляє працювати інших навіть у неробочий час. Часто іде на ризик, але виважено. Вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібним, не рахуючись з тим, що його

вимоги нерідко виходять за рамки власне службових відносин і призводять до порушень трудового законодавства.

Авторитетний. Підхід. – **Ідіть за мною.** Авторитетний лідер формулює кінцеву мету, і водночас дає працівникам достатньо свободи дій. Такий керівник надає колегам можливість проявляти ініціативу, експериментувати та йти на обдуманий ризик. Є особливо ефективним коли бізнес опиняється на роздоріжжі. Тоді авторитетний керівник окреслює новий курс і надихає людей на звернення на цьому шляху до нової мети. Авторитетний керівник – це завжди далекоглядний стратег із чітким баченням перспективи. Він повинен чітко формулювати стратегію та встановлювати стандарти роботи. Однак може мати місце момент коли керівник працює в команді але є менш досвідчений.

Партнерський. – **Люди - насамперед.** Керівник такого стилю прагне, щоб у колективі панувала повна гармонія, а співробітники були задоволені. Він сприяє вибудові в команді міцних емоційних зв'язків, а потім користується результатом – відданістю підлеглих. Він не нав'язує правила виконання роботи, а дає людям свободу при виборі найбільш ефективних методів. Керівник-партнер ніколи не шкодує похвали за добре виконану роботу. Він використовується коли необхідно згуртувати команду, підняти її моральний дух, налагодити взаєморозуміння. Керівник-партнер рідко пропонує конструктивне рішення щодо виправлення і поліпшення роботи. Працівники мають робити це самостійно.

Демократичний. – **А, що ви думаєте?** Передбачає широке залучення працівників колективу до розробки та прийняття рішень. Тут краще використовуються колективні форми обговорення, узгодження та контролю. Менеджер частину своїх повноважень делегує підлеглим. Вони одержують достатню інформацію, щоб мати уявлення про перспективи роботи своєї організації. Демократичний стиль передбачає гнучке поєднання у процесі управління факторів і механізмів формальної і неформальної структур життєдіяльності колективу. Він створює оптимальні умови для ініціативи працівників і задоволеності своєю роботою, передбачає поважне відношення до підлеглих і турботу про їх потреби. Менеджер демократичного стилю займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи підлеглим вирішувати інші. Він часто радиться з підлеглими, прислуховується до думок колег, не підкреслює своїх переваг і не ображається на критику, не уникає від відповідальності ні за власні рішення, ні за помилки виконавців. І якщо вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик, а рішення твердо проводить у життя. Заохочуючи ініціативу підлеглих і підкреслюючи свою повагу до них, він надає вказівки не у формі наказу та припису, а у вигляді пропозиції, порад або навіть прохання, не тільки прислуховується до їх думки, а й враховує її. Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноосібно, а з залученням працівників колективу. Прагнення враховувати думку підлеглих і колег пояснюється не

відсутністю власної думки або бажання розділити відповідальність за прийняті рішення, а впевненістю про те, що при обговоренні завжди можуть бути знайдені оптимальні рішення. Менеджер демократичного стилю добре знає достоїнства і недоліки підлеглих, як і свої, він уважно вислуховує заперечення відносно власної пропозиції за тими чи іншими питаннями, вважає нерозумним завжди наполягати на власному рішенні, не вважає для себе приниженням йти на поступки в інтересах справи. Він вважає, що конфлікти є закономірним явищем, прагне взяти з них користь для майбутнього, вивчаючи їх причину і сутність. У взаємовідносинах з підлеглими менеджер-демократ завжди проявляє тактовність, з розумінням відноситься до їх інтересів, широко використовує свої можливості впливати на них переконанням і психологічними прийомами. При здійсненні контролю їх діяльності акцентує увагу не стільки на додержання ними формальних приписів, скільки на реальні результати. Менеджер демократичного стилю керівництва вважає своїм обов'язком постійно і широко інформувати підлеглих про стан справ у колективі. Це виховує у них почуття дійсних господарів. Демократичний стиль заохочує творчу активність підлеглих, сприяє створенню атмосфери взаємної довіри та співробітництва, в якій дисципліна трансформується у самодисципліну всіх працівників. Цей стиль не стає на перешкоді здійснення одноосібного керівництва і в ніякому разі не послаблює владу менеджера.

Ліберальний. Його іноді називають стилем невтручання або мінімального втручання менеджера у хід виконання завдання підлеглими. Менеджер виступає у даному випадку в ролі посередника при здійсненні контактів між працівниками, забезпечує підлеглих інформацією та матеріалами, необхідними для виконання завдання. Цей стиль характеризується відсутністю ініціативи, постійним чеканням вказівок керівництва, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки, коли вони не бажані. Менеджер-ліберал мало втручається у справи підлеглих і взагалі не проявляє особливої активності у взаємовідносинах з іншими колективами. Він дуже обережний, тому що невпевнений у своїй компетентності, а звідси й у положенні в системі службової ієрархії. Як людина, він непослідовний у діях, легко піддається впливу оточуючих, схильний до поступок обставинам і мириться з ними може без будь-яких важливих причин відмінити прийняте раніше рішення. У взаємовідносинах з підлеглими дуже ввічливий і доброзичливий, відноситься до них поважно, прагне допомогти у вирішенні їх проблем. Він завжди готовий вислуховувати критику та іншу думку, але переважно буває нездібним реалізувати підказані йому важливі думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Ліберал здатний поступитися своїми ж принципами, якщо їх виконання загрожує його популярності в очах підлеглих. Для придбання авторитету він здатний надати підлеглим різні пільги, виплачувати незаслужені премії, дозволяти невинуватити службовими потребами відрядження та ін. Схильний дуже довго відкладати рішення важливих питань, рідко користується своїм правом

говорити "ні", легко роздає нездійсненні обіцянки. Якщо підлеглий не проявляє бажання виконати його вказівку, то він скоріше сам виконає необхідну роботу, ніж змусить до цього недисциплінованого працівника. Менеджер-ліберал не може відстоювати свою позицію у складних управлінських ситуаціях.

Цей керівник не проявляє організаторських здібностей, слабо регулює і контролює дії підлеглих.

Взірцевий. – Робіть як я. Керівник встановлює високі стандарти якості роботи і сам їх демонструє. Він бажає робити все як найкраще і очікує аналогічного від підлеглих. Такий керівник швидко виявляє тих хто працює на неналежному рівні і вимагає негайного покращення. Якщо ж ті не здатні його здійснити він легко замінює їх на тих хто здатен працювати краще. Однак, такий стиль руйнує моральний клімат у команді. Працівники відчують себе перевантаженими вимогами керівника. Керівник же вважає, що підлеглі повинні розуміти його без слів. Такий стиль працює тоді, коли усі однаково мотивовані, компетентні і не потребують постійного нагляду.

Наставницький. – Спробуйте це. Керівники-наставники допомагають працівникам виявити свої унікальні сильні сторони, сфери розвитку і зрозуміти як їх правильно використати для особистісного та кар'єрного розвитку. Вони заохочують працівників, визначають сфери відповідальності.

Типи лідерства, що відповідають різним формам авторитету:

Традиційне лідерство. Спирається на механізм традицій, ритуалів, силу звички. Право ж на панування лідер набуває завдяки своєму походженню. Такий тип лідерства характерний для традиційного суспільства, в основі якого лежить авторитет моралі.

Раціонально-легальне лідерство. Спирається на уявлення про законності порядку обрання лідера, передачу йому певних владних повноважень. Його влада заснована на правових нормах, визнаних суспільством - це лідери, обрані демократичним шляхом. Раціонально-легальна лідерство ґрунтується на вірі учасників колективу в справедливість існуючих правил.

Харизматичний лідерство. Поняття "харизматичний лідер" активно використовується в організаційній психології, психології впливу та політики. Під ним розуміється людина, яка в силу своїх особистісних здібностей і якостей здатний робити глибокий і надзвичайне вплив на оточуючих його людей. Лідери цього типу відчують високу потребу у владі, мають сильну потребу в діяльності і переконані в моральній правоті того, у що вони вірять. Ці якості розвивають такі риси харизматичної поведінки, як моделювання ролі, створення образу, великі очікування, прояв довіри.

Тема 5. Формування колективу організації

- 5.1. Колектив – як соціальне явище.
- 5.2. Формальні та неформальні групи в колективі.
- 5.3. Етапи та стадії розвитку колективу
- 5.4. Стадії згуртованості колективу.
- 5.5. Соціально-психологічні особливості колективу.
- 5.6. Соціальний розвиток колективу.

Колектив як соціальне явище. Група. Колектив. Елементи колективу: члени колективу, цілі; засоби досягнення цілей; механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів. Організаційні можливості колективу. Система соціального контролю в колективі.

Формальні групи в колективі. Типи формальних груп: група керівників, функціональна група, виробнича група, комітет. Неформальні групи. Утворення неформальних груп. Спільні риси формальних та неформальних груп. Етапи утворення неформальних груп.

Етапи розвитку колективу. Встановлення конкретних цілей. Складання графіку робіт. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту). Організаційна робота з розподілу повноважень. Обговорення проблем, проведення дискусій. Аналіз ходу і результатів роботи. Забезпечення зворотного зв'язку. Умови створення трудового колективу підприємства. Стадії розвитку трудового колективу. Мета формування команди. Принципи створення ефективної команди. Чинники впливу на ефективне функціонування групи. Основні спрямованості ролей для створення ефективно працюючої групи: цільові ролі; підтримуючі ролі.

Згуртованість колективу. Соціально зрілий колектив. Стадії згуртованості трудового колективу: орієнтаційна, взаємоадаптаційна, згуртування. Типи колективів. Соціально-психологічні особливості колективу. Характер внутрішнього психологічного клімату. Психологічний стан членів колективу. Ступінь згуртованості членів колективу. Психологічна сумісність членів групи. Темперамент. Типологія темпераментів: сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик. Механізми психологічної сумісності: схожість і взаємодоповнення та контрастність властивостей і якостей

Соціальний розвиток колективу. Прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує. Зростання соціальної активності персоналу. Зростання ефективності діяльності підприємства. Зростання матеріального добробуту персоналу. Цілі і завдання планування соціального розвитку колективу.

Група – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей.

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

Елементами колективу є:

- члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;
- цілі;
- засоби досягнення цілей;
- механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

Організаційні можливості колективу:

- колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління;
- колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні задачі, зокрема такі, котрі не можуть бути вирішені простою сумою зусиль членів групи;
- колектив – діючий регулятор поведінки робітників;
- колективна діяльність зменшує стресові ситуації;
- у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи;
- у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв'язку з нечітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском.

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 сприяє її зміні. У колективі людина має можливість по-новому глянути на себе з боку, оцінити себе і свою роль у суспільстві; вона вчиться жити і працювати в оточенні інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси; колектив значною мірою стимулює творчу активність більшості людей, формує у них прагнення до удосконалення, до першості у змаганні.

Однак, потрібно мати на увазі, що у залежності 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.

Система соціального контролю спирається на:

- звички (сформовані способи поведінки у певних ситуаціях);
- звичаї (сталі види поведінки, які колектив з моральної точки зору високо оцінює і примушує своїх членів їх визнавати і дотримувати);
- санкції (являють собою реакцію групи на поведінку індивіда у соціально-значимих ситуаціях та бувають формальними і неформальними);

- формальні і неформальні способи нагляду за поведінкою і вчинками людей.

В теорії управління розподіляють групи, які є основою будь-якого колективу, на формальні і неформальні.

Формальні групи - це групи, що виникають за ініціативою адміністрації і входять певним підрозділом до організаційної структури і штатного розкладу підприємства. Існують різні типи формальних груп:

1. **Група керівників** (команда) - складається з керівника підприємства (його підрозділу) і безпосередніх заступників і помічників керівника.

2. **Функціональна група** - поєднує в собі керівника і спеціалістів функціонального підрозділу (відділу, бюро, служби), які реалізують загальну функцію управління і мають близькі професійні цілі та інтереси.

3. **Виробнича група** - має у своєму складі керівника і працівників, зайнятих виконанням певного виду робіт на низовому рівні управління (ланка, бригада, ділянка). Члени групи разом працюють над одним завданням, стимул - кінцевий результат, а відмінності між ними пов'язані з розподілом видів робіт між членами групи залежно від кваліфікації робітників.

4. **Комітет** - це група всередині підприємства, якій делегуються повноваження вищою ланкою керівництва для виконання будь-якого проекту чи завдання. Головна відмінність комітету від інших формальних структур полягає у груповому прийнятті рішення, що іноді є найефективнішим засобом вирішення складних проблем і досягнення цілей.

Формальні групи виникають за волею керівництва і тому у певній мірі є консервативними, тому що найчастіше вони залежать від особистості керівника і людей, які працюють в цій групі. Але як тільки вони виникають, відразу стають соціальним середовищем, в якому люди починають взаємодію між собою за іншими законами, створюючи неформальні групи.

Неформальні групи - це вільно утворені малі соціальні групи людей, які вступають в постійну взаємодію для досягнення особистих цілей.

Неформальні групи створюються не керівництвом шляхом розпоряджень і формальних постанов, а членами організації залежно від їхніх взаємних симпатій, спільних інтересів, однакових прихильностей і таке інше. Ці групи існують в усіх організаціях, хоча вони не відображені в структурних схемах. Неформальні групи мають свої неписані правила і норми поведінки, люди добре знають, хто входить в їх неформальну групу, а хто ні.

Неформальні групи зазвичай утворюються спонтанно в межах формальних груп, з якими вони мають багато спільного, а саме:

- мають певну організацію - ієрархію, лідера і завдання;
- мають певні неписані правила - норми;

- мають певний процес утворення - етапи;
- мають певні різновиди - види неформальних груп за ступенем зрілості.

Причини утворення неформальних груп можуть бути різні: бажання належати до певної соціальної групи і мати певні соціальні контакти; можливість отримувати допомогу від колег в колективі; прагнення знати про те, що відбувається навколо, користуватись неформальними каналами зв'язку; бажання бути ближчим до тих, кому симпатизуєш.

Процес утворення неформальних груп спеціалісти поділяють на п'ять етапів в результаті яких виникають п'ять різних видів неформальних груп, які відрізняються один від одного ступенем зрілості взаємостосунків:

I етап - стихійне поєднання людей, які несвідомо реагують на будь-які події;

II етап - поява більш свідомих емоцій у випадку успішних попередніх дій;

III етап - організоване об'єднання для спільної боротьби із зовнішньою загрозою, поява лідера;

IV етап - при наявності позитивних факторів - поява бажання ствердитись в боротьбі і продовжувати спільну діяльність, поява ієрархій;

V етап - об'єднання для вирішення довготривалих цілей, поява норм.

Неформальні групи є в кожній організації і серйозним аспектом в діяльності керівника є необхідність розуміння важливості існування цих груп і управління ними.

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:

1. Встановлення конкретних цілей.
2. Складання графіку робіт.
3. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту).
4. Організаційна робота з розподілу повноважень.
5. Обговорення проблем, проведення дискусій.
6. Аналіз ходу і результатів роботи.
7. Забезпечення зворотного зв'язку.

Умови створення трудового колективу підприємства:

- усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;
- вміння кожної людини відомі керівнику та іншим робітникам (відповідно до цього розподілені функції);
- організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним;
- у колективі аналізують методи роботи і намагаються їх удосконалювати;
- розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;
- колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;

➤ відносини у колективі є відкритими.

В процесі свого розвитку трудові колективи проходять через низку послідовних етапів (стадій):

1. Формування;
2. Становлення;
3. Зрілість;
4. Старіння.

На першому етапі в поведінці людей переважає індивідуалізм. Вони знайомляться один з одним, спостерігають за оточуючими і демонструють їм власні можливості. Багато хто при цьому займає вичікувальні позиції, уникають ворожості, спостерігають, аналізують.

На другому етапі відбувається зближення людей, встановлення між ними необхідних контактів і формування загальних норм поведінки, що «цементують» колектив, а також виникають спроби встановлення пріоритетів і захоплення влади.

На третьому етапі колектив стабілізується, формуються сумісні цілі й норми, налагоджується надійна співпраця, що дозволяє одержувати гарантовані результати. Надалі із зростанням зрілості колективу він може розв'язувати все більш складні завдання, а довір'я, існуюче між людьми, знання ними один одного у ряді випадків дозволяють йому функціонувати на принципах самоврядування.

При виконанні завдання або при відході декількох ключових фігур колектив реорганізується або розпадається.

Мета формування команди – ефективна праця, як окремих підрозділів, так і організації в цілому.

Принципи створення ефективної команди – правила, основні положення і норми, яким мають слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом:

- безпека (у команді її учасники відчують себе в безпеці).
- індивідуальність (команда визнає і заохочує індивідуальні особливості своїх членів).
- причетність (учасники розділяють відчуття гордості за сумісні досягнення).
- відданість (кожний з членів команди відчуває свою відповідальність за досягнення загальних цілей).

На ефективне функціонування групи впливають такі чинники:

1. Розмір. Розмір групи повинен відповідати її задачам. На думку багатьох фахівців в сфері управління, оптимальний розмір групи складає 5-6 осіб. Вони приймають більш точні рішення; її члени, як правило, відчувають більшу задоволеність, ніж у групах більшого або меншого розміру.

2. Склад. Під складом розуміють ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які вони виявляють при рішенні проблем. Рекомендується, щоб група складалася з несхожих особистостей, оскільки це забезпечить більшу ефективність, ніж у випадку, коли члени групи

мають схожі точки зору. До того ж, склад групи повинен бути неоднорідним за статтю, віком, темпераментом тощо її членів.

3. Групові норми. Групові норми можуть мати:

- позитивний характер: підтримують цілі і задачі підприємства і заохочують поведінку, спрямовану на досягнення цих цілей (гордість за підприємство, досягнення цілей, прибутковість, професійна підготовка кадрів, захист чесності);
- негативний характер: заохочують поведінку, що не сприяє досягненню цілей підприємства (неконструктивна критика керівництва, крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності праці).

4. Згуртованість. Високий рівень згуртованості може підвищити ефективність діяльності підприємства, якщо цілі групи і підприємства узгоджуються між собою. Ключовим моментом у створенні згуртованого колективу є підбір людей у підприємство на підставі збігу їхніх життєвих цінностей відносно як професійної діяльності, так і моральних аспектів людського буття.

5. Конфліктність. Рівень конфліктності визначає можливості менеджера вирішувати проблеми колективу. Для забезпечення ефективності функціонування групи менеджер повинен створити необхідні умови для мінімізації рівня конфліктності у колективі.

6. Статус і функціональна роль членів групи. Статус працівника у підприємстві може визначатися такими чинниками: місце в структурній ієрархії; посада; місце розташування кабінету та технічне устаткування робочого місця; освіта; інформованість і накопичений досвід.

7. Соціальний контроль. Люди в трудових колективах розглядаються як об'єкти соціального контролю насамперед тому, що вони не здатні поводитися так, як вони того бажають. Беручи участь у колективних діях, кожна людина повинна постійно пристосовуватися до вимог навколишніх. Поведінкові стандарти, що встановлюються в колективі (офіційно або неофіційно), є однією з найважливіших умов ефективності його функціонування. Норми і правила підсилюють внутрішній груповий тиск і створюють основу контролю з боку колективу за поведінкою своїх членів.

Згуртованість колективу означає єдність поведінки його членів, що заснована на спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і дій щодо їх досягнення. Згуртованість є найважливішою соціологічною характеристикою колективу. За своєю спрямованістю згуртованість колективу може бути позитивною (функціональною), орієнтованою на цілі і задачі його трудової діяльності та негативною (дисфункціональною), спрямованою на досягнення цілей, що суперечать суспільним цілям, цілям виробничої діяльності.

Соціально зрілий – це колектив функціонально згуртований. Він принципово відрізняється від колективу, що характеризується згуртованістю, яка обумовлена несупільними цілями, невиробничою діяльністю, а задачею збереження хороших взаємовідносин в групі як

самоціллю. Такі колективи відрізняються глибокою внутрішньою єдністю їх членів. Ставлення до кожного визначається в залежності від його ділових, професійних і моральних якостей, а не від особистих відносин з тим чи іншим працівником. В таких колективах виконуються і перевиконуються виробничі завдання, спостерігається висока соціальна активність, трудова дисципліна і стабільність.

Розрізняються три стадії згуртованості трудового колективу. Кожній з них відповідає певний рівень його розвитку.

Перша стадія – орієнтаційна, якій відповідає низький рівень розвитку колективу – етап становлення. Ця стадія характеризується тим, що просте об'єднання людей перетворюється на групу зі спільними цілями і задачами, ідейною спрямованістю. Кожен член колективу орієнтується в новому для нього колективі. Це може бути цілеспрямована орієнтація і само-орієнтація.

Друга стадія – взаємо-адаптаційна, яка являє собою формування єдиних установок поведінки членів колективу. Ці установки можуть формуватися двома способами: під цілеспрямованим виховним впливом керівника і шляхом само-адаптації, в результаті імітації і ідентифікації.

Імітація заключається в тому, що людина несвідомо переймає способи поведінки інших, їхні погляди і реакції на конкретні ситуації. Це найменш керований спосіб формування установок, який не завжди приводить до позитивних результатів.

Ідентифікація – свідоме слідування людини будь-яким зразкам, нормам і стандартам поведінки, ототожнення (ідентифікація) з ними правил своєї власної поведінки. В цьому випадку людина розмірковує на поведінкою тієї чи іншої особи і свідомо визначає чи слід їй поступати так само в аналогічній ситуації, а чи ж іншим чином.

Взаємо-адаптаційній стадії відповідає середній рівень розвитку колективу, що характеризується утворення його активу (активно діючої групи).

Третя стадія – згуртування, чи стадія консолідації, колективу, етап його зрілості. Групи формуються за інтересами. Якщо їх цілі не суперечать цілям колективу, то процес згуртування (консолідації) протікає досить швидко. Більшість працівників сприймає колективні задачі як свої особисті, утворюється ідейна єдність, співпраця. Керівник виступає не зовнішньою силою, а як людина, яка найбільш повно втілює цілі колективу.

Колектив підприємства має певні психологічні характеристики:

1. Характер внутрішнього психологічного клімату

Внутрішній психологічний клімат формується сукупністю обставин, у межах яких відбувається діяльність людей. Ці обставини породжують певні установки членів колективу, що виявляються в їхньому внутрішньому відношенні до навколишнього середовища і змісту своєї роботи.

2. Психологічний стан членів колективу

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності їм своєю діяльністю і її результатами.

На ступінь задоволеності членів колективу впливають наступні обставини: характер і зміст діяльності; відношення людей до діяльності; престижність роботи; розміри винагороди; перспективи зростання; наявність супутніх можливостей.

3. Ступінь згуртованості членів колективу

Згуртованість колективу, задоволеність 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 і ефективність їхньої діяльності.

Сумісність включає низку якостей:

- фізіологічних (статевовікові та інші фізіологічні особливості);
- психофізіологічних (розходження темпераментів і біологічних потреб);
- психологічних (характер і мотиви поведінки);
- соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові чекання).

Одним з вихідних моментів забезпечення психологічної сумісності є урахування особливостей темпераменту членів групи.

Темперамент – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.

У сучасній психології широко поширена базова типологія темпераментів, що включає чотири їхні типи: **сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик**.

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, що 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 загальноосвітнього та культурного рівня; розширення кола та якості потреб, що задовольняються; соціальний захист та страхування).

План соціального розвитку колективу має бути обов'язковим розділом оперативних і перспективних планів підприємств.

Основними цілями і завданнями планування соціального розвитку колективу є:

- розробка 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 відносин у трудовому колективі;
- поліпшення умов праці;
- насичення праці творчими елементами з метою 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 своїх 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 їхніх сімей;
- турботи 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.

Тема 6. Кадрова політика підприємства

6.1. Суть та елементи кадрової політики

6.2. Основні типи кадрової політики

Кадрова політика. Мета кадрової політики. Призначення кадрової політики. Принципи кадрової політики. Елементи кадрової політики: політика зайнятості, політика навчання. Типи кадрової політики. Етапи побудови кадрової політики.

Кадрова політика – система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах. Це система усвідомлених та обґрунтованих правил і норм, які приводять людські ресурси у відповідність до стратегії фірми, а також сукупність конкретних правил і побажань у взаємовідносинах працівників і організацій.

Метою кадрової політики є – забезпечення оптимального балансу процесів поновлення та збереження чисельності та якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства та ринку праці.

Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, ставити проблеми і завдання, знаходити способи і організовувати досягнення цілей.

При формуванні кадрової політики необхідно враховувати чинники, які властиві як зовнішньому, так і внутрішньому середовищу підприємства:

- стратегія розвитку підприємства, вимоги виробництва;
- фінансові можливості організації, допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- кількісний і якісний склад персоналу, перспективи його розвитку;
- ситуація ринку праці (кількісні і якісні характеристики пропозиції праці по вакансіях підприємства);
- рівень заробітної плати і попит на персонал з боку конкурентів;
- вплив профспілки (якщо є) і її здатність відстоювати інтереси працівників організації;
- вимоги трудового законодавства та інші.

Відповідно до загальних вимог **кадрова політика має бути:**

- узгодженою зі стратегією розвитку підприємства;
- достатньо гнучкою;
- економічно обґрунтованою, виходити з реальних фінансових можливостей підприємства.

Принципи кадрової політики:

- **науковість** - даний принцип передбачає використання всіх сучасних наукових розробок в галузі управління персоналом, які можуть забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект;
- **комплексність** - у процесі формування кадрової політики повинні бути охоплені всі сфери кадрової діяльності в організації;
- **системність** - облік взаємозалежності і взаємозв'язку окремих складових кадрової роботи. Необхідність обліку як економічного, так і соціального ефекту, як позитивного, так і негативного впливу того чи іншого заходу на кінцевий результат;
- **ефективність** - всі витрати організації на заходи в галузі управління персоналом повинні окупатися через результати господарської діяльності.

Елементи кадрової політики:

- **зайнятості**, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;
- **навчання**, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;
- **оплати праці**, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка б відповідала досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску;
- **добробуту**, яка ґрунтується на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для фірми;
- **трудових відносин**, що передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудового конфлікту, становлення кращого стилю керівництва, відносин з профспілками тощо.

Функції кадрової політики:

- обґрунтування принципів роботи з персоналом;
- визначення загальних вимог до персоналу і витрат на нього;
- вироблення позицій з окремих напрямків роботи з людьми;
- інформаційна підтримка управління людськими ресурсами;
- контроль персоналу.

Типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна, раціональна, авантюрна, відкрита і закрита.

У разі **пасивної кадрової** політики керівництво не має чіткої програми дій стосовно персоналу. Кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. Відсутні прогноз кадрової потреби в способах оцінки праці та персоналу й діагностика кадрової ситуації в цілому.

За **реактивної політики** - кадрові служби мають засоби діагностики наявної ситуації, здійснюють контроль за ознаками негативного стану в роботі з персоналом і причинами розвитку можливої кризи.

Для **превентивної (попереджаючої) політики** характерно, що кадрова служба має як засоби діагностики, так і засоби прогнозування кадрової ситуації. У програмі розвитку підприємств наявні короткострокові і довгострокові прогнози потреби в кадрах, а також сформульовані завдання з розвитку персоналу.

Активна кадрова політика ґрунтується на тому, що керівництво має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації.

Рациональна кадрова політика - Керівництво має якісний діагноз і має в своєму розпорядженні обґрунтовані прогнози розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова ситуація прогнозується на короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий періоди.

Авантюристська кадрова політика Керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. План роботи з персоналом будується на досить емоційному уявленні про цілі роботи з персоналом.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи. На підприємство можна прийти і почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації.

Побудова кадрової політики проходить 3 етапи:

1 етап побудови кадрової політики - нормування.

Мета - узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, з принципами і цілями організації в цілому, стратегією та етапом її розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії і етапу розвитку організації, спрогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного співробітника, шляхи його формування та мети роботи.

2 етап побудови кадрової політики - програмування.

Мета - розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов нинішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів по досягненню цілей, свого роду кадрових технологій, закріплених в документах, формах, і обов'язково з урахуванням як нинішнього стану, так і можливих змін.

3 етап побудови кадрової політики - моніторинг персоналу

Мета - розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів щодо розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу.

Тема 7. Кадрове планування на підприємстві

- 7.1. Кадрове планування у підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи.
- 7.2. Види планування роботи з персоналом підприємства.
- 7.3. Прогнозування в управлінні персоналом. Визначення потреби підприємства в персоналі.

Кадрове планування. Принципи кадрового планування. Поточна і довгострокова потреба в кадрах. Етапи планування потреби у персоналі.

Види планування роботи з персоналом підприємства. Оперативний план роботи з персоналом. Термінові плани з персоналу. План з питань комплектування та використання персоналу. План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням. Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення. Планування продуктивності та заробітної плати. План заходів з удосконалення структури зайнятості. Планування витрат на персонал. Показники системи планування роботи з персоналом. Поточна потреба. Довгострокова потреба.

Прогнозування в управлінні персоналом. Визначення потреби підприємства в персоналі. Етапи прогнозування в управлінні персоналом. Чинники впливу на визначення потреби підприємства в персоналі. Потреба підприємства в кадрах: загальна і додаткова. Методи прогнозування потреби в персоналі.

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 періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

Кадрове планування спрямоване на вирішення проблем підприємства, та на задоволення інтересів і потреб працюючих. Для організації важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам – нормальні умови праці, стабільність зайнятості і справедливність оплати.

Планування персоналу є складовою частиною загальних планів організації. Визначення потреб у персоналі є початковим етапом кадрового планування, на основі якого визначають:

- скільки працівників, якої кваліфікації і на якому місці будуть потрібні;
- які вимоги ставляться до тих чи інших категорій працівників;
- як буде проводитись забезпечення або скорочення персоналу;
- як буде використовуватись персонал, умови його праці;
- які будуть затрати на заплановані кадрові заходи

Вихідними даними для планування потреб у персоналі є: план робочих місць, виробнича програма, норми праці, зростання продуктивності праці і структура робіт.

Принципи кадрового планування:

Науковість – передбачає застосування наукових даних, норм і нормативів.

Безперервність – обумовлена відповідним характером господарської діяльності підприємства і тією обставиною, що сам персонал знаходиться в постійному русі.

Масовість – характеризується залученням до процесу планування працівників, які виконуватимуть ці плани.

Гнучкість – передбачає можливість постійного внесення корективів у раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляду відповідно до обставин, що змінюються.

Узгодження планів по персоналу у формі координації і інтеграції: «по горизонталі» та «по вертикалі».

Повнота – при цьому планування повинно охоплювати усі питання, що стосуються відтворення, розвитку, використання персоналу, мотивації праці.

Точність – вимагає дотримання точних норм, нормативів, законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу.

Економічність – передбачає, що витрати на складання плану повинні бути менше ефекту від його виконання.

Створення необхідних умов для виконання плану – зумовлює забезпечення необхідними ресурсами.

В рамках планів визначають поточну і довгострокову потребу в кадрах. **Поточна потреба** – це потреба в кадрах на даний час, що пов'язана з рухом персоналу, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною.

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

Виділяють 3 етапи планування потреби у персоналі:

1. Оцінка наявного персоналу: здійснюється на основі інформації про наявність трудових ресурсів в кількісному і якісному аспектах, що міститься в базі даних підприємства.

2. Оцінка майбутніх потреб у персоналі: прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства (джерелами інформації є бізнес-план, плани стратегічного розвитку підприємства).

3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі: передбачає розробку графіку потреби в залученні додаткового персоналу певної кваліфікації або скороченні його чисельності; перелік

заходів щодо забезпечення потреби; обсяг фінансових ресурсів, необхідний для реалізації запланованих заходів, а також обґрунтування ефективності цих витрат.

Розрізняють три види планування роботи з персоналом:

1) стратегічне (перспективне): визначають довгострокові (на 10-15 років) цілі підприємства, напрямки його розвитку; 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;

2) тактичне (середньострокове): загальні цілі конкретизуються на період - 2-5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом економічного і соціального розвитку підприємства;

3) поточне (оперативне): вирішуються поточні завдання, які обумовлені кон'юктурою ринку, плани розробляються у межах року.

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

В рамках термінових планів з персоналу виділяють такі їх види:

1. План з питань комплектування та використання персоналу, в який включається план руху персоналу, в межах якого вирішуються такі практичні завдання:

- орієнтація залучених працівників на заняття тих чи інших посад чи робочих місць;
- оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності;
- укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з врахуванням їх специфіки;
- створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості. Внаслідок структурних змін, реорганізації виробництва або управління може виникнути ситуація необхідності скорочення персоналу.

Планування роботи з персоналом, який звільняється, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації є міра звільнення за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію. Відношення організації до працівників пенсійного віку є мірою рівня культури управління і цивілізованості економічної системи держави.

2. План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу включає такі розділи:

- визначення кількості звільнених і рівень їх кваліфікації;
- встановлення часу, в рамках якого буде проходити звільнення;

- виявлення кандидатур на переміщення в рамках підрозділів або підприємства;
- регламентація способів матеріального стимулювання добровільного чи дострокового звільнення;
- визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

3. Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення – це складання планів горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць, починаючи з початку прийняття працівника і до його звільнення з роботи. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий період і на перспективу, але і яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі.

4. Планування продуктивності та заробітної плати.

5. План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати такі програми:

- впровадження сучасних принципів і методів організації та управління;
- зміни організаційної структури;
- освоєння нових технологій.

6. Планування витрат на персонал, куди включається:

- основна та додаткова заробітна плата;
- відрахування на соціальне страхування;
- витрати на відрядження та службові роз'їзди;
- витрати на професійний розвиток;
- придбання спецодягу тощо.

У межах планів визначають поточну і довгострокову потребу в кадрах.

Поточна потреба – це потреба в кадрах на даний час, що пов'язана з рухом персоналу, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною.

При звільненні з поважних причин працівники попереджають адміністрацію письмово за 2 тижні.

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

Етапи прогнозування в управлінні персоналом:

1) ретроспекція – вивчення стану кадрової роботи і структури кадрів у минулому (за останні 10-15 років);

2) діагноз – визначення характеру і стану кадрової роботи і структури кадрів у теперішньому на основі всебічного їх дослідження.

3) вибір методу:

а) формалізовані методи (застосовується апарат математичної статистики);

б) неформалізовані методи (застосовуються експертні оцінки і пропозиції якісного характеру на основі останніх досягнень науки і практики в сфері підбору, підготовки, виховання кадрів).

4) прогноз – передбачення основних змін і структурних зрушень у професійно - кваліфікаційному і соціально - демографічному складі кадрів, організації і проведенні кадрової роботи у підприємстві.

На визначення потреби підприємства в персоналі впливають:

- **внутрішньоорганізаційні чинники** (цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал; внутрішньоорганізаційна динаміка персоналу; плинність кадрів);
- **зовнішні чинники** (джерела робочої сили; темпи зростання і рівень інфляції та безробіття; структурні зміни в економіці; розвиток техніки і технологій; політичні зміни; конкуренція; стан ринку збуту та ін.).

Потреба підприємства в кадрах поділяється на **загальну і додаткову**.

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

$$\text{Ч} = \text{Тз} : \text{ППз}$$

Додаткова потребу в кадрах – це різниця між загальною потребою і фактичною наявністю кадрів на початок планового періоду.

Методи прогнозування потреби в персоналі :

1. Економетричний: потреба в персоналі виводиться із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

2. Екстраполяція: перенесення минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє.

3. Експертних оцінок: базується на використанні думки спеціалістів (керівників підрозділів) для визначення потреби у персоналі.

4. Балансовий: встановлення динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого.

5. Математично-економічні: оптимізація розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин.

6. Лінійного програмування: дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку.

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.

8. Нормативний – це спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати).

Тема 8. Організація набору та відбору персоналу

- 8.1. Фактори, що впливають на визначення потреби в персоналі.
- 8.2. Організація процесу залучення персоналу.
- 8.3. Відбір працівників на вакантні посади.
- 8.4. Профорієнтація персоналу.
- 8.5. Трудова адаптація персоналу.

Добір персоналу. Етапи добору персоналу в організацію. Аналіз змісту роботи (посади). Встановлення вимог до кандидатів на вакантну посаду. Забезпечення привабливості пропонуванних вакансій (прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання). Залучення персоналу. Відбір персоналу. Підбір і розстановка персоналу. Трудова адаптація персоналу. Професійна орієнтація персоналу. Фактори, що впливають на визначення потреби в персоналі. Загальна потреба в персоналі.

Організація процесу залучення персоналу. Етапи залучення і відбору. Заходи підвищення привабливості вакансій. Джерела залучення персоналу. Найм зі сторони. Залучення своїх працівників. Методи залучення персоналу: активні і пасивні. Інтернет як інструмент вирішення кадрових проблем. Розробка вимог до кандидатів. Професіограма.

Відбір працівників на вакантні посади. Комплекс етапів відбору. Методи відбору персоналу. Принципи відбору персоналу. Критерії відбору персоналу. Типології методів визначення. Профорієнтація персоналу. Профпропаганда. Профконсультації. Професійний підбір. Профвідбір.

Трудова адаптація. Цілі трудової адаптації. Аспекти трудової адаптації. Управління процесом трудової адаптації. Основні задачі служби трудової адаптації. Ефективна програма трудової адаптації. Введення у посаду. Успіх професійної адаптації. Сумісність.

Робота з формування кадрового складу є вихідним етапом в процесі управління персоналом і передбачає системний підхід до реалізації декількох етапів, здійснюваних в рамках формування персоналу організації.

Етапи добору персоналу в організацію:

1. Планування потреби в персоналі.

2. Набір (залучення) кандидатів на вакантні посади: включає в себе розробку стратегії залучення персоналу; аналіз змісту роботи; встановлення вимог до кандидатів на вакантну посаду; забезпечення привабливості пропонуванних вакансій; залучення персоналу: визначення джерел залучення персоналу; вибір методів залучення; здійснення практичних дій щодо пошуку і залучення кандидатів на вакантні посади.

3. Відбір персоналу: передбачає попередній відбір претендентів; проведення первинної співбесіди; створення кадрової комісії з вибору кандидатури на вакантну посаду; комплексне оцінювання кандидатів за

рейтингом і формування кінцевого списку; перевірку документів, збір і перевірка рекомендацій; медичний огляд (за потреби); проведення підсумкової співбесіди щодо наймання; прийняття остаточного рішення про наймання.

4. Підбір і розстановка персоналу: включає процедуру найму працівника в організацію (оформлення трудового договору, наказ); зіставлення ділових і особистісних якостей працівника з якостями, що їх вимагає дане робоче місце або посада (можливий випробний термін); формування трудових колективів з урахуванням соціальнопсихологічних аспектів сумісності співробітників.

5. Трудова адаптація персоналу (– введення у підприємство – введення у підрозділ – введення у посаду): передбачає аналіз цілей, потреб, очікувань нових працівників; прийом і прогноз стабільності поведінки нових працівників; введення нових працівників у колектив; контроль адаптації; ліквідація причин конфліктних ситуацій або незадоволеності працівників; узагальнення матеріалів про хід адаптації.

6. Професійна орієнтація персоналу: включає профпропаганду (професійна інформація); профконсультації; професійний підбір (добір); профвідбір.

Основною задачею при наймі персоналу є задоволення попиту на працівників в якісному і кількісному складі, тобто, постає питання залучення і відбору осіб в необхідній кількості та наділених потрібними якостями. Наймати нового співробітника чи вибирати з наявних членів трудового колективу – цей вибір роблять під впливом таких факторів:

- важливість, унікальність роботи;
- наявність кадрового резерву і програми розвитку персоналу;
- фінансові можливості компанії;
- особливості кадрової політики.

Етапи процесу залучення і відбору персоналу:

- визначення потреб у працівниках і критеріїв оцінювання варіантів вирішення проблеми;
- вироблення філософії і стратегії залучення персоналу, що узгоджуються з 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; визначення рівня їх майбутньої оплати праці, способів мотивації і перспектив службового росту;
- розробка сукупності процедур, форм документів, складання письмових правил набору персоналу, вибір методів роботи з претендентами,
- пошук можливих джерел (зовнішній або внутрішній) кадрового поповнення й адекватних методів (активних або пасивних) 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.

На початку роботи з залучення персоналу необхідно визначити:

- цільові групи, з якими будуть здійснюватись контакти;
- методи встановлення контактів;
- місця (джерела), де слід шукати підходящих кандидатів;
- способи стимулювання подачі заяв.

Джерела залучення персоналу:

- **Опора на власні кадри.** Поповнення персоналу здійснюється тільки за рахунок інтелектуальних молодих спеціалістів, що забезпечує високу стабільність колективу, низьку плинність, задоволеність людей своїм становищем. Головний фактор мотивації – кар'єра.

Переваги залучення своїх працівників: надання людям перспектив службового зростання, які підвищують їх задоволеність роботою, віру в себе, що є стимулюючим чинником; зберігання основного складу при скороченні штатів і швидкому заповненні вакансій при звільненні посад; хороше знання претендентами організації та популярності їх самих, що полегшує адаптацію до нових умов і вимог; зниження плинності кадрів; забезпечення прозорості кадрової політики; полегшення цілеспрямованого підвищення кваліфікації.

Недоліки: обмежений вибір кандидатур; необхідність додаткових витрат на перенавчання; напруженість в колективі внаслідок зростання внутрішньої конкуренції; можливість просувати «потрібних людей»; зниження активності співробітників, які залишились «за бортом»; збереження загальної потреби в робочій силі.

- **Набір кадрів всіх рівнів поза організацією.** Це забезпечує високий інтелектуальний потенціал, але прихильність до професії, а не до організації. Головний фактор мотивації тут – нагорода за індивідуальні результати.

Переваги найму зі сторони: порівняна легкість і широкі можливості вибору; поява нових ідей про розвиток організації, які вони з собою приносять; зниження загальної потреби в кадрах за рахунок залучення додаткових людей; відсутність контактів і зобов'язань всередині організації; можливість порівняно швидко завоювати авторитет; відносно невеликі затрати на навчання.

До недоліків відносять: високі витрати; погіршення морально-психологічного клімату внаслідок можливих конфліктів між новачками і старожилами; високий ступінь ризику через незнання людини, погане знання ним організації і потреба в довгому періоді адаптації.

➤ **Поєднання ядра постійних і тимчасово залучених працівників.** Постійне залучення молодих спеціалістів на всі посади, оплата за індивідуальні результати і кваліфікацію. Така модель властива фірмам, що діють у сфері високих технологій на вістрі науково-технічного прогресу.

Форми залучення персоналу, які зустрічаються в сучасних умовах:

- пошук або підготовка за рахунок коштів організації в навчальних закладах;
- у конкурентів;
- у державних центрах зайнятості;
- у приватних агентствах з набору персоналу;
- розміщення оголошень у зовнішніх ЗМІ;
- офіційна інформація у внутрішніх;
- залучення співробітників організації;
- залучення кандидатів за рекомендацією своїх співробітників;
- пабліситі;
- пошук в Інтернеті;
- організація презентацій підприємства;
- участь у ярмарках вакансій;
- проведення свят і фестивалів;
- адресна доставка оголошень через пошту;
- резерв кандидатів на всі посади, з яких організація відбирає найбільш підходящих;
- очікування осіб, які навмання пропонують свої послуги.

Вимоги до кандидатів являють собою набір характеристик, яким повинен володіти фахівець, найбільш підходящий на конкретну вакантну посаду. **Процес розробки вимог до кандидатів складається з декількох етапів:**

- отримання точної інформації про те, які вимоги до працівника висуває вакантна посада (опис посади або робочого місця);
- встановлення кваліфікаційних вимог, необхідних для успішного виконання роботи;
- визначення особистісних і ділових якостей, необхідних для ефективного виконання роботи.

Професіограма – це особливості конкретної професії, що розкривають специфіку професійної праці і вимог, які висуваються до людини.

Професіограма – це опис системи ознак, що характеризують ту чи іншу професію. Вона містить в собі перелік норм і вимог, які висуваються цією професією або спеціальністю до працівника. Вона може ґрунтуватися на нормативних документах (інструкціях і положеннях) або на результатах вивчення реальної групи осіб.

Відбір персоналу – це процес:

- вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді;
- вибору з сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його самого.

Це процес раціонального вибору тих, хто найкращим чином відповідає вимогам і придатності для виконання обов'язків на робочому місці або посаді.

Етапи відбору:

- попередній відбір (аналіз інформації про кандидата, що міститься в наданій документації: резюме стандартної форми, диплом, рекомендації і ін.);
- збір інформації про кандидата (від інших людей);
- заповнення бланка заяви і анкети;
- попередню відбіркову бесіду (з тими, що пройшли відбір за документами);
- групові методи відбору;
- особистісні анкетні форми і тести (в тому числі психологічні тести і тести професійних здібностей);
- співбесіда-інтерв'ю;
- медичний огляд;
- прийняття рішення.

Методи відбору персоналу: аналіз анкетних даних, інтерв'ю, тестування, співбесіда, випробування (іспити), рольові ігри, ассесмент-центр тощо.

Принципи відбору персоналу:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людей;
- пошук не ідеальних кандидатів, яких в природі не існує, а найбільш перспективних і відповідних даній посаді;
- відмова в прийомі нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо потреба в них відсутня;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів (освіти, стажу, досвіду, а в ряді випадків – статі, віку, здоров'я, психологічного стану) вимогам посади;
- залучення найбільш кваліфікованих кадрів (хороший фахівець, скільки б йому не платили, завжди обходиться дешевше, ніж поганий), але не вищої кваліфікації, ніж потрібно;
- перевищення очікуваного ефекту над витратами;
- збереження сприятливого психологічного клімату;
- задоволення очікувань прийнятих на роботу співробітників.

Методи визначення особистісних якостей працівників і особливостей рольового розподілу в групі:

- **метод зовнішнього спостереження** - полягає у навмисному, систематичному, цілеспрямованому та організованому сприйнятті і реєстрації поведінки досліджуваного об'єкта;

- **метод самоспостереження (інтроспекції)** – стратегія отримання емпіричних психологічних даних при спостереженні людини за собою, за власними психічними проявами;

- **особистісні опитувальники, анкети або тести** - використовуються для діагностики ступеня вираженості в індивіда певних особистісних характерологічних або інших рис (тривожність, фрустрація, самотність, агресивність, емпатія, акцентуації характеру, темперамент, самооцінка);

- **проективні методи** – основані на інтерпретації професійним психологом проєкцій випробовуваного на стимулюючий матеріал;

- **соціометрія** – метод психологічного дослідження міжособистісних відносин у групі з метою визначення структури взаємовідносин, ролей і статусів членів групи, у т. ч. виявлення неформальних лідерів, психологічної сумісності;

- **методи анкетування, інтерв'ю, бесід**, що дозволяють отримати інформацію шляхом відповіді на письмові або усні запитання фахівця.

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 своєю метою надання допомоги молодим людям і людям, що шукають роботу, у виборі професії, спеціальності, місця роботи або навчання з урахуванням схильностей і інтересів людей, їхніх психофізіологічних особливостей, а також з урахуванням кон'юнктури, що склалася на ринку праці.

Професійна орієнтація включає:

- профпропаганду – формування у молоді інтересу до певних видів праці, виходячи з потреб підприємства, роз'яснення престижності певних професій, виховання почуття поваги до цих професій;
- профконсультації – допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням його бажань і потреби підприємства у кадрах;
- професійний підбір – визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням його психофізіологічних і особистісних даних;
- профвідбір – дослідження, що спеціально організовується з метою визначення придатності людини до даної роботи.

Профорієнтація, як етап у працевлаштуванні працівників дозволяє:

- ознайомити з можливими варіантами працевлаштування;

- професійно визначитися людині (щоб можна було з користю для себе і для підприємства реалізувати трудовий потенціал);
- сформувати практичний інтерес до вибору професії і прийняття конкретного рішення стосовно виду діяльності.

Трудова адаптація – це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

До цілей трудової адаптації нових працівників належать:

1. Зменшення стартових витрат.
2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника.
3. Скорочення плинності кадрів.
4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників.
5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканнях.

Виділяють два напрямки адаптації:

1. первинна, тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів);

2. вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль).

Виділяють наступні аспекти трудової адаптації:

1. Психофізіологічний аспект передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. В процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності усіх умов, що справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці.

2. Соціально-психологічний аспект передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі. У процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника до системи взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями.

3. Професійний аспект передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.). Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань, навичок), а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного відношення до роботи.

4. Організаційний аспект передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

Управління процесом трудової адаптації – це активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і т.п. Розробка заходів, що позитивно впливають на трудову адаптацію,

передбачає знання як суб'єктивних характеристик працівника (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, стаж та ін.), так і чинників робочого середовища, характеру їхнього впливу (прямий або непрямий) на показники і результати адаптації.

При управлінні процесом трудової адаптації варто враховувати:

- наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці і т.д.);
- обмеження у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок і т.п.);
- розходження на новому і на колишньому місці роботи;
- особливості нової і колишньої професій.

Адаптація працівника у підприємстві, ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи. Тому на багатьох підприємствах створюються спеціалізовані служби адаптації кадрів.

Завдання служби трудової адаптації – розробка і впровадження за участю функціональних служб управління підприємством заходів щодо:

- скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника,
- стабілізації трудового колективу,
- зростання трудової віддачі працівників,
- підвищення задоволеності працею.

Ефективна програма трудової адаптації працівників включає три основні напрямки:

1. Введення у підприємство (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією) – займає 1-2 перших місяці роботи.

2. Введення у підрозділ (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками).

3. Введення у посаду (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може внести у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Від процесу введення у підприємство в значній мірі залежить, чи будуть працівники засвоювати прийняті у підприємстві цінності, установки, чи будуть відчувати прихильність до них, або ж у них складеться негативне уявлення про підприємство. Спланована робота щодо введення працівника у підприємство передбачає забезпечення його основною інформацією про підприємство і про перспективи, які він може мати, працюючи у ньому. Працівнику наляють відомості про історію підприємства, його перспективи, політику і правила, про організаційну структуру, порядок роботи, кількість і розташування підрозділів і філій та ін. Працівника також знайомлять з політикою підприємства по відношенню до персоналу: принципи наймання, дисциплінарні вимоги, встановлені порядки, пільги для працівників, можливості для просування та ін.

Основне навантаження при введенні у підрозділ лягає на керівника підрозділу. Першу розмову з новим працівником краще побудувати у вигляді діалогу, а не у вигляді директив з боку керівника. Керівник не повинен доручати іншій людині процедуру ознайомлення нових працівників з підрозділом. У ході розмови важливо створити умови для того, щоб новий працівник почував себе вільно і задавав виникаючі в нього питання. Нового працівника знайомлять з роботою підрозділу і з його співпрацівниками. Іноді керівник просить одного з працівників надати йому допомогу на час адаптації. Керівник може запропонувати новому працівнику зайти до нього в кабінет наприкінці робочого дня і поділитися враженнями про те, як пройшов перший день роботи.

Введення у посаду передбачає наступне. Безпосередній керівник нового працівника починає спілкування з новачком після того, як з ним поговорив керівник підрозділу. Він відповідає за його ознайомлення з роботою і його роллю в підрозділі. Безпосередньому керівнику варто враховувати, що процес адаптації до посади супроводжують труднощі, пов'язані з недоліком необхідної інформації, невпевненість і страхи, що можуть виникати в цей період роботи. Керівник повинен обмірковувати, які заходи могли б допомогти новачку знайти необхідну впевненість у собі.

При введенні у посаду важливо приділити увагу наступним аспектам:

- колеги нового працівника і їхні задачі;
- загальний тип завдань, які робітник буде виконувати протягом перших декількох днів;
- вимоги, що ставляться до роботи (якість, продуктивність та ін.), ступінь особистої відповідальності за результати роботи;
- хто відповідає за навчання працівника у підрозділі;
- значення роботи для успіху підрозділу;
- час початку і закінчення роботи, час обідньої перерви і регламентованих перерв, якщо вони передбачені;
- розмір зарплати і коли новий працівник одержить свою першу зарплату;
- де повинні зберігатися особисті речі.

Успіх професійної адаптації можна проявляється у:

- завершенні орієнтованого етапу і етапу знайомства з робочою ситуацією;
- оволодінні необхідним обсягом знань і навичок, що вимагаються для роботи;
- оволодінні своєю професійною роллю;
- відповідності робочих показників працівника встановленим нормативам;
- відповідності поведінки працівника вимогам встановленим керівництвом.
- вираженні у працівника бажання удосконалюватися в професії, він пов'язує своє майбутнє з даною роботою.

- задоволені виконуваною роботою та справедливістю оцінки його трудового внеску;
- поєднанні успіху у роботі з відчуттям життєвого успіху.

Науковий підхід до формування систем управління персоналом передбачає необхідність врахування вимог фізіології і психології до раціональної організації трудової діяльності працівників. Психологічна сумісність членів команди являє собою сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагожденість і ефективність їх діяльності.

Сумісність охоплює цілий ряд якостей:

- фізіологічні (статеві й інші фізіологічні особливості);
- психофізіологічні особливості (розходження темпераментів і біологічних потреб);
- власне психологічні (особистісний характер і мотиви поведінки);
- соціально-психологічні (цінності, інтереси, рольові очікування).

Психологічна сумісність, створюючи позитивний фон взаємодії, позитивно впливає на продуктивність праці і якість продукції.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечено за допомогою різноманітних механізмів психологічної сумісності.

- Схожість і взаємодоповнення якостей працівників, що взаємодіють.
- Контрастність властивостей і якостей. Цей механізм сумісності зустрічається доволі рідко і проявляється в основному лише тоді, коли у всіх працівників спостерігається яскраво виражена спрямованість до загальної колективної мети.
- Гомеостазис – саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має метою стійкість і ефективність групової діяльності.
- Сумісність, заснована на зіграності, спрацьованості членів команди – обумовлена тривалою, іноді багато річною їх взаємодією.
- Операціонально-рольова сумісність – в її основі лежить хороше розуміння партнерами задумів і дій один одного в різних ігрових епізодах безвідносно до тривалості попередніх спільних справ.
- Сумісність в особистісних рисах – ґрунтується на взаємній відповідності особистісних рис членів команди.
- Сумісність в діловому спілкуванні – проявляється в задоволеності партнерів міжособистісними стосунками, що складаються між ними в ситуаціях діяльності.

При підборі кандидатів оцінюється відповідність кожного з них таким основним вимогам:

- за рівнем підготовки та кваліфікації, наявності необхідного досвіду роботи;
- за морально-діловими і особистісними якостями;
- за ступенем відповідальності за прийняті управлінські та виконавські рішення (залежно від займаної посади).

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу

9.1. Сутність та види оцінки персоналу, її критерії та методи.

9.2. Етапи оцінювання персоналу.

9.3. Критерії, методи та методики оцінки персоналу.

Сутність та види оцінки персоналу, її критерії та методи. Оцінювання персоналу. Поточна сфера діяльності працівників. Перспективна сфера діяльності працівників. Основні об'єктивні потреби в оцінюванні персоналу. Потреби працівників в оцінюванні. Оцінка потенціалу робітника. Оцінювання індивідуального внеску. Атестація кадрів. Вихідні дані для оцінювання персоналу. Індивідуальне оцінювання. Групове оцінювання. Кадрове оцінювання. Експертне оцінювання. Психологічне оцінювання.

Етапи оцінювання персоналу. Визначення об'єкту аналізу та оцінки. Встановлення критеріїв оцінки, певні стандарти якостей персоналу, рівня та результатів виконання трудових обов'язків. Вимірювання фактично досягнутого рівня виконання по всіх встановлених стандартах. Порівняння фактичних результатів з очікуваними. Обов'язкове обговорення результатів оцінки з працівником. Прийняття рішення. Критерії оцінювання результатів діяльності персоналу. Методика індивідуальних співбесід.

Професійні якості й можливості експертів. Аналіз результатів оцінювання. Доступність інформації. Несуперечливість оцінок. Сприятлива організаційна та соціальна ситуація. Своєчасність оцінювання. Систематичність оцінювання. Доступність і оперативність оцінювання діяльності. Інформація за результатами оцінювання. Авторитетність суб'єкта оцінювання. Описові, кількісні та комбіновані методи. Інструментами оцінювання: прогностичний метод, практичний метод, імітаційний метод. Методи оцінювання персоналу: біографічний, співбесіда, анкетування, соціологічне опитування, спостереження, тестування, експертні оцінки, критичні інциденти, ділова гра, аналогічна конкретна ситуація, «есее», ранжирування, графічна шкала оцінок, програмований контроль, екзамен, самозвіт, комплексна оцінка праці, атестація персоналу.

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Кадрова служба має вибирати методи оцінювання з урахуванням особливостей своєї організації та позитивних і негативних сторін кожного методу.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та

результатів діяльності) з відповідними вимогами, параметрами. Вона охоплює дві сфери **діяльності працівників: поточну і перспективну**.

Поточна сфера – міра очікуваних результатів праці та відповідність вимогам посадових обов'язків.

Перспективна визначає потреби у розвитку якостей персоналу.

Основні з об'єктивних потреб в оцінюванні персоналу:

- 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 і кращого використання працівника.

До потреб працівників в оцінюванні належать:

- потреби в інформації про сильні і слабкі сторони своєї діяльності;
- потреби в одержанні матер.винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям;
- потреби в порівнянні власних здобутків з іншими для підвищення конкурентоспроможності.

Оцінювання персоналу включає:

- оцінювання потенціалу працівника;
- оцінювання індивідуального внеску (оцінювання праці);
- атестацію кадрів.

Оцінка потенціалу робітника дозволяє визначити відповідність характеристик людини нормативним моделям робочого місця, визначити його професійну придатність і майбутню кар'єру. Оцінювання професійних знань, умінь, досвіду, ділових та особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури працівника.

Оцінювання індивідуального внеску дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його відповідність займаній посаді (робочому місцю).

Атестація кадрів виступає як комплексне оцінювання, що враховує потенціал та індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат.

Вихідними даними для оцінювання персоналу виступають:

- філософія підприємства та стратегічний план його розвитку;
- моделі робочих місць працівників;
- методики рейтингового оцінювання кадрів;
- положення про атестацію кадрів;
- правила внутрішнього розпорядку підприємства;
- штатний розклад;
- особові справи співробітників;
- кадрові накази;
- соціологічні анкети;
- психологічні тести.

Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю організації.

Регулярне оцінювання персоналу дозволяє вирішити завдання:

- виявлення потреб в професійній підготовці і підвищення кваліфікації кадрів;
- оцінка потенційних здібностей працівників і можливостей їх професійного зростання;
- обґрунтування рішень щодо руху кадрів в організації;
- аналіз трудової діяльності;
- розробка рішень щодо покращення трудових показників;
- встановлення цілей і задач діяльності працівників на майбутній період;
- внесення змін в систему оплати та стимулювання праці.

Основна мета оцінювання полягає в підвищенні якості праці, рівня професійного розвитку співробітників.

Зважаючи на особливості суб'єкта і самого процесу оцінювання, **виокремлюють такі його види:** індивідуальне, групове (колективне), кадрове, експертне і психологічне.

Індивідуальне оцінювання. Сутність його виявляється в оцінюванні персоналу найбільш компетентними і кваліфікованими співробітниками. Найзначущішими є оцінки вищих керівників, досить вагомими – оцінки колег, найменшу значущість мають оцінки, які дають підлеглі своїм керівникам.

Групове оцінювання. Суб'єктом його є спеціально підготовлена група кваліфікованих спеціалістів, а об'єктом може бути керівник або хтось із співробітників організації. Практика свідчить, що ефективність колективного оцінювання діяльності керівника залежить від рівня розвитку колективу. Групові оцінки діяльності керівників роблять адекватнішими їх самооцінки, рівні домагань, оптимізують структуру їх мотивів.

Кадрове оцінювання. Виявляється воно у зіставленні особливостей діяльності працівника з результатами його роботи. З цією метою використовують методи спостереження, вивчають документацію, фіксують робочий час тощо.

Експертне оцінювання. Здійснюють його за заздалегідь сформульованими визначеними критеріями. Експертами можуть бути працівники трьох посадових рівнів: на рівень нижчого за той, що оцінюється; однакового за посадою; на рівень вищого. Їх оцінки можуть бути як якісними, так і кількісними.

Психологічне оцінювання. Мета його полягає у з'ясуванні особистісних характеристик працівників організації за допомогою психодіагностичних методів, кожен із яких має свої переваги та обмеження.

Оцінювання праці є складним творчим процесом, який складається з етапів :

- алгоритму оцінювання;
- встановлення критеріїв оцінки, певні стандарти якостей персоналу, рівня та результатів виконання трудових обов'язків;
- вимірювання фактично досягнутого рівня виконання по всіх встановлених стандартах;
- порівняння фактичних результатів з очікуваними (здобутки або невдачі);
- обов'язкове обговорення результатів оцінки з працівником (етика, дипломатія, мистецтво);
- прийняття рішення (мотиваційні, кваліфікаційні, адміністративні та ін. питання).

Ефективність процесу оцінювання залежить від таких складових:

1. Критерії оцінювання результатів діяльності персоналу.

Залежать вони від умов праці, а тому змінюються разом з ними. Найпоширенішими на сучасному етапі є такі критерії:

- індивідуально-психологічні особливості персоналу;
- соціально-психологічні можливості персоналу;
- поведінка працівника на робочому місці;
- результати діяльності працівників;
- досягнення цілей за певний період.

Критерії оцінювання результатів діяльності персоналу не є сталими. Вони змінюються із змінами планів та завдань організації.

2. Методика індивідуальних співбесід.

Вдосконалення оцінювання діяльності персоналу за допомогою співбесіди можливе внаслідок використання таких чинників:

- встановлення зворотного зв'язку до співбесіди, що сприяє уникненню несподіванок, непорозумінь, “сюрпризів”;
- проведення співбесіди на основі самооцінки співробітника;
- спонукання працівника під час співбесіди до аналізу своїх недоліків у роботі та їх причин, до пошуку виходу із ситуації, варіантів розв'язання проблеми;
- конструктивність бесіди, критика експертом (за потреби) проблеми, а не особистості;
- зосередження уваги експерта, зокрема і його зауважень, на конкретних аспектах діяльності працівника.

3. Професійні якості й можливості експертів. Йдеться про професійну кваліфікацію та морально-психологічні якості тих, хто здійснює перевірку і оцінювання: чим авторитетніший експерт, тим вища довіра до його оцінок.

4. Аналіз результатів оцінювання та їх застосування з метою поліпшення діяльності організації. Наслідки його є передумовою для організації роботи: експерта (готує, за потреби, кінцеве рішення, надає допомогу в його реалізації тощо); співробітника, діяльність якого була об'єктом оцінювання (розробляє план поліпшення роботи, аналізує свої успіхи та невдачі тощо); відділу кадрів або іншої служби, яка працює з

кадрами (організовує підготовку співробітників, готує відповідну документацію та ін.).

Ефективність оцінювання залежить і від дотримання вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників:

- доступність інформації;
- несуперечливість оцінок;
- сприятлива організаційна та соціальна ситуація;
- своєчасність оцінювання;
- систематичність оцінювання;
- доступність і оперативність оцінювання діяльності та особистісних якостей за індивідуальними запитам;
- інформація за результатами оцінювання повинна сприяти досягненню цілей розвитку працівника;
- авторитетність суб'єкта оцінювання й джерела інформації повинна поєднуватися з їх спрямованістю.

Методи оцінювання персоналу.

- за формою вираження кінцевого результату: описові, кількісні та комбіновані методи;

- за інструментами оцінювання: прогностичний, практичний та імітаційний метод.

Тема 10. Управління процесом вивільнення персоналу

10.1. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення

10.2. Управління плинністю кадрів на підприємстві

10.3. Управління безпекою персоналу

Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення. Вивільнення персоналу. Звільнення за власним бажанням. Звільнення за порушення. Масове звільнення. Механізми і методи не директивного скорочення персоналу. Звільнення відповідно до умов, закріплених у контракті. Проведення атестації. Поетапна реорганізація.

Управління плинністю кадрів на підприємстві. Оцінка плинності кадрів. Розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів. Управління трудовою дисципліною. Плинність кадрів. Чинники плинності кадрів. Мотиви плинності кадрів. Управління плинністю кадрів. Заходи щодо скорочення плинності кадрів.

Управління безпекою персоналу. Охорона праці. Умови праці. Чинники впливу на умови праці: соціально-економічні; нормативні; соціально-психологічні; організаційно-технічні; природні чинники.

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

Звільнення персоналу підприємства вимагає:

- дотримання трудового законодавства;
- чітких, максимально об'єктивних критеріїв добору;
- прив'язки до робочих місць;
- мінімізації витрат і одержання економії;
- запобігання наступних і пов'язаних з вивільненням витрат;
- відкритості;
- інформування;
- компенсацій і допомоги у працевлаштуванні.

При будь-якій можливості звільнень варто уникати або максимум пом'якшувати їхні наслідки, використовуючи для цього усі наявні можливості.

Гнучка політика зайнятості підприємства полягає в її підтримці і раціоналізації та передбачає:

- 1) припинення наймання, коли на місце, що вивільняється, не наймаються нові працівники;
- 2) скорочення робочого часу шляхом зниження тривалості робочого дня і (або) робочого тижня, скасування або скорочення масштабів внутрішнього сумісництва і понаднормових робіт;
- 3) припинення видачі замовлень на сторону;

4) направлення на навчання з відривом від основних занять і надання неоплачуваних відпусток;

5) використання внутрішніх груп ентузіастів, що мають свої ідеї, що бажають працювати в якості їхніх розробників, збутовиків або вкладати в них кошти на додаток до первісного фінансування підприємством цих проектів;

6) стимулювання звільнень за власним бажанням: на основі пропозиції грошових компенсацій; стимулювання дострокового виходу на пенсію і за додаткову винагороду;

7) аутплейсмент – сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби здійснюють зацікавлення особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і при найбільш сприятливих умовах;

8) звільнення окремих працівників за різні порушення;

9) масові звільнення (є останнім засобом при недостатності індивідуальних заходів).

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

У колективному договорі, як правило, визначається порядок звільнення персоналу у випадку зниження ділової активності підприємства і порядок наймання раніше звільнених у випадку зростання ділової активності. Якщо є можливість, працівникам, що звільняються, слід надати відповідну допомогу у подальшому працевлаштуванні (рекомендаційний лист, перепідготовка і т.п.).

Відповідно до трудового законодавства при звільненні за скороченням штатів переважне право на залишення на роботі надається:

- працівникам з більш високою продуктивністю праці і кваліфікацією;
- сімейним працівникам (тим, що мають двох і більше дітей і тим, у родині яких немає інших осіб із самостійним заробітком) – у випадку рівної продуктивності праці;
- працівникам, що мають тривалий стаж безупинної роботи у даному підприємстві;
- працівникам, що отримали у підприємстві професійне захворювання;
- працівникам, що підвищують свою кваліфікацію без відриву від виробництва у вищому і середньому спеціальному навчальному закладах відповідно до виконуваної роботи.

Оскільки скорочення штатів використовується для укомплектування підприємства найбільш кваліфікованими кадрами, адміністрація відповідно до трудового законодавства вправі у межах однорідних професій і посад здійснювати перегруповування працівників і переводити більш кваліфікованих з них, посада яких скорочується, на іншу посаду, звільнивши з неї за зазначеною підставою менш кваліфікованого працівника.

Працівники, що вивільняються, поділяються на дві частини:

1. Особи, які не пройшли атестацію, які систематично порушують дисципліну або ті, які не "вписуються" у підприємство з тієї причини, що функції, які виконувалися ними колись, стали непотрібними.

2. Працівники, яких підприємство хоче залишити, але вже у новій якості.

Розірвання трудового договору на підставі скорочення чисельності штату, невідповідності працівника займаній посаді і виконуваній роботі або через хворобу попередньо узгоджується з виборчим профспілковим органом (якщо такий існує) і оформлюється у виді його постанови.

Процес звільнення працівників з підприємства визначається відповідними статтями Кодексу законів про працю.

Днем звільнення вважається останній день роботи. Вивільнення через скорочення штатів допускається, якщо зі штатного розпису виключаються посади, робочі одиниці по конкретних спеціальностях, професіях. При цьому може не зменшуватися фонд оплати праці, чисельність працюючих на підприємстві (при наявності вакантних посад у старому штатному розписі підприємства).

Звільнення за скороченням штатів може бути оскаржене у судовому порядку. Основним доказом для судового органу, що підтверджує проведення заходів зі скорочення штатів, є:

- штатний розпис з відповідними змінами;
- накази (документи) відносно зміни структури підприємства;
- документи на виплату заробітної плати до і після скорочення штатів;
- обліковий склад працюючих і т.д.

Обов'язок адміністрації підприємства – довести суду факт необхідності скорочення чисельності або штатів. У випадку прийняття судом рішення про неправильні або незаконні дії адміністрації, покладається як адміністративна, так і матеріальна відповідальність на посадову особу.

Не можна попереджати працівника про майбутнє звільнення у період тимчасової непрацездатності або чергової відпустки.

Рекомендації щодо організації звільнення працівників з підприємства:

1. Не слід повідомляти працівнику про звільнення у четвер або п'ятницю, або за день до свята, коли в них буде додатковий час для міркувань. Це не стосується звільнень у випадках, коли потрібна негайна дія. Потрібно бути делікатним і не звільняти людину в день його народження, річницю весілля або річницю роботи у підприємстві.

2. Повідомлення про звільнення слід робити в присутності, як мінімум, заступника директора х кадрових питань.

3. Не можна виражати причину звільнення своїми словами. Її слід повідомляти офіційно, з точними і аргументованими фактами поганого виконання роботи або важкого положення підприємства. Ніколи не слід принижувати людину, незалежно від причини звільнення.

4. Не слід повідомляти суперечливу інформацію: працівнику, що звільняється, говорити про одну причину, а іншим працівникам – про іншу. Щоб уникнути конфлікту, деякі менеджери повідомляють своїм службовцям, що їхня посада скорочена (ліквідована), а усім іншим повідомляють, що людина просто не виконувала свою роботу. Але така поведінка змушує працівників, що залишилися, замислитися, чи чесний керівник з ними.

5. Не слід говорити нікому, крім тих, хто повинен знати, про те, що людина буде звільнена. Якщо така інформація пошириться, це може викликати паніку у підприємстві.

6. Не слід повідомляти занадто рано про звільнення через відсутність роботи або ліквідацію посади.

7. Не потрібно просити людину негайно звільнити робочий стіл і залишити офіс. Час після роботи – найбільш оптимальний для цього.

8. За винятком випадків шахрайства або крадіжки не слід користуватися послугами фірмової служби безпеки, для того, щоб проводити звільненого з будинку.

9. Слід доручити одному зі своїх найближчих працівників контактувати зі звільненим доти, поки він не знайде інше місце роботи.

10. Обов'язково необхідно дотримуватися вимог трудового законодавства.

Якщо звільнення відбувається не з ініціативи адміністрації підприємства, а з ініціативи працівника, процедура звільнення складається з таких етапів:

- 1) одержання первинної інформації про звільнення;
- 2) проведення співбесіди з працівником, що звільняється; аналіз причин звільнення;
- 3) прийняття рішення про звільнення;
- 4) передача робочого місця і документів;
- 5) фінансові розрахунки з працівником, що звільняється;
- 6) оформлення відповідних кадрових документів.

Процес формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи:

- 1) оцінка плинності кадрів (кількісна – за допомогою розрахунку коефіцієнту плинності та якісна – виявлення причин, чинників і мотивів плинності кадрів);
- 2) розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів;
- 3) управління трудовою дисципліною.

Плиність кадрів – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи:

- пов'язані із сімейно-побутовими обставинами;
- пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту;
- пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Чинники плинності кадрів – це умови праці і побуту працівників (зміст і організація праці, система морального і матеріального стимулювання, організація виробництва і управління, стиль керівництва і взаємини в колективі, система професійного просування, забезпеченість житлом, санітарно-гігієнічні умови праці і т.д.).

Основні мотиви плинності кадрів на підприємстві:

- низька зарплата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва;
- відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні;
- невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії, невизначеність перспектив професійного просування;
- важкі і шкідливі умови праці;
- погані взаємини у колективі, з адміністрацією;
- незадоволеність професією.

Заходи щодо скорочення плинності кадрів:

- 1) техніко-економічні (поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, підвищення ступеня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці та ін.);
- 2) організаційні (удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю та ін.);
- 3) виховні (формування у працівників відповідального відношення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки та ін.);
- 4) соціально-психологічні (удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення та ін.);
- 5) культурно-побутові (поліпшення культурно-масової і спортивної роботи, збільшення забезпеченості житлом, дитячими установами, базами і будинками відпочинку та ін.).

Для управління процесами плинності кадрів величезне значення має збір і аналіз інформації про них. Вважається доцільним, у першу чергу, збирати відомості про: загальну кількість працівників, що звільнилися; жінок, що звільнилися; осіб у вікових категоріях до 18 років, 19-30 років, старше 50 років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менш 3 і більш 10 років; із професійною, вищою і середньою фаховою освітою.

Дані про працівників, що звільнилися, заносять, як правило, в книгу вибуття, у якій робиться запис про причину звільнення, і на спеціальні картки.

Дані про плинність аналізують за професіями, підрозділами, посадами, причинами, віковим групам працівників, що звільнилися.

Охорона праці – це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає 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 і законодавче регулювання соціально-економічних і виробничих умов праці (тривалість робочого часу, режими праці і відпочинку, санітарні норми і вимоги, система контролю за дотриманням діючих законів, вимог і правил в області умов праці).

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

2. Організаційно-технічні:

2.1. Засоби праці (виробничі будинки і спорудження, санітарно-побутові пристрої, технологічне устаткування, інструменти, пристосування);

2.2. Предмети і продукти праці (сировина, матеріали, заготівлі, напівфабрикати, готові вироби);

2.3. Технологічні процеси (фізичні, механічні, хімічні і біологічні впливи на оброблювані предмети праці, способи їхнього транспортування і збереження і т.д.);

2.4. Організаційні форми виробництва, праці і управління (рівень спеціалізації виробництва, його масштаби і масовість, змінність роботи підприємства, перерви, безперервність виробництва, форми розподілу і кооперації праці, її прийоми, режими праці і відпочинку протягом робочої зміни, тижня, року, організація обслуговування робочого місця, структура підприємства і його підрозділів, співвідношення функціонального і лінійного управління виробництвом та ін.).

3. Природні чинники.

Вони мають особливе значення при формуванні умов праці в сільськогосподарському виробництві, на транспорті, у будівництві та ін.

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 і галузеві).
4. Правила безпечної експлуатації.
5. Правила безпеки (пожежної, по 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.

Тема 11. Ефективність управління персоналом підприємства

- 11.1. Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства.
- 11.2. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства.

Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства. Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства. Показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства. Ступінь задоволеності персоналу роботою. Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства.

Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства. Зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом. Комплексний показник ефективності. Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства.

Завдання оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

- 1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілі діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу);
- 2) соціальної ефективності (виражає виконання чекань і задоволення потреб і інтересів робітників підприємства);
- 3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Показники оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.
2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.
3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Показники оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в трудовому колективі.
2. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності робітників і підприємства в цілому

(підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

Показники оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства).

2. Співвідношення чисельності управлінського апарату і 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 числа випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності робітників підприємства).

6. Укомплектованість кадрового складу.

Комплексна ефективність управління персоналом підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих відповідних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності підприємства, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значимості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, рівного 100 балам.

Методика оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства базується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі і теорії класифікації.

Зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства полягає у наступному:

1. За допомогою методу експертних оцінок і кореляційного аналізу визначається перелік економічних, соціальних і організаційних показників, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства.

2. Задаються критерії досягнення визначених кінцевих результатів з найменшими витратами ресурсів і високою якістю товарів.

3. За допомогою зазначених показників-критеріїв і вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і рангової кореляції, розраховується комплексний показник ефективності, у якому порівнюються різні економічні, соціальні і організаційні показники з урахуванням їх важливості.

В якості компонентів економічної ефективності управління персоналом розглядають:

➤ співвідношення результатів роботи і витрат на персонал, що розглядається з точки зору поставлених організаційних цілей;

➤ компоненти, що відображають внесок персоналу в довгострокове існування та розвиток підприємства;

➤ стабільність, яка відображається у наступності кадрового складу, в надійності виконання працівниками доручених їм завдань, у відсутності напруженості та конфліктів;

➤ гнучкість, яка означає здатність персоналу адаптуватися до нових умов, активно сприяти організаційним змінам і бути готовим до конфліктів, якщо це необхідно для реалізації інноваційних концепцій.

Ефективне управління персоналом визначається особистісними та професійними якостями самого керівника, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню персоналу, щоб відповідати постійно змінюється соціально-економічному середовищі.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій

1. У чому полягає комплексний підхід до управління персоналом?
2. У чому зміст системного підходу до управління персоналом?
3. Дати визначення, що таке трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал?
4. Що таке трудовий потенціал працівника?
5. Що таке система управління персоналом?
6. Назвіть складові системи управління персоналом.
7. Що відноситься до внутрішніх чинників системи управління персоналом підприємства?
8. Що відноситься до зовнішніх чинників системи управління персоналом підприємства?
9. Розкрийте зміст понять: управління, менеджмент, керування, адміністрування.
10. Управління персоналом як наука.
11. Що є предметом дисципліни «Управління персоналом»?
12. Назвіть цілі управління персоналом.
13. Назвіть аспекти управління персоналом.
14. Які є підходи до управління персоналом?
15. Що належать до цілей і завдань управління персоналом?
16. Що є основним завданням управління персоналом?
17. Розкрийте зміст принципів управління персоналом.
18. Що таке особистість?
19. Подайте характерну структуру особистості.
20. Що включає в себе професійний розвиток особистості?
21. Індивідуальність. Які є її властивості?
22. Що таке структура персоналу?
23. Які є категорії персоналу за участі в процесі виробництва?
24. Які Ви знаєте види кількості персоналу?
25. Які є етапи історичного розвитку управління персоналом?
26. Які є стадії розвитку управління персоналом?
27. Розкрийте зміст стадій розвитку управління персоналом.

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

1. Що таке об'єкт управління?.
2. Що таке суб'єкт управління?
3. Що таке структура персоналу?
4. Які є основні форми побудови структури?
5. Що таке функціональні й виробничі структурні підрозділи?
6. Чим зумовлюється чисельність персоналу?

7. Що таке штатний розпис?
8. У чому відмінності між постійними, тимчасовими та сезонними працівниками?
9. Що таке: професія, спеціальність, кваліфікація?
10. Як поділяються працівники за рівнем кваліфікації?

Тема 3. Принципи управління персоналом

1. Які є принципи управління персоналом?
2. Які принципи управління персоналом відносять до загальних?
3. Які принципи управління персоналом відносять до часткових?
4. У чому зміст принципу планованості?
5. У чому зміст принципу системності?
6. У чому зміст принципу соціального партнерства?
7. У чому зміст принципу демократизму?
8. У чому зміст принципу економічної ефективності?
9. У чому зміст принципу економічної зацікавленості?
10. У чому зміст принципу соціальної доцільності?
11. Що таке методи управління персоналом?
12. Що відносять до адміністративних методів?
13. Що відносять до економічних методів?
14. Що відносять до соціально-психологічних методів?

Тема 4. Керівник чи лідер.

1. Хто такий керівник?
2. Хто такий лідер?
3. У чому основні відмінності між керівником та лідером?
4. Чим схожі керівник та лідер?
5. Які є типи керівника?
6. Які Ви знаєте стилі керівництва?
7. У чому зміст авторитарного стилю керівництва?
8. У чому особливість авторитетного стилю керівництва?
9. У чому зміст партнерського стилю керівництва?
10. Основні риси демократичного стилю керівництва?
11. У чому відмінності ліберального стилю керівництва?
12. Чим характеризується вірцевий стиль керівництва?
13. У чому зміст наставницького стилю керівництва?
14. У чому полягає ефективність лідерства?

Тема 5. Формування колективу організації

1. Що таке колектив?
2. Назвіть елементи колективу.
3. Охарактеризуйте організаційні можливості колективу.

4. Що таке система соціального контролю у колективі?
5. Види груп у колективі.
6. У чому відмінності між формальною та неформальною групами?
7. Які є етапи утворення неформальних груп ?
8. Позитивні та негативні наслідки створення неформальних груп.
9. Які є етапи створення трудового колективу?
10. Назвіть умови створення трудового колективу підприємства.
11. Етапи розвитку трудового колективу.
12. У чому полягає мета формування команди?
13. Принципи створення ефективної команди.
14. Назвіть чинники впливу на ефективне функціонування групи.
15. Що таке згуртованість колективу?
16. Чим характеризується соціально-зрілий колектив?
17. Які є стадії згуртованості трудового колективу?
18. Які психологічні характеристики має колектив ?
19. Яка є типологія темпераментів?
20. Що таке соціальний розвиток колективу?
21. Що забезпечує прогресивний соціальний розвиток колективу?
22. Що передбачає зростання соціальної активності персоналу?
23. У чому полягає зростання ефективності діяльності підприємства?
24. Що є основними цілями і завданнями планування соціального розвитку колективу?

Тема 6. Кадрова політика підприємства

1. Що таке кадрова політика підприємства ? .
2. У чому полягає мета кадрової політики підприємства?
3. У чому призначення кадрової політики?
4. Назвіть принципи кадрової політики.
5. Назвіть основні елементи кадрової політики. У чому їх зміст?
6. Функції кадрової політики.
7. Які є типи кадрової політики ?
8. Етапи побудови кадрової політики:
9. У чому особливості пасивної кадрової політики?
10. Основні ознаки реактивної кадрової політики.
11. У чому зміст превентивної кадрової політики?
12. У чому полягає зміст активної кадрової політики?
13. У чому відмінності між відкритою і закритою кадровою політикою?
14. Чим характеризується раціональна кадрова політика?
15. Особливості авантюрної кадрової політики.

Тема 7. Кадрове планування на підприємстві

1. Що таке кадрове планування?
2. На що спрямоване кадрове планування?

3. Принципи кадрового планування.
4. Поточна і довгострокова потреба в кадрах.
5. Етапи планування потреби у персоналі.
6. Як здійснюється оцінка наявного персоналу ?
7. Як розраховується оцінка майбутніх потреб у персоналі?
8. Що включає в себе розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі?
9. Які є види планування роботи з персоналом?
10. Що таке оперативний план роботи з персоналом ?
11. Які є види термінових планів з персоналу ?
12. Як визначається поточна і довгострокова потреба в кадрах ?
13. Основні етапи прогнозування в управлінні персоналом.
14. Як визначається загальна і додаткова потреба підприємства в кадрах?
15. Які є методи прогнозування потреби в персоналі?

Тема 8. Організація набору та відбору персоналу

1. Назвіть етапи добору персоналу в організацію.
2. Що включає в себе етап - планування потреби в персоналі ?
3. Складові етапу - набір (залучення) кандидатів на вакантні посади.
4. Основні елементи етапу - відбір персоналу.
5. Що включає в себе етап – підбір і розстановка персоналу?
6. Що передбачає трудова адаптація персоналу?
7. Особливості професійної орієнтації персоналу.
8. Назвіть чинники, що впливають на визначення потреби в персоналі.
9. Що відносять до внутрішньо організаційних чинників?
10. Назвіть основні елементи зовнішніх чинників.
11. Які є основні етапи в процесі залучення і відбору персоналу?
12. Що відносять до заходів підвищення привабливості вакансій ?
13. Які є джерела залучення персоналу ?
14. Які Ви знаєте методи залучення персоналу ?
15. З яких етапів складається розробка вимог до кандидатів?
16. Що таке професіограма?
17. Що таке відбір персоналу?
18. Які є етапи відбору персоналу?
19. Назвіть методи відбору персоналу.
20. Подайте основні принципи відбору персоналу.
21. Що таке професійна орієнтація?
22. Що включає в себе професійна орієнтація?
23. Хто потребує повторної профорієнтації?
24. Форми професійної орієнтації.
25. Що таке трудова адаптація?
26. Цілі трудової адаптації.
27. Які є напрямки трудової адаптації?
28. У чому зміст психофізіологічного аспекту трудової адаптації?

29. Що передбачає соціально-психологічний аспект трудової адаптації?
30. У чому зміст професійного аспекту трудової адаптації?
31. Що передбачає організаційний аспект трудової адаптації?
32. Що таке управління процесом трудової адаптації?
33. Що відносять до основних задач служби трудової адаптації ?
34. Що включає в себе ефективна програма трудової адаптації працівників?
35. Процедура введення в посаду.
36. Які є показники успіху професійної адаптації ?
37. Що таке психологічна сумісність?
38. Вимоги до підбору кандидатів?

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу.

1. Що таке оцінювання персоналу?
2. Що включає в себе оцінювання персоналу?
3. Що відносять од об'єктивних потреб в оцінюванні персоналу?
4. Для чого здійснюється оцінка потенціалу робітника?
5. Що передбачає оцінювання індивідуального внеску?
6. Що є вихідними даними для оцінювання персоналу?
7. Для чого здійснюється регулярне оцінювання персоналу?
8. Які Ви знаєте види оцінювання персоналу?
9. Етапи процесу оцінювання персоналу.
10. Критерії оцінювання результатів діяльності персоналу.
11. У чому полягає методика індивідуальних співбесід ?
12. Що передбачає професійна якість й можливість експертів?
13. Класифікація методів оцінювання.

Тема 10. Управління процесом вивільнення персоналу.

1. Що таке вивільнення персоналу
2. Що передбачає гнучка політика зайнятості підприємства ?
3. Масове вивільнення працівників.
4. Механізми і методи недирективного скорочення персоналу.
5. Проведення атестації.
6. Основні правила атестації.
7. Звільнення за власним бажанням.
8. Зміст процедури звільнення працівників підприємства за власним бажанням
9. Етапи звільнення працівників підприємства за власним бажанням.
10. Процедура формування стабільного трудового колективу.
11. У чому зміст плинності кадрів на підприємстві?
12. Управління плинністю кадрів у підприємстві.
13. Спеціальні обстеження плинності кадрів .
14. Задоволеність працівників роботою.

15. Що таке охорона праці?
16. Чинники впливу на формування і зміну умов праці.

Тема 11. Ефективність управління персоналом підприємства.

1. У чому зміст економічної оцінки ефективності управління персоналом?
2. У чому полягає соціальна оцінка ефективності управління персоналом?
3. Особливості організаційної ефективності управління персоналом підприємства.
4. Показники оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства.
5. Назвіть показники оцінки соціальної ефективності.
6. Які Ви знаєте показники оцінки організаційної ефективності?
7. Що передбачає комплексна ефективність управління персоналом підприємства?
8. На чому базується методика оцінки комплексної ефективності управління персоналом?
9. У чому полягає зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом?
10. Я розраховується комплексний показник ефективності управління персоналом?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ОСНОВНА

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
2. Кодекс законів України про працю. – К., 2018. [Електронний ресурс] : режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
4. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.
5. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум [Електронний ресурс] : навч. посібник. – Харків: ХДУХТ 2018. – 188 с.
6. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
7. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 665 с.

ДОДАТКОВА

8. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
9. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Белова, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
10. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998.
11. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми : навч. посіб. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – К. : ЦУЛ, 2003.
12. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003.
13. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. / М. І. Мурашко. – К. : Знання, 2002. – 311 с.
14. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. М. Петюх. – К. : КНЕУ, 2000. – 124 с.
15. Поліщук М. П. Управління персоналом / М. П. Поліщук. – К. : Кондор, 2003.
16. Яцун Л. М. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. М. Яцун, В. М. Селютін, О. В. Ольшанський. – Х. : ХДУХТ, 2013. – 416 с.
18. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – Львів : Магнолія плюс, 2004. – 333 с.

Навчальне видання

Павленчик Наталія Федорівна

**ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни**

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
зі спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра економіки та менеджменту
Львівський державний університет фізичної культури
Україна, 79007, м. Львів, вул. Костюшка, 11