МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Л.А. Бехтер

ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Конспект лекцій

для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра

спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми

«Управління персоналом та економіка праці»

Затверджено

вченою радою ЗНУ

Протокол № 10 від 25.05. 2021 р.

Запоріжжя

2021

 УДК: 005.95(076.5)

М197

Бехтер Л.А. Основи кадрової політики та кадрового планування : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 83 с.

Конспект лекцій є одним з найважливіших складових елементів методичного забезпечення навчальної дисципліни. У цьому виданні подано навчальний матеріал з дисципліни, термінологічний словник, список рекомендованої літератури .

Для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці».

Рецензент

*Гельман В.М.*, доктор економ. наук, доцент кафедри управління персоналом і маркетингу

Відповідальний за випуск

*Іванов М.М.,* д-р економ. наук, професор, завідувач кафедриуправління персоналом і маркетингу

**ЗМІСТ**

ВСТУП…………………………………………………………………………………4

Змістовий модуль 1. Концептуальні засади управління персоналом……………..6

Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій…………….6

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система …………………………..13

Змістовий модуль 2. Методологічні засади управління персоналом…………….17

Тема 3. Принципи і методи управління персоналом………………………………17

Тема 4. Керівник чи лідер…………………………………………………………..22

Змістовий модуль 3. Особливості формування колективу організації та кадрової політики підприємства……………………………………………………………...27

Тема 5. Формування колективу організації………………………………………..27

Тема 6. Кадрова політика підприємства…………………………………………...39

Змістовий модуль 4. Характеристика кадрового планування на підприємстві і організація набору та відбору персоналу…………………………………………..42

Тема 7. Кадрове планування на підприємстві……………………………………..42

Тема 8. Організація набору та відбору персоналу…………………………………47

Змістовий модуль 5. Особливості оцінювання та атестація персоналу…………..58

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу……………………………………….58

Змістовий модуль 6. Особливості управління процесом вивільнення персоналу.70

Тема 10. Управління процесом вивільнення персоналу…………………………..70

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК…………………………………………….......78

Рекомендована література……………………………………………………….....81

**ВСТУП**

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

**Метою** викладення навчальної дисципліни«Основи кадрової політики та кадрового планування» 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.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни«Основи кадрової політики та кадрового планування» є:

– набути теоретичні знання з управління кадрової політики та кадрового планування;

* оволодіти навичками аналітичного оцінювання ефективності управління персоналом;
* опанувати практичні навички визначення потреби в персоналі і вмінні враховувати витрати на персонал;
* виробити навички оцінки кадрової політики та кадрового планування.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути

таких результатів навчання (знання, уміння тощо) та компетентностей:

|  |  |
| --- | --- |
| Заплановані робочою програмою результати навчаннята компетентності  | Методи і контрольні заходи |
| 1 | 2 |
| ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК8. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел. ЗК11. Здатність приймати обґрунтовані рішення. СК10. Здатність використовувати сучасні джерела економічної, соціальної, управлінської, облікової інформації для складання службових документів та аналітичних звітів. СК15. Здатність аналізувати структуру, механізм функціонування ринку праці, розробляти заходи з його регулювання, визначати психофізіологічні фактори трудової діяльності, розробляти і реалізовувати кадрову політику в контексті розвитку трудового потенціалу.СК16. Здатність використовувати сучасні методи та інструменти управління персоналом, здійснювати раціоналізацію трудових процесів, нормування праці, організацію роботи та оплати праці, оцінку і атестацію, аудит і розвиток персоналу, формувати корпоративну культуру для забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом та досягнення цілей організації.ПРН19. Використовувати інформаційні та комунікаційні технології для вирішення соціально-економічних завдань, підготовки та представлення аналітичних звітів. ПРН22. Демонструвати гнучкість та адаптивність у нових ситуаціях, у роботі із новими об’єктами, та у невизначених умовах. ПРН24. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та свідомо на основі етичних принципів, цінувати та поважати культурне різноманіття, індивідуальні відмінності людей.ПРН25. Вміти аналізувати процеси функціонування ринку праці, визначати психофізіологічні фактори трудової діяльності, демонструвати знання щодо здійснення ефективної кадрової політики в контексті розвитку трудового потенціалу.ПРН26. Використовувати сучасні методи управління персоналом, оволодіти знаннями щодо особливостей раціоналізації трудових процесів, нормування, організації роботи і оплати праці, вміти проводити оцінку і атестацію, аудит і розвиток персоналу, формувати корпоративну культуру для забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом та досягнення цілей організації. | Методи контролю: усне опитування, письмова перевірка, практичні роботи, розв’язання задач, тестування, розробка презентацій та ситуаційні завдання. Контрольні заходи включають поточний контроль, який здійснюється під час проведення практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретних видів навчальної діяльності. Поточний контроль може проводитися у формі усного опитування або письмового контролю на практичних заняттях, виступів студентів при обговоренні питань на практичних заняттях, а також у формі комп`ютерного тестування. Ще однією формою контрольного заходу є підсумковий контроль, тобто залік. |

**Міждисциплінарні зв’язки.** Дисципліна «Основи кадрової політики та кадрового планування» базується на знаннях дисципліни: «Основи економічних знань».

Взаємозв’язок курсу з іншими дисциплінами ОПП, зокрема: «Мотивування», «Управлінська діяльність підприємства», «Економіка праці і соціально-трудові відносини», «Основи управління персоналом», «Управління персоналом організації», «Ринок праці і демографія», «Аудит персоналу», «Кадрове адміністрування і діловодство», «Аналіз і планування трудових показників в організації», «Організаційно-управлінська робота кадрової служби підприємства», «Технології кадрової роботи», «Кадровий консалтинг», «Інноваційна діяльність в управлінні персоналом», «Методи і моделі прийняття рішень в управлінні персоналом», «Антикризове управління персоналом», «Міжнародне управління людськими ресурсами» сприяє поглибленій підготовці бакалаврів до вирішення спеціальних практичних професійних завдань та формування передбачених ОП компетенцій.

**Змістовий модуль 1.Концептуальні засади управління персоналом**

**Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій**

1. Управління персоналом як часткова функція менеджменту

2. Основні поняття теорії управління персоналом.

3. Етапи історичного 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 8 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 с 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 втому,

що:

¬ люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній;

¬ 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; 9

 ¬ 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 організаційнотехнічною 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 вибирати 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, функціональною 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 начальнику 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 золь у прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку персоналу

**Тема 2. Управління персоналом як соціальна система**

1. Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова.

2. Чисельність персоналу.

3. Компетентність працівника. Професійна компетентність та професійна придатність

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 звротніх 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 ізовнішніх 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;

cезонні – 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 навчались 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 успішновиконувати 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.

**Змістовий модуль 2.Методологічні засади управління персоналом**

**Тема 3. Принципи і методи управління персоналом**

1. Принципи управління персоналом
2. Методи управління персоналом

***Принципи управління персоналом*** – *це об’єктивні правила управлінської поведінки, що витікають із потреб об’єкта управління.*

1. ***Принцип науковості –***передбачає більш повне пізнання і використання в практиці управління об’єктивно діючих економічних законів, які повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і рядових робітників.
2. ***Принцип системності*** – передбачає, що при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп завдань і рішень.
3. ***Принцип економічності***– передбачає ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, за якої витрати на ситему управління персоналом перекриватимуться ефектом у виробництві, отриманим від їх впровадження.
4. ***Принцип ієрархічності та зворотного зв’язку***– в будь-яких вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечутись ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв’язку.
5. ***Принцип узгодженості***– взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинне бути в цілому узгоджена з цілями організації та синхронізована у часі.
6. ***Принцип перспективності та прогресивності***– при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати перспективи розвитку організації, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги.

***Методи управління персоналом***– *це конкретні способи та прийоми здійснення управлінської діяльності.*

Залежно від міри примусовості методи управління персоналом можна поділити на:

І. Силові методи:

1) фізичний примус;

* 1. правові методи:
* система законодавчих актів країни та регіону;
* система нормативно-директивних документів фірми та контролюючої організації;
	1. адміністративні – система планів, програм, завдань організації – стандарти, інструкції, регламенти, делегування повноважень і відповідальності.

ІІ. Економічні методи:

1) методи, врегульовані на макрорівні – податкова система та фінансово-кредитний механізм держави;

2) методи, що регулюються на макрорівні: система матеріального стимулювання, система відповідальності за якість та ефективність роботи.

ІІІ. Соціально-психологічні та виховні методи:

1) виявлення і врахування психологічних особливостей кожного члена трудового колективу (анкетування, спостереження, фотографія робочого дня);

2) мотивація трудової діяльності;

3) формування організаційної культури підприємства;

4) встановлення сприятливої психологічної атмосфери;

5) забезпечення можливостей для самореалізації.

Усі принципи та методи менеджменту персоналу реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управліньня персоналом організації.

1. Особливості системного підходу до управління персоналом

Систему управління персоналом на підприємстві неможливо відокремити від системи управління організацією в цілому, бо перша включає в себе не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, а й усіх лінійних керівників – від директора до бригадира, а також керівників структурних підрозділів, що виконують функції технічного, виробничого, економічного керівництва, керівництва зовнішніми господарськими зв’язками і т.п. Тобто, система управління персоналом є “кістяком” системи управління організацією.

Системний підхід до формування управління всіх рівнів ієрархії дає можливість комплексно підійти до вирішення даної проблеми. З погляду системного підходу, проектування системи управління підприємством повинне включати всі функціональні та цільові підсистеми, підсистеми забезпечення управління, всі їх складові елементи: функції, оргструктуру, технології управління, кадри, інформацію, управлінські рішення і т.д. При цьому повинні враховуватись взаємозв’язки компонентів цілісної системи між собою та із зовнішнім середовищем.

Таким чином, система управління персоналом є підсистемою системи управління підприємством, інтегрованою в неї та спрямованою на вирішення загальних цілей організації.

***Структура системи управління персоналом:***

* Кадрова політика.
* Підбур персоналу.
* Оцінка персоналу.
* Розстановка персоналу.
* Навчання персоналу.

***Система роботи з персоналом відображається в таких документах:***

* *Статут підприємства.*
* *Філософія підприємства* – сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню глобальних цілей підприємства.
* *Правила внутрішнього трудового розпорядку* – документ, який регламентує порядок прийому та звільнення співробітників, час праці та відпочинку, основні обов’язки співробітників і адміністрації, а також засоби стимулювання та стягнення.
* *Колективний договір* – правовий акт, що регулює соціально-правові відносини між представниками працівників та роботодавців, адміністрації та профспілок.
* *Штатний розпис підприємства* – документ, що містить склад підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів та фонд заробітної плати.
* *Положення про оплату та преміювання праці* – документ, що визначає порядок, форми та розміри оплати працівників певних категорій і засоби матеріального стимулювання.
* *Положення про підрозділи* – документ, що визначає призначення та місце підрозділу на підприємстві, функції та завдання управління, права, відповідальність і форми стимулювання працівників підрозділу.
* *Контракт співробітника* – форма трудової угоди між адміністрацією та працівником, що містить порядок прийому на роботу, організацію праці і часу, ділові та моральні якості, оплату, соціальні блага та гарантії.
* *Посадові інструкції* – основний документ, що регламентує призначення та місце працівника в системі управління, його функціональні обов’язки, права, відповідальність і форми заохочення.
* *Моделі робочих місць* – всебічне комплексне визначення різних аспектів особистості, об’єктивних кадрових даних, ділових і моральних якостей, життєвого досвіду, професійних знань та умінь, здоров’я, працездатності та інших вимог до людини, яка буде працювати на даному робочому місці.
* *Регламенти управління* – сукупність правил, що визначають порядок роботи державного органу підприємства, установи й організації.

+

***Функції системи роботи з персоналом:***

* визначення потреби в персоналі;
* забезпечення персоналом;
* розвиток персоналу;
* використання персоналу;
* мотивація праці та управління поведінкою персоналу;
* правове та інформаційне забезпечення процесу управління.

# 2. Підрозділи з управління персоналом в організації

Підрозділи, що виконують функцію управління персоналом, у широкому значенні слова можуть розглядатись як служба управління персоналом.

Конкретне місце і роль вказаної служби в загальній системі управління організацією визначається місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом і організаційним статусом його безпосереднього керівника.

Цей організаційний статус підтверджується набором повноважень та відповідальності. Їх об’єм та ієрархічний ранг багато в чому визначаються позицією першого керівника організації відносно кадрової служби. Вони також формуються в ході організаційного розвитку управління, накопичення кадрового та інтелектуального потенціалу.

Авторитет кадрової служби залежить не тільки від її керівних повноважень, але й від рівня спеціальних знань співробітників та міри впливу на кадрові процеси. Тому в зарубіжній практиці спостерігається така закономірність: служби управління персоналом починають свою діяльність як штабні ланки з консультативними функціями, а потім, у міру розвитку кадрового потенціалу і все більш очевидного його впливу на результати роботи, служба управління персоналом наділяється управлінськими повноваженнями і починає брати безпосередню участь у керівництві організацією.

Залежно від рівня розвитку й особливостей організації структурне місце кадрової служби може бути різним. У зарубіжній практиці виділяють декілька таких варіантів.

***Варіант 1*** – початковий етап розвитку підприємства.

1.1. У випадку, коли на невеликому щойно створеному підприємстві керівництво ще чітко не визначило статус кадрової служби, часто застосовується підпорядкування служби управління персоналом загальному керівництву організації як штабному органу (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Штабне підпорядкування кадрової служби

1.2. У випадку, коли перший керівник вже на початковому етапі намагається підняти роль кадрової служби та її статус, хоч його заступники ще не готові до сприйняття відділу персоналу як підрозділу, рівнозначного другому рівню управління, використовується підпорядкованість кадрової служби першому керівнику.

Рис. 3.3. Підпорядкування кадрової служби першому керівнику

***Варіант 2 –***розвинені фірми.

Для достатньо розвинених фірм характерним є виділення сфери управління персоналом як рівнозначної підсистеми управління серед інших підсистем.

Рис. 3.4. Інтеграція кадрової служби в керівництво організацією

+На сучасних розвинених підприємствах кадрові служби – це досить крупні і впливові підрозділи. Без згоди керівників кадрових служб не приймається жодне стратегічне рішення. Кадрова служба бере активну участь у формуванні організаційної культури фірми. Типова схема структури кадрової служби в американській корпорації наведена на рис. 3.5.

Рис. 3.5. Структура кадрової служби в американській корпорації

Особливості тієї чи іншої організації визначають особливості оргструктури системи управління персоналом. Варіанти видозмін виділених підрозділів кадрової служби можуть залежати від її розміру та від можливостей організації (у першу чергу – фінансових) сформувати той чи інший підрозділ. Крім того, важливу роль тут відіграє досягнутий методичний та кадровий потенціал.

У будь-якому випадку, незалежно від особливостей організації, склад функцій системи управління персоналом залишається незмінним. Змінюється тільки трудомісткість їх виконання. Якщо персонал організації невеликий і відповідно незначною є трудомісткість функцій системи управління, то виконання окремих завдань може бути доручене конкретному спеціалісту, а не підрозділу. Окремі функції можуть передаватись у компетенцію підрозділу з організації управління. Так, наприклад, у податкових інспекціях кадрова робота здійснюється відділом по кадрах, спец роботі та захисту податкової інформації. Спеціалізованими підрозділами може виконуватись і функція інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

**Тема 4. Керівник чи лідер**

4.1. Хто такий керівник та лідер

4.2. Стилі керівництва та лідерства

4.3. Ефективність лідерства

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, контролюючою 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 неофіційне, 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) – Paei;

Адміністратор – pAei;

Підприємець – paEi;

Інтегратор – paeI.

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 звершення 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 миритись з ними може без будь-яких важливих причин відміняти 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 невиправдані 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, слабко 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 відчувають 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 відчувають 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.

**Змістовий модуль 3.****Особливості формування колективу організації та кадрової політики підприємства**

**Тема 5. Формування колективу організації**

1. Колектив як соціальне явище

2.Формальні та неформальні групи в колективі.

3. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу.

4. Корпоративна культура в системі управління персоналом.

5. Стадії згуртованості колективу.

6. Соціально-психологічні особливості колективу.

7. Соціальний розвиток колективу.

**1.Колектив як соціальне явище**

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

Групи можуть бути формальними і неформальними (пп. 3.3).

За ознакою виконання формальною групою суспільно-значущої роботи виділяють таке поняття, як "трудовий колектив".

Проте, з причини ідеологізації цього поняття в комуністичній пропаганді, з одного боку, і його широкого протиставлення особистості, індивідуальності в останні роки в постсоціалістичних країнах, з іншого боку, воно майже зовсім зникло у науковому лексиконі. Однак, саме по собі поняття "колектив" є ідеологічно нейтральним і широко поширеним у світовій літературі.

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

Елементами колективу є:

1) члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;

2) цілі;

3) засоби досягнення цілей;

4) механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

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

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;

як правило, 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.

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

**2. Формальні та неформальні групи в колективі.**

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:

/ 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.

Сьогоднішні теоретики вважають, що неформальні групи можуть допомогти формальній організації в досягненні її цілей. Для цього бажано:

1. Визнати існування неформальних груп і працювати з ними.

2. Вислуховувати думки членів і лідерів неформальних груп.

3. Перед тим як починати будь-які дії, прораховувати їх можливу негативну дію на неформальну організацію.

4. Дозволити неформальній групі брати участь у прийнятті рішень.

5. Швидко видавати точну інформацію, тим самим перешкоджати розповсюдженню чуток.

**3. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу.**

В даній роботі розглянуті особливості ролі менеджера з персоналу у формуванні колективу на сучасних підприємствах.

З переходом до ринкової економіки відбуваються принципові зміни в системі управління підприємствами. Наслідком таких змін стають нові підходи до організації та якості управління підприємством, а також до управлінських кадрів.

Управління персоналом - це складне і багатогранне мистецтво, яке включає в себе безліч професійних підсистем і професійних навичок.

Створення ефективної команди (колективу) оптимальним складом неминуче зв'язано з необхідністю визначати співвідношення між елементами однорідності і різноманітності в команді. При цьому потрібно сумістити явно несумісні речі.

Підбираючи людей в колектив, менеджер з персоналу, як правило, здійснюють свій вибір виходячи з навиків, знань і досвіду, що є у претендентів. Але для досягнення ефективності колективу важливі не тільки навики, знання і досвід, але в рівному ступені особисті якості і особові характеристики членів колективу.

Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи. Саме менеджер з персоналу повинен забезпечити ефективність роботи людського ресурсу.

В обов’язки менеджера з персоналу входить розробка і підтримка корпоративного стилю компанії, підбір кандидатів на вакантні місця, створення системи заохочення і покарання працівників підприємства. Адже найголовніше – це результат, а щоб були результати, потрібна серйозна мотивація. Як її досягти менеджер вирішує сам, виходячи зі своїх міркувань про ефективність цих методів і ситуації, що склалася в колективі. Треба сформулювати цілі і місію організації, довести їх до співробітників, проводити заходи, які посприяють зміцненню внутрішнього духу компанії, відкрити перед кожним працівником його перспективи на посаді. Менеджер з персоналу повинен мати психологічну освіту. Особлива увага поділяється і таким моральним якостям, як організованість, практичність, комунікабельність, вміння зрозуміти інших.

В невеликих компаніях менеджер з персоналу часто самостійно або за допомогою помічників здійснює весь комплекс посадових обов’язків: підбір і найм персоналу, навчання і розвиток персоналу, розрахунок зарплат і визначення системи компенсацій, ведення кадрового діловодства.

Таким чином, роль менеджера з персоналу зазвичай варіюється залежно від розмірів компанії, політики керівництва відносно персоналу, корпоративної культури компанії і розмірів самого відділу роботи з персоналом.

**4. Корпоративна культура в системі управління персоналом.**

Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування. Чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

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

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

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

Корпоративна культура формується на базі організаційної культури. Вона повною мірою пояснює усі складові управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, стан продуктивності праці, якості товарів, відношення до споживачів, конкурентів і т.д.

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні задачі:

• розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;

• заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства;

• зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників;

• надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;

• зміцнення корпоративної родини (поздоровлення персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями і т.д.).

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

Як об'єкт вивчення і управління корпоративна культура:

• регулює поведінку працівників;

• є соціальною, тому що на процес її формування впливають працівники підприємства;

• є багатогранною;

• є результатом дій та думок персоналу;

• здатна змінюватися;

• усвідомлено або неусвідомлено сприймається всіма працівниками;

• мас багато традицій, тому що проходить певний історичний процес розвитку;

• знаходиться в постійному розвитку.

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Сила корпоративної культури підприємства визначається за допомогою наступних показників:

1) товщина корпоративної культури (кількість важливих припущень, що поділяються працівниками, розчленованість представлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів);

2) розділюваність корпоративної культури (кількість працівників, що розділяють принципи корпоративної культури);

3) ясність пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки у різних ситуаціях).

У тих підприємствах, де керівник розуміє і приймає корпоративну культуру, є спеціальні підрозділи, що відповідають за:

• розробку програм корпоративної культури, їхнє впровадження,

• контроль, реалізацію;

• впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства;

• створення у підприємстві сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури;

• формування лояльності персоналу до керівників підприємства; розробку нормативних принципів поведінки персоналу;

• формування системи цінностей і мотивації персоналу, необхідних для забезпечення успішної діяльності підприємства;

• розвиток у персоналу вигідної для підприємства економічної і соціальної поведінки.

**5. Стадії згуртованості колективу.**

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 сутністю вона (характеристика) аналогічна економічній характеристиці його виробничої діяльності – продуктивності праці.

За своєю спрямованістю згуртованість колективу може бути позитивною (функціональною), т. т. 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 несуспільними цілями, невиробничою діяльністю, а задачею збереження хороших взаємовідносин в групі як самоціллю. Цілі виробничої діяльності переслідуються тут лише настільки, наскільки вони не заважають єдності і згуртованості групи. В трудовому ж колективі, що досяг високого рівня розвитку колективізму, усі взаємовідносини між його членами включають в себе орієнтацію на цілі і задачі його трудової виробничої діяльності.

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.

Цілеспрямована орієнтація здійснюється керівником шляхом підбору і розташування кадрів, докладною інформацією про цілі і задачі, плани і умови діяльності. Важливо правильно розташувати працівників на робочих місцях. Якщо на сусідніх, технологічно взаємопов’язаних місцях виявляються люди, які симпатизують один одному, то це покращує їхній настрій, підвищує трудову і творчу активність, позитивно позначається на результатах їхньої діяльності.

Кожен має свою особисту уяву про товаришів на роботі, про те, яким би йому хотілося бачити свій колектив. Тому цілеспрямована орієнтація завжди доповнюється само-орієнтацією. Однак при домінуванні само-орієнтації орієнтаційний період може затягнутися, стати стабільним станом колективу. В цьому випадку утворюється роз’єднаний колектив, оскільки кожен його член діє сам по собі.

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.

В залежності на ступені згуртованості розрізняється три типи колективів:

- згуртований, чи консолідований, який характеризується тісним взаємозв’язком його членів, солідарністю і дружбою, взаємодовірою і взаємодопомогою, повагою, принциповою і взаємною вимогливістю, відсутністю сталих антипатій.

- розчленований (слабко-згуртований), який складається з числа недружньо налаштованих одна до одної соціально-психологічних груп, що мають своїх лідерів. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп досить різна.

- роз’єднаний (конфліктний) – за своєю сутністю формальний колектив, в якому кожен перебуває сам по собі, особисті дружні контакти між його членами відсутні, вони пов’язані суто офіційними відносинами.

**6. Соціально-психологічні особливості 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.

Керівнику слід враховувати ту обставину, що поганий настрій робітників знижує ефективність роботи колективу приблизно у півтора рази. Оскільки обставини багато в чому підлягають цілеспрямованому впливу, психологічний клімат певною мірою можна корегувати.

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 (вирішити певні власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, та ін.).

Певну роль відіграють також і специфічні обставини, наприклад, місце здійснення діяльності або психологічний клімат. Задоволеність багато в чому залежить також від вміння членів колективу свідомо жити за його законами, підкорятися встановленим ними вимогам і порядкам.

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 цілий ряд якостей:

• фізіологічних (статевовікові та інші фізіологічні особливості);

• психофізіологічних (розходження темпераментів і біологічних потреб);

• психологічних (характер і мотиви поведінки);

• соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові чекання). Доведено, що психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці і якість роботи.

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 (табл. 4.2).

Холерики являють собою нестабільних, а сангвініки – стабільних екстравертів; меланхоліки – нестабільних, а флегматики – стабільних інтровертів.

Екстраверсія означає психологічну орієнтацію людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність. Екстраверти, як правило, є гарними організаторами і лідерами у колективі.

Інтроверсія – прямо протилежний тип, що передбачає спрямованість уваги особистості на власний внутрішній світ і інтереси, підвищену рефлексивність, зосередженість на внутрішніх переживаннях і зовнішній пасивності, замкнутість. Інтроверти є акуратними, педантичними, обачливими; вони мають більш високий рівень інтелекту та за умови стабільного типу поведінки являють собою ідеальних менеджерів вищого рангу, головна сила яких полягає в умінні аналізувати і стратегічно мислити.

Знання та урахування особливостей темпераменту – важлива умова забезпечення групової сумісності та ефективності діяльності, а також оптимального розподілу завдань між робітниками.

У групі негативні риси одного темпераменту можна зрівноважити позитивними рисами іншого, наприклад, песимізм і замкнутість меланхоліка – оптимізмом і товариськістю сангвініка. Легкість зміни настроїв і захоплень холерика добре доповнюють спокій, логічність І стійка цілеспрямованість флегматика.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності:

1) схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників.

Схожість якостей необхідна, наприклад, при формуванні екіпажів літаків або судів, при роботі на конвеєрі із заданим темпом; компліментарність – при розробці проектів (фантазія, креативність, широта мислення одних доповнюється тверезістю, урівноваженістю і прагматизмом оцінок інших);

2) контрастність властивостей і якостей.

Цей механізм сумісності зустрічається досить рідко і виявляється, в основному, лише тоді, коли у всіх працівників спостерігається яскраво виражена спрямованість до загальної колективної мети. У цьому випадку робітники із контрастними якостями повніше відображають і сприймають реальність, наприклад, надмірний оптимізм одних працівників у можливостях реалізації мети знижують песимісти, що готують групу до гіршого варіанту розвитку подій;

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

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення і органічного сполучення здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу.

**7. Соціальний розвиток колективу.**

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

Прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує:

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

2. Зростання ефективності діяльності підприємства (зростання продуктивності праці; розвиток наукової організації праці; зростання якості і конкурентоспроможності товарів, 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.

Планування соціального розвитку колективу повинно передбачати не тільки розробку та обгрунтування соціальних показників, але й їх узгодження з основними показниками бізнес-плану. Ця комплексність надає соціальному плану більш обгрунтований характер.

**Тема 6. Кадрова політика підприємства**

1. Суть та елементи кадрової політики

2. Основні типи 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.

Раціональна 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 програмупостійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів щодо розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу.

**Змістовий модуль 4.Характеристика кадрового планування на підприємстві і організація набору та відбору персоналу**

**Тема 7. Кадрове планування у підприємстві**

1. Кадрове планування у підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи.

2. Види планування роботи з персоналом підприємства.

3. Прогнозування в управлінні персоналом.Визначення потреби підприємства в персоналі.

В процесі вивчення першого питання ***“Кадрове планування у підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи”***студент повинен запам’ятати, що *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.

Принципи кадрового планування наведені у табл. 7.1.

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

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.

Кількісний аналіз чисельності персоналу здійснюється в розрізі підрозділів і окремих посад.

Якісний аналіз ведеться з урахуванням розроблених на підприємстві професіограм, а також характеристик працівників, що займають ці посади (кваліфікація, навички, найбільш важливі особистісні характеристики і т.д.).

Таблиця 7.1 – ***Принципи кадрового планування***

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Характеристика |
| *Науковість* | Застосування наукових да­них, норм і нормативів. |
| *Безперервність* | Обумовлена відповідним характером господарської діяльності підприємства і тією обставиною, що сам персонал знаходиться в постійному русі. Планування розглядається не як одиничний акт, а як постійно повторюваний процес. |
| *Масовість* | Залучення до процесу планування працівників, які виконуватимуть ці плани. Особливе значення цього принципу - при складанні соціаль­них планів. |
| *Гнучкість* | 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* | Узгодження «по горизонталі»та «по вертикалі». |
| *Повнота* | Планування повинно охоплювати усі питання, що стосуються відтворення, розвитку, використання персоналу, мотивації праці. |
| *Точність* | Дотримання точних норм, нормативів, законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу. |
| *Економічність* | Витрати на складання плану повинні бути менше ефекту від його виконання. |
| *Створення необхідних умов для виконання плану* | Забезпечення необхідними ресурсами. |

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

Планова потреба в трудових ресурсах визначається на запланований обсяг діяльності, обумовлений обраною стратегією розвитку (з урахуванням розширення або скорочення обсягів діяльності, його структурної перебудови, змін у змісті праці і т.д.).

Якісна потреба у персоналі на запланований обсяг діяльності визначається по категоріях, професіях, спеціалізації, рівню кваліфікації, індивідуальним вимогам, пропонованим до працівника кожною посадою.

1. *Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі*.

Програма забезпечення трудовими ресурсами включає три розділи:

1-й розділ - це графік потреби в залученні додаткового персоналу певної кваліфікації або скороченні його чисельності;

2-й розділ включає перелік заходів щодо забезпечення потреби;

3-й розділ відображає обсяг фінансових ресурсів, необхідний для реалізації запланованих заходів, а також обґрунтування ефективності цих витрат.

При вивченні другого питання ***“Види планування роботи з персоналом підприємства”***студенту слід звернути увагу на те, що у залежності від тривалості планового періоду, цілей та умов планування 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'юнктурою ринку, плани розробляються у межах року.

В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються, уточ­нюються на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Пла­нові розрахунки проводяться, як правило, у квартальному розрізі.

*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.

Система планування роботи з персоналом повинна включати такі*показники:*

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

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.

В процесі вивчення третього питання ***“Прогнозування в управлінні персоналом. Визначення потреби підприємства в персоналі”***студент повинен усвідомити, що прогнозування – це попередня стадія планування кадрової роботи, що є основою підготовки планових рішень і завдань.

Основними*етапами прогнозування*в управлінні персоналом є*:*

*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.

Прогнози персоналу розробляються, насамперед, у вигляді сукупності кількісних і якісних (рідше) оцінок, а також показників ймовірності їх досягнення.

Для визначення потреби підприємства в персоналі потрібно визначити чинники, під впливом яких вона формується:

*1) внутрішньоорганізаційні чинники***(**цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал; внутрішньоорганізаційна динаміка персоналу; плинність кадрів);

2) *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 в кадрах дорівнює кількості працівників, необхідних для рішення задач, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових і інших планах і програмах, і прогнозується на основі їхнього аналізу.

Студенту слід знати, що *загальна потреба підприємства в кадрах* (Ч) визначається відношенням запланованого обсягу товарообігу (Тз) до запланованої продуктивності праці (ППз.):

Ч = Тз : ППз

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

До основних *методів прогнозування потреби в персоналі*належать:

*1.* *Економетричний метод:* 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. Метод експертних оцінок*: базується на використанні думки спеціалістів (керівників підрозділів) для визначення потреби у персоналі.

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

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

+*6.* *Методи 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 метод*– 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**

* 1. Механізм наймання персоналу. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота.
	2. Етапи процесу наймання персоналу.
	3. Вербування (набір) персоналу.
	4. Методи відбору персоналу.
	5. Адаптація персоналу, її види та чинники.

**1.Механізм наймання персоналу. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота.**

Одним з напрямків роботи служби управління персоналом є наймання нових працівників. Його основним завданням є задоволення потреби фірми в персоналі.

Наймання здійснюється:

- при створенні фірми;

- при розширенні фірми;

- при заміні працівників, які звільнилися з фірми.

Вивчення ринку праці - це перший етап найму працівників. Вивчення ринку праці забезпечує інформацію про його показники та динаміці.

До них відносяться:

- співвідношення пропозиції і попиту на працю, що цікавлять фірму видами професій;
- оплата і умови праці в конкуруючих фірмах;

- інформація про фірми, що надають послуги щодо забезпечення персоналом (біржі праці, агенції по працевлаштуванню тощо).

Сьогодні маркетинг активно поширився не тільки на ринки товарів, але і на ринки праці. Завдання цього етапу найму орієнтовані на формулювання привабливих умов для необхідних фірмі працівників. Фірма може конкурувати на ринку праці, не тільки пропонуючи більш високу в порівнянні з іншими фірмами заробітну плату, але і;

- більш привабливе місце та час роботи;

- зручні транспортні можливості;

- додаткові соціальні послуги і т. п.

Основним завданням при наймі персоналу на роботу є задоволення попиту на робітників в якісному і кількісному відношенні. При цьому слід відповісти на питання: «Де і коли буде потрібно працівники?».

Розрізняють поняття «**набір**» і «**найм кадрів**». **Набір кадрів** - масове залучення на роботу персоналу в яку-небудь організацію. Набір кадрів передбачає системний підхід до реалізації декількох етапів, здійснюваних в рамках процесу найму персоналу.

Цей процес включає:

1. загальний аналіз потреби (теперішнього та майбутнього) в кадрах;
2. формування вимог до персоналу - точне визначення того, хто потрібен організації, шляхом аналізу роботи (робочого місця, посади), підготовки опису цієї роботи, а також визначення термінів та умови набору;
3. визначення основних джерел надходження кандидатів;
4. вибір методик оцінки та відбору кадрів.

**Наймання на роботу** - це ряд дій, спрямованих на притягнення кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Це комплекс організаційних заходів, що включає всі етапи набору кадрів, а також оцінку, відбір кадрів і прийом співробітників на роботу. Деякі фахівці в області управління персоналом розглядають цей процес аж до закінчення етапу введення в посаду, тобто до того моменту, коли нові співробітники органічно впишуться в конкретний трудовий колектив і організацію в цілому.

Основою ефективного і якісного забезпечення організацій і підприємств кадрами необхідних професій і кваліфікацій є профорієнтаційна робота серед учнів середніх загальноосвітніх шкіл, які в сучасних умовах відтворення робочої сили є основним джерелом поповнення трудових ресурсів будівництв і промислових виробництв.

В умовах багатогалузевого народного господарства випускникові школи непросто уявити собі потреби виробництва в кадрах тих або інших професій, реальні можливості працевлаштування або продовження навчання, специфіку різних професій, правильно оцінити свої похилості й здатності. У цей час існує більше 40 тис. професій: вузи готовлять фахівців з 340 професій, технікуми - по 450, СПТУ - по 1100 професіям. Щорічно народжується більше 500 нових професій, причому природне відмирання старих професій відбувається повільніше, ніж виникають нові.

У той же час результати численних досліджень свідчать про те, що продуктивність праці працівників, які по своїх якостях відповідають вимогам професії, у середньому на 20% вище, ніж у тих, хто таким вимогам не відповідає, а близько 40% працівників, що міняють місце роботи, - це ті, хто обрав роботу не по здатностях. Тому організація професійної орієнтації молоді виступає важливою умовою підвищення ефективності діяльності організацій і підприємств. Під професійною орієнтацією розуміється науково-обгрунтована система форм, методів і засобів впливу на дітей, що навчаються й працевлаштовуються осіб, що сприяє своєчасному залученні їх у суспільне виробництво, раціональній розстановці, ефективному використанню й закріпленню за місцем роботи на основі об'єктивної оцінки й обліку схильностей, здатностей і інших індивідуальних якостей людини.

Організація професійної орієнтації складається з декількох взаємозалежних етапів: професійної інформації, професійної консультації, професійного відбору й професійної адаптації. Професійна інформація (більше ширше - профосвіта) покликана забезпечити постійне й планомірне професійне інформування загальноосвітніх шкіл, що вчаться, їхніх викладачів і батьків, організацію професійної пропаганди провідних і масових професій, установлення й зміцнення постійних контактів між колективами організацій, підприємств, професійно-технічних училищ і загальноосвітніх шкіл.

Завданнями професійної консультації є надання допомоги молоді в оцінці своїх здатностей до різних видів трудової діяльності в сфері суспільного виробництва, видача конкретних рекомендацій про вибір професії й можливих шляхів оволодіння нею (навчання у вузах, технікумах, профтехучилищах або підготовка безпосередньо на виробництві й т.п.). Професійну консультацію проводять кваліфіковані консультанти-психологи, що складаються в штатах підрозділів по профорієнтації молоді. Консультація проводиться на основі медичних висновків, характеристик, результатів спеціальних психофізіологічних досліджень.

Головним завданням професійного відбору є науково-обгрунтоване визначення професійної придатності кожного підлітка до конкретного виду трудової діяльності з урахуванням його здатностей, похилостей і потреб виробництва. Завершується робота з організації професійної орієнтації розробкою й здійсненням комплексу заходів щодо виробничої й соціальної адаптації працівників у трудових колективах.

Складовими діючого сьогодні механізму управління професійною орієнтацією є:

o кабінети й лабораторії профорієнтації загальноосвітніх шкіл і профтехучилищ;

o галузеві кабінети профорієнтації й лабораторії профпідбору підприємств і організацій, діяльність яких направляється галузевими радами професійної орієнтації молоді;

o територіальні міжвідомчі центри профорієнтації й центри зайнятості населення. На територіях, що обслуговують центрами професійної орієнтації (ЦПО), їх районними й міськими профконсультаційними пунктами, центри зайнятості роблять послуги профорієтаційного характеру під методичним керівництвом відповідного ЦПО;

o загальнодержавні органи в особі відділів і комітетів із праці й соціальним питанням, які щорічно розробляють разом з іншими організаціями координаційні плани роботи із професійної орієнтації в регіоні, здійснюють контроль за діяльністю профорієнтаційних підрозділів незалежно від їх відомчої підлеглості, поширюють передовий досвід роботи в цій області. Крім того, ці органи розробляють балансові розрахунки додаткової потреби регіону в кадрах і забезпечують доступність такої інформації для учнів, педагогічних колективів, батьків, інших категорій громадян, готовлять рекомендації по профілях трудового навчання учнів шкіл відповідно до потреб регіону в кадрах. Керування системою профорієнтаційної роботи прийнято розглядати в трьох аспектах.

Соціально-економічний аспект припускає процес засвоєння певної системи знань, норм, навичок і вмінь, що дозволяють здійснювати соціально-професійну діяльність, що відбивається на поліпшенні якісного складу робочої сили й підвищенні задоволеності молоді працею.

Психолого-педагогічний аспект передбачає виявлення й формування інтересів, схильностей і здатностей учнів, а також допомога у виборі професії, що найбільш відповідає індивідуально-психологічним особливостям особистості.

Медико-біологічний аспект припускає реалізацію вимог до здоров'я й окремих фізіологічних якостей людини, необхідних для виконання певної професійної діяльності. При цьому успішність у проведенні профорієнтаційної роботи на будь-якому рівні залежить від того, наскільки комплексно й системно здійснений підхід до керування даними процесами.

До основних методів керування профорієнтацією відносяться:

o програмно-цільовий метод (визначення головної мети профорієнтації, розробка програми її досягнення, створення механізму управління по реалізації програми);

o метод прогнозування (облік сучасних і перспективних вимог до різних робітникам, тенденції науково-технічного прогресу, у цілому прогноз кадрової політики на перспективу);

o метод моделювання (побудова моделей управління профорієнтацією на підприємстві, в об'єднанні, галузі, регіоні);

o організаційно-розпорядницький (підготовка відповідних документів - наказів, розпоряджень, положень, стандартів, - регламентуючих док функціонування системи профорієнтаційної роботи, контроль за їхнім виконанням).

Професійна орієнтація на виробництві може досягти ефективних результатів, якщо вона буде включена в єдину, стійку й динамічну систему. У значній мірі цьому сприяє визначення етапів, аспектів, функцій, методів, а також основних цілей і напрямків керування нею.

Вся робота із професійної орієнтації припускає здійснення двох головних напрямків:

1) формування в молоді особистісних орієнтації й інтересів з урахуванням потреб суспільного виробництва;

2) приведення у відповідність особистісних орієнтації молоді з можливостями їхньої суспільної реалізації. Звідси ціль всієї системи професійної орієнтації - знайти оптимальне сполучення особистісних бажань і суспільних потреб.

**2. Етапи процесу наймання персоналу.**

Розглянемо основні етапи на стадії набору персоналу. Щоб найняти відповідних працівників, у деталях знати, які завдання вони виконувати під час праці та які індивідуальні і громадських характеристики цих робіт. Ці знання отримують у вигляді аналізу змісту роботи. Такий аналіз можна навести, використовуючи різні методи. Якщо роль про рутинних роботах, та проста спостереження може слугувати гарним джерелом інформації. Іноді необхідну інформацію можна з допомогою безпосередніх виконавців чи його начальників (майстрів, бригадирів).

У аналізі змісту роботи необхідно відбити такі питання:

1. Пункти відповідальності:

·           за підлеглих;

·           за устаткування, матеріали, інструмент;

·           фінансову відповідальність.

2. Робітники взаємовідносини:

·           з вищестоящими працівниками;

·           з працівниками інших відділів;

·           з американською громадськістю, клієнтами;

·           з підлеглими.

3. Вимоги, запропоновані роботою:

·           рівень продуктивність праці і результатів;

·           навички та досвід;

·           аналітичні здібності;

·           фізичні дані і здоров'я;

·           рівень мотивації і соціальні навички.

4. Умови праці:

·           фізичні умови і довкілля;

·           соціальні умови і непрацевлаштований працівник колектив;

·           економічних умов, включаючи оплату праці.

5. Перевірка виконання роботи:

·           виконавцем;

·           начальником.

Дані, отримані внаслідок аналізу змісту роботи, йдуть на складання посадовий інструкції, у якій коротко викладаються основні завдання, обов'язки, правничий та відповідальність працівника. За підсумками розробленої посадовий інструкції складаються вимоги, які пред'являються типу виконавців, яке необхідне виконання даної роботи.

У вимоги до виконавцю роботи необхідно відбити:

1.     Фізичне здоров'я.

1.     2.Умственние здібності.

2.     Освіта і кваліфікація.

3.     Досвід, підготовка і навички.

4.     Особистісні якості.

Вимоги до виконавця - це "список критеріїв для відбору", який використовуватися у доборі найкращого кандидата. Наступний етап на стадії набору - знайти підхожу людини, що задовольнятиме наведеним вимогам. Існують два джерела найму: внутрішній (колектив з працівників підприємства) і зовнішній (із боку). Обидва мають як гідності, і недоліки.

Перш ніж приймати постанову по найманні нових працівників, доцільно визначити, чи всі кошти, що є своєрідною альтернативою найму, використані організації. До них належать:

·           понаднормова робота, підвищення інтенсивності праці;

·           структурна реорганізація;

·           тимчасовий оренду;

·           залучення спеціалізованих фірм реалізації деяких видів діяльності.

Форми залучення робочої сили в досить різноманітні. Важливе значення має пропаганда переваг цього підприємства у виробничому середовищі (умови праці, рівень зарплати), у соціальній (можливості професійно-кваліфікаційного просування), у невиробничій (можливість користування дитячими садками, базами відпочинку, отримання житла). Для цього він поміщаються оголошення засобах масової інформації, надаються відомості в територіальні підрозділи служби зайнятості, з яким підприємства укладають відповідних договорів.

У оголошенні про наймання має вказуватися:

·           назва праці та організації, рід її діяльність;

·           місце розташування організації;

·           характер праці та посадові обов'язки;

·           кваліфікація працівника і необхідного досвіду;

·           оклад й додаткові пільги;

·           перспективи підвищення на службі

·           форма звернення і кінцевий його подачі.

Вибір форми залучення робочої сили в залежить від категорії персоналу. Якщо рядових працівників, керівників нижчого й середнього ланки використовується оголошення друку з наступним відбором підходящого претендента саме підприємство або з допомогою консультантів з оціночних центрів, то, на посаду керівників високого ланки чи фахівців рідкісних професій працівники залучаються через спеціальні центри.

Однією форму залучення фахівців і кваліфікованих робочих є укладати договори з відповідними навчальними закладами. У багатьох міст проводяться ярмарки вакансій, де можна було одержати доступом до інформаційному банку і вибрати роботи за фахом. Однією форму залучення кадрів на підприємство є "Дні відчинених дверей", куди запрошуються бажаючі отримати добру роботу цьому підприємстві. У практиці розвинених країн застосовується оренда робочої сили в одним підприємством на договірній основі в іншого, де робоча сила тимчасово виявилася зайвої (лізинг персоналу). Великі можливості надає Internet. Ми докладно розглянули дії на стадії набору персоналу, тепер розглянемо таку стадію - відбір персоналу.

**3. Вербування (набір) персоналу.**

**Вербування персоналу** – налагодження організацією контактів з тими, хто має для неї інтерес як потенційний співробітник, з метою спонукати їх до можливого подальшого співробітництва.

Безпосереднє вербування співробітників відбувається в навчальних закладах (перевагою тут є те, що кандидати “незіпсовані” та їх не потрібно “ламати”, а досить створити сприятливі умови для росту). Виїзд у навчальні заклади, як правило, включає виступ вищих керівників, що представляють організацію, показ відеофільмів, демонстрацію продукції, відповіді на питання студентів. Після презентації організації її представники проводять співбесіди з учнями, що виявили інтерес, з метою оцінити потенційні можливості їхньої роботи в організації. Цей метод є дуже результативним для залучення певного типу кандидатів – молодих фахівців. Співбесіди з представниками компанії дозволяють створити список кандидатів, ступінь добору яких значно вищий, ніж при інших методах, що скорочує тимчасові і фінансові витрати на наступних стадіях добору. У той же час область застосування даного методу обмежена – навряд чи хто-небудь відправиться в інститут шукати генерального директора.

Багато фірм і компаній використовують місцеві центри зайнятості як джерело для наймання людей. Ці служби можуть допомогти знайти не надто кваліфікований персонал (для простої, рутинної роботи, можливо, що вимагає неповної зайнятості). Як правило, через службу зайнятості влаштовуються на роботу фахівці, що втратили роботу через банкрутство своїх колишніх підприємств і були змушені пройти перенавчання (перепідготовку) для освоєння нової спеціальності.

У випадку, коли високі витрати із залучення персоналу можна виправдати їхньою очікуваною якістю, організації звертаються в приватні агентства з добору персоналу. Добір персоналу перетворився за останні 30 років у бурхливо розвинену галузь економіки, у багатьох країнах, у тому числі й у нас сьогодні існують сотні приватних компаній, що спеціалізуються в цій галузі. Кожне агентство має свою базу даних, а також здійснює спеціальний пошук кандидатів відповідно до вимог клієнта. Оплата послуг відбувається, як правило, у випадку успішного добору кандидата і являє собою певний відсоток його річної заробітної плати – 30-50%. Приватні агентства забезпечують досить високу якість кандидатів, їхню відповідність вимогам клієнта і тим самим значно полегшують подальший процес добору. Високі витрати є чинником, що обмежує широке застосування даного методу, що використовується у випадках пошуку керівників і фахівців, що справляють значний вплив на функціонування організації.

Вербування персоналу може бути опосередкованим – через формування іміджу організації.

**4. Методи відбору персоналу.**

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 і вибору з сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його самого.

До основних сучасних методів відбору персоналу можна віднести наступні:

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

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

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

**4) Діагнозтичне інтерв`ю** (співбесіда). В більшості організацій це основний інструмент відбору. Воно проводиться начальником структурного підрозділу з метою оцінки відповідності кандидата пропонованій посаді. Інтерв`юер сам обирає тип та структуру інтерв`ю. Інтерв`ю може бути структурованим, слабоформалізованим та неструктурованим.

**5)** **Перевірка рекомендацій та послужних списків**. При відборі кандидатів можуть попросити надати відгуки попередніх начальників або інші аналогічні документи. Останнім часом частіше практикуються спеціальні запити, в яких колишнього роботодавця просять оцінити кандидата за певним переліком якостей. При такій перевірці аналізується хронологічний порядок місць роботи кандидата, звертається увага його на прогалини і зміни робочих місць.

**6)** **Медичне обстеження**. Багато організації вимагають, щоб заявник до прийому на роботу пройшов медичне обстеження по параметрам, які встановлені для працівників певних професій, посад. Це робиться не тільки для того, щоб визначити, чи придатна людина фізично для виконання тієї чи іншої роботи, але і для того, щоб зрозуміти, чи здатна вона працювати і жити в колективі, застрахувати її від отримання травм і втрати здоров'я.

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

Також існують і більш прогресивні методи відбору. Це такі як:

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

**2) Методика *STAR****(Situation Target Action Result)* – це методика виявлення поведінкової реакції. Суть методики полягає в тому, що кандидату на вакантне місце в компанії задають ситуаційні питання. В якості обговорювальних проблем часто використовуються реальні чи гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Даний тип співбесіди дозволяє більшою мірою оцінити здатність кандидата вирішувати певні типи завдань, ніж його аналітичні здібності в цілому.

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

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

Отже, можна зробити висновок, що використовуючи вищеперераховані методи відбору, підприємство зможе укомплектувати кваліфікований, професійний та надійний персонал, який забезпечить його стабільну роботу у майбутньому.

**5. Адаптація персоналу, її види та чинники.**

**Адаптація** — процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки. В соціології і психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен із них має самостійну сферу: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича — включає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

З точки зору управління персоналом важливе місце займає виробнича адаптація, оскільки вона є основою вирішення таких проблем, як формування у працівників потрібного рівня продуктивності й якості праці за короткий період.

Причини зміни умов трудової діяльності різноманітні: освоєння нового місця роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, впровадження нових форм організації праці, оплати, нової технології. Тому кожна з цих змін вимагає відповідної поведінки людини.

**Адаптація** — це взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

Процес трудової адаптації працівника та організації буде більш успішним, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями окремого працівника і чим швидше він прийме і визначить свою соціальну роль у колективі.

Виділяють два напрямки адаптації:

* первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів);
* вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові
* робочі місця, посади, об'єкти.

В умовах ринку зростає роль вторинної адаптації. Виробничу адаптацію, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони. Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності.

**Психофізіологічна адаптація** — пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрій, працездатність працівника, а при тривалій їх дії — на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втомою.

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

Міра відповідності суб'єктивних і об'єктивних моментів професійної адаптації значною мірою визначається тим, як робоче місце відповідає соціально-професійній орієнтації працівника.

**Соціально-психологічна адаптація** — це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени.

Виробничий колектив, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру: формальну і неформальну. Працівникові властива потреба влитись в колектив. Соціологи виділяють декілька етапів соціально-психологічної адаптації, які відрізняються мірою пристосування особистості до колективу.

**Початковий етап** - зовнішня переорієнтація, коли працівник не визнає ціннісних орієнтацій даного колективу.

**Другий етап** - особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій.

**Третій етап** — особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей.

**Четвертий етап** — це заключна форма адаптації. Коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу та цілком

перебудовує свою психологію і поведінку. **Останній етап**, не зовсім бажаний, бо на цьому етапі особистість розчиняється в колективі, втрачає частину своєї цілісності.

**Організаційна адаптація** - засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

У вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що плинність кадрів або їх закріплення у більшості випадків залежить від результатів адаптації.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов, головними із яких є:

* якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників;
* об'єктивність лілової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації):
* престиж і привабливість професії, роботи за спеціальністю в цій організації;
* особливості організації праці, які б реалізували мотиваційні настанови працівника;
* гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві;
* особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі;
* особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним становищем, характером.

Ключовою умовою успішного проведення адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму для вітчизняних організацій є однією з основних причин декларативності управління адаптацією і плакатним проголошенням її необхідності.

**Змістовий модуль 5.****Особливості оцінювання та атестація персоналу**

**Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу підприємства**

1. Ділове оцінювання персоналу підприємства: сутність, задачі, види, зміст і методологія.

2. Оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві.

1. Атестація персоналу підприємства.

В процесі вивчення першого питання ***“Ділове оцінювання персоналу підприємства: сутність, задачі, види, зміст і методологія”***студент повинен запам’ятати, що *ділове оцінювання персоналу**–*це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця.

*На результатах ділового оцінювання персоналу базується рішення таких управлінських проблем:*

1. Підбір персоналу.

2. Визначення ступеня відповідності займаній посаді.

3. Поліпшення використання персоналу.

4. З'ясування внеску працівників у результати роботи.

5. Просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації.

6. Удосконалення структури апарату управління.

7. Удосконалення управління.

*Вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу*підприємства є:

1) об'єктивність*-*використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників, охоплення досить тривалого періоду роботи і урахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду;

2) оперативність*-*своєчасність і швидкість оцінювання, регулярність його проведення;

3) гласність*-*широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до всіх зацікавлених осіб;

4) демократизм*-*участь громадськості, залучення до оцінювання колег і підлеглих;

5) єдність вимогоцінювання для усіх працівників однорідної посади;

6) простота*,*чіткість і приступність процедури оцінювання;

7) результативність*-*обов'язкове та оперативне застосування діючих заходів за результатами оцінювання;

8) максимально можлива механізація та автоматизаціяпроцедури оцінювання.

Студент повинен знати, що розрізняютьдва основних *види ділового оцінювання персоналу* підприємства:

1. Оцінювання кандидатів на вакантну посаду.
2. Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства.

*Ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду* складається з таких етапів:

1. Аналіз анкетних даних.

2. Збір інформації про кандидата.

3. Перевірочні іспити.

4. Співбесіда.

Оцінювання кандидатів на вакантну посаду доцільно проводити в розрізі чинників результативності праці, акцентуючи увагу на:

- знаннях (що повинен знати працівник і що він знає);

- уміннях (що він повинен робити і що вміє робити);

- властивостях характеру.

*Поточне періодичне оцінювання працівників* підприємстваскладається з таких етапів:

1. Оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення.

2. Аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів.

*Показники ділового оцінювання*персоналу підприємства можна поділити на такі групи: результативність праці; професійна поведінка; особисті якості.

*Оцінювання праці*може охоплювати:

- процес праці по його зовнішніх ознаках (робота, перерва і т.д.);

- оцінювання витрат праці;

- оцінювання складності праці.

Методи виконання процедур оцінювання персоналу наведені у табл.9.1.

Таблиця 9.1 - ***Методи виконання процедур оцінювання персоналу***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва методу | Короткий опис методу | Результат |
| 1 | 2 | 3 |
| Джерелознавчий (біографічний) | Аналіз кадрових даних, листок з обліку кадрів, особиста заява, автобіографія, документи про освіту, характеристика. | Логічний висновок про сім′ю, освіту, кар′єру, риси характеру. |
| Метод стандартних оцінок | Керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Є простим і доступним у застосуванні методом, але оскільки оцінка керівника завжди суб'єктивна, для підвищення її обґрунтованості форма може заповнюватися працівником служби персоналу. | Спеціальна форма оцінки |
| Інтерв′ювання (співбесіда), анкетування (самооцінка), соціологічне опитування | Бесіда з працівником для отримання додаткових даних про людину; опитування людини за допомогою спеціальної анкети для самооцінки рис особистості і їх наступного аналізу; опитування працівників різних категорій, що добре знають людину, яку оцінюють (керівники, колеги, підлеглі) і побудова діаграми якостей особистості.Анкети можуть містити такі оцінні параметри, як: продуктивність, якість роботи старанність, акуратність, точність; особисті властивості (товариськість і т.п.); характер взаємин у колективі (з колегами, начальниками, підлеглими) і уміння спільно працювати заради досягнення загальних результатів; надійність (точність, акуратність); ініціативність схильність до самостійної роботи, сміливість; рівень кваліфікації і знань (спеціальних, економічних, управлінських); організаційні навички (уміння планувати, координувати, контролювати); психологічні якості. | Відповідні |
| Продовження таблиці 9.1 |
| 1 | 2 | 3 |
| Спостереження | Спостереження за працівником, якого оцінюють, у неформальних умовах (на відпочинку, у побуті) і у робочій обстановці методами моментних спостережень і фотографій робочого дня. | Звіт про спостереження |
| Метод змушеного вибору | Експерти обирають найбільш підходящу для працівника характеристику із заданого набору (наприклад: товариськість, досвід роботи, уміння планувати свою роботу). | Спеціальна форма оцінки |
| Описовий метод | Передбачає послідовну докладну характеристику позитивних і негативних рис працівника і може комбінуватися з попереднім. | Характери-стика працівника |
| Тестування | Визначення професійних знань і вмінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з розшифровкою їх за допомогою “ключів”. | Психологічний портрет |
| Експертні оцінки | Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок ідеального або реального працівника. | Модель робочого місця |
| Ділова гра | Проведення організаційно-управлінської гри, аналіз знань та вмінь і оцінка здатності праці в малій групі. | Звіт про гру. Оцінки гравців і їх ролей. |
| Аналіз конкретних ситуацій | Передача працівникові конкретної виробничої ситуації із завданням проведення аналізу і підготовки пропозицій щодо її вирішення у формі доповіді. Критеріями оцінки при цьому є: здатність організовувати і планувати, рішучість, гнучкість, стиль роботи. | Доповідь с альтернативами вирішення ситуації |
| Продовження таблиці 9.1 |
| 1 | 2 | 3 |
| Екзамен (залік, захист бізнес-плану) | Контроль професійних знань і вмінь, що передбачає попередню підготовку працівника з певної дисципліни і виступ перед екзаменаційною комісією. | Екзаменаційний лист з оцінками, бізнес-план |
| Самозвіт (виступ) | Письмовий звіт або усний виступ керівника або спеціаліста перед трудовим колективом з аналізом виконання плану робіт і особистих зобов′язань. | Письмовий звіт |
| Оцінка методом комітетів | Робота людини обговорюється в групі. Вона поділяється при цьому на окремі складові і оцінюється по кожній з них. У результаті складається список дій, оцінюваних як успішні і неуспішні, на основі співставлення якого з вимогами до працівника або посади формулюється остаточний висновок про роботу. | Письмовий звіт |
| Метод незалежних суддів | Оцінка працівника особами, які не були з ним колись знайомі (5-7 чоловік), на основі «перехресного допиту». | Спеціальна форма оцінки |
| 360-градусний метод оцінки | Працівник оцінюється усіма, з ким контактує в процесі роботи. | Спеціальна форма оцінки |
| Метод групових дискусій | Працівник бере участь в обговоренні проблеми і відстоює свою точку зору в групі з 9-15 чоловік. Дискусія записується на плівку, а потім їй дають оцінку менеджери вищих рівнів. | Спеціальна форма оцінки |
| Комплексна оцінка праці | Визначення сукупності оціночних показників якості, складності і результативності праці і порівняння їх з попереднім періодом або нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів. | Таблиця оцінки праці |
| Атестація персоналу | Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи для визначення атестаційною комісією відповідності і кандидата вакантній посаді або посаді, яку він обіймає, і наступного аналізу відповідей для визначення потенціалу людини. | Протокол атестаційної комісії, наказ керівника підприємства |

Проблема визначення конкретної величини оцінки персоналу має дві сторони: вимірювання і визначення остаточного результату.

До *методів визначення конкретної величини оцінки персоналу* підприємства належать:

1) метод шкалування (характеристика певного значення встановлюється на шкалі для кожного робітника);

2) метод упорядкування рангів (декілька оцінок приводяться у ранжований ряд щодо одного значення);

3) метод альтернативних характеристик (окремий робітник характеризується з погляду наявності або відсутності запропонованого значення);

4) метод попарного порівняння;

5) метод примусового розподілу;

6) метод еталону;

7) метод заданої бальної оцінки;

8) матричний метод;

9) оцінка за допомогою багатоквадратної матриці;

10) методи ситуативної оцінки;

11) інші методи оцінки.

*Метод шкалування*може бути представлений в двох формах:

- метод градації;

- метод оцінних шкал з описом кількісної оцінки.

При*методі градації* оцінювачу пропонується шкала з бальним визначенням значень показників, причому ці бали представляють ступінь виразності показника. Приклад використання методу градації проілюстрований нижче:

Показник:

Дотримання встановлюваних

(погоджених) термінів 1 2 3 4 5

рідко часто не в основному з деякими завжди

дотримується виключеннями

При використанні *методу оцінних шкал з описом кількісної оцінки* числове значення шкали інтерпретується більш докладним описом образу дій, що відповідає даному числовому значенню (табл. 9.2).

При використанні *методу упорядкування рангів* по кожному показнику оцінки складається ранжований ряд, наприклад: показник «сумлінне виконання замовлень»: працівник 1 > працівник 2 > працівник 3.

Сумарна (узагальнена) оцінка працівників розраховується додаванням окремих рангів.

Таблиця 9.2 - ***Опис кількісних оцінок шкали***

|  |
| --- |
| ***Показник оцінки: співробітництво*** |
| ***5 бал.*** | ***4 бал.*** | ***3 бал.*** | ***2 бал.*** | ***1 бал.*** |
| Яскраво виражена здатність до співробітництва; при цьому має власну думку і може позитивно впливати на інших, враховує думку навколишніх, конструктивно сприймає критику. | Гарна здатність до співробітництва; має власну думку, що цінується іншими, враховує думку навколишніх, позитивно сприймає критику | Здатний до співробітництва, власну думка ставить на передній план, у цілому добре сприймається іншими, не завжди сприймає думку навколишніх і критику. | Показує невелику схильність до співробітниц-тва, утримується від вираження власної думки, залишається непомітним. | Не показує схильності до співробітництва. |

*Метод альтернативних характеристик* відрізняється від попередніх тим, що він не використовує систематизовані способи виміру. Оцінювачу пропонується перелік висловлювань про образ робітника. Оцінювач відзначає відповідність і невідповідність конкретного висловлювання цьому образу. Приклад такого переліку наведений у табл. 9.3.

Таблиця 9.3*-****Приклад використання методу альтернативних характеристик***

|  |
| --- |
| Працівник:дотримує усі терміни при виконанні завдань oмає складності при координації окремих задач oчутливо реагує на критику oпрацює більше, ніж потрібно oнелегко знаходить контакт із зовнішнім оточенням oв умовах дефіциту часу працює безпомилково oскладає чітко структуровані звіти (повідомлення і т.д.) o |

*Метод попарного порівняння*дозволяє виявити найвищі рейтинги у різних працівників за певним показником оцінки за допомогою послідовного порівняння працівників один з одним.

У певних випадкахкерівники підрозділів завищують оцінки своїх підлеглих. З метою уникнення даних явищ застосовується *метод примусового розподілу*, у відповідності з яким заздалегідьвизначаються відсотки розподілу працівників, що оцінюються, за рейтингами (наприклад, 25% працівників – з відмінним рейтингом; 20% працівників – з рейтингом, вище середнього; 25% працівників – з середнім рейтингом; 15% працівників – з рейтингом, нижче середнього; 15% працівників – з низьким рейтингом).

Сутність *методу еталону* полягає у порівнянні оцінюваних працівників з реальною особою, яка є найкращою за певними критеріями. До позитивних рис даного методу належать: чіткість, відносна простота; до негативних - неможливість врахувати велику кількість особистісних якостей працівників, можливість впливу суб’єктивних факторів при виборі еталону. Надійність цього методу по оцінках складає 0,3.

Зміст *методу заданої бальної оцінки* полягає у присвоєнні заздалегідь обумовленої кількості балів за кожне досягнення працівника з наступним їх підсумовуванням. Він забезпечує чіткість критеріїв і самої системи оцінки, її простоту, але враховує тільки поточні результати. Надійність методу складає 0,7 – 0,9.

*Матричний метод оцінки* передбачає комбінацію деяких попередніх методів. Згідно з ним експерти оцінюють працівників у балах по трьох групах параметрів: виконанню функцій (посадових обов'язків), діловим і особистим якостям, що впливають на результативність роботи.

Для кожного з параметрів визначається «вага» відповідно до внеску, що впливає на кінцеві результати роботи. Кожен бал помножується на відповідну «вагу», далі вони сумуються, у результаті чого отримують загальний бал, що оцінює успіхи даного працівника (табл. 9.4).

Таблиця 9.4 - ***Таблиця оцінки якостей працівника***

(бали)

|  |  |
| --- | --- |
| Прізвище \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Посада \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Функції | Ділові якості | Особисті якості |
| А | Б | В | Г | А | Б | В | Г | А | Б | В | Г |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| «Вага» кожної позиції (А-Г) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Оцінка за допомогою багатоквадратної матриці* може бути представлена на прикладі визначення найбільш доцільних функцій працівника, виходячи з двох параметрів його характеру – швидкості реакції і наполегливості.

До*методів ситуативної оцінки*належать:

- оцінка критичних ситуацій;

- оцінка поведінки, що демонструється.

При*оцінці критичних ситуацій* розробляються описи ефективних і неефективних прикладів поведінки під час роботи. Ці описи і є «критичними ситуаціями». Протягом оцінюваного періоду ведуться записи поведінки кожного працівника, у яких фіксуються приклади успішної і невдалої поведінки в критичних ситуаціях. При атестації ці записи використовуються як основа для обговорення роботи працівника і для підсумкової оцінки. Такі записи можуть бути дуже корисними для керівника, оскільки дозволяють йому бути об'єктивним при аналізі ситуацій і оцінці діяльності працівника.

Для *оцінки поведінки, що демонструється,*розробляються шкали, засновані на описі поведінкових факторів. Сутність цього методу полягає в тому, що стандартні шкали прив'язуються до опису прикладів поведінки, що безпосередньо відносяться до найбільш важливих аспектів роботи.

До*інших методів оцінки персоналу* належать: вільна характеристика, оцінка рівня досягнення мети.

*Вільна характеристика* (опис сильних і слабких сторін діяльності працівника) є простим і дешевим методом оцінки, особливо якщо на додаток до характеристики використовується який-небудь інший метод (наприклад, графічна шкала оцінки). Характеристика є основою для підготовки атестаційної співбесіди з працівниками, тому що, на відміну від інших методів, вільна характеристика не обмежує теми для обговорення.

*Оцінка рівня досягнення мети* є елементом управління по цілям. Відповідно до цього передбачається, що працівник разом з керівником обговорюють і встановлюють цілі на майбутній період, планують необхідні ресурси і заходи, включаючи навчання працівника. По закінченні встановлених термінів вони оцінюють рівень досягнення поставлених цілей або причини, що перешкодили їхньому досягненню. Такий метод оцінки передбачає спільну роботу керівника і підлеглого. Як правило, у якості одиниці оцінки використовують відсотки або інші одиниці виміру, що показують рівень досягнення цілей.

В процесі вивчення другого питання ***“Оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві”***студент повинен запам’ятати, що ***оцінювання спеціалістів*** підприємства проводиться по різних напрямках.

Один з підходів до оцінювання *складності праці* - розрахунок відношення середньої величини окладів працівників підрозділу, зайнятих аналогічними роботами, до величини окладу конкретного спеціаліста.

*Продуктивність праці спеціалістів* характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу.

Коефіцієнт *якості праці* спеціалістів визначається по методиках, що діють на підприємствах у рамках комплексної системи управління ефективністю і якістю роботи.

*Творча активність* працівника характеризується такими показниками, як: кількість авторських посвідчень, довідок про раціоналізаторські розробки і їхнє впровадження, сумарний економічний ефект від виконаних робіт, кількість нагород, призових місць з урахуванням їх значимості і т.д.

Діяльність працівників у відношенні *підвищення кваліфікації* може бути виражена загальною кількістю років навчання з відривом і без відриву від виробництва, фактами стажування, заміщення працівника на більш високій посаді і т.п.

Показники творчої активності і підвищення кваліфікації працівника порівнюються із середніми значеннями відповідного показника в цілому по підприємству для певної посадової категорії. Якщо індивідуальне значення показника попадає в діапазон ±30% від середнього значення, діяльність фахівця визнається середньою, при більшому перевищенні (більш ніж на 30%) - успішною, у противному випадку - незадовільною.

Оцінювання *соціально-психологічних аспектів діяльності спеціаліста* дозволяє визначити його авторитет у колективі, вплив на соціально-психологічний клімат, достоїнства і недоліки характеру. Оцінювання здійснюється як колегами (анонімне анкетування), що проробили з оцінюваним спеціалістом не менш року, так і керівником (оцінка “зверху”). Така оцінка (у балах) проводиться тільки по тим якостям працівника, що виявляються безпосередньо у відносинах з вищестоящим керівництвом (ретельність, дисциплінованість, ініціативність і ін.).

Загальна методологія ***оцінювання праці керівників*** виходить з того, що праця керівників оцінюється, насамперед, за результатами роботи підлеглого йому підрозділу.

При вивченні третього питання ***“Атестація персоналу підприємства”***студент повинен акцентувати увагу на тому, що *атестація* являє собою завершений, оформлений документально результат оцінювання працівника.

Розрізняють такі *види атестації*:

- регулярна;

- основна;

- розгорнута (раз у 3-5 років);

- регулярна проміжна;

- спрощена;

- орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і фахівців 1 раз на рік, а для деяких категорій - 2 рази на рік і частіше);

- нерегулярна;

- викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання);

- при введенні нових умов оплати праці.

Проведення атестаціївключає наступні*етапи:*

1) підготовка до атестації;

2) проведення самої атестації;

3) використання результатів атестації.

На *підготовчому етапі* приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству про атестацію працівників із вказівкою термінів її проведення, складу атестаційних комісій і графіку їхньої роботи (додаток Л). У додатку до наказу наводиться положення про атестацію.

Як правило, від атестації звільняються керівники і спеціалісти, що проробили в даній посаді менш року, вагітні жінки, жінки, що мають дитину до року та ін.

Найчастіше у якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія.

Атестаційна комісія очолюється головою, у її склад входять члени комісії і секретар. У якості членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні фахівці різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти - висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5-6 чоловік.

Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна робота про задачі атестації, ознайомлення з методикою її проведення, порядком підготовки необхідних документів.

Графік проведення атестації доводиться до працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію повинні представлятися не менш ніж за два тижні до атестації. Це найчастіше атестаційний лист і відгук-характеристика.

Атестаційний лист містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за спеціальністю, на підприємстві, у посаді і т.д. Дана інформація готується працівниками кадрової служби.

Відзив-характеристика відображає узагальнені результати оцінки діяльності працівника, анкетного опитування про поведінку працівника в колективі, оцінку працівника керівником.

Регулярне проведення експертної оцінки поведінки працівників, що атестуються, покладається на фахівців кадрової служби. Відповідальність за облік і оцінку діяльності працівника несе керівник підрозділу. Відзив-характеристика обговорюється на зборах колективу. Працівник повинен бути ознайомлений з нею не менш ніж за тиждень до атестації під підпис. Відзив-характеристика передається у кадрову службу або безпосередньо в атестаційну комісію.

Атестаційна комісія розглядає представлені їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок і на основі цього, з урахуванням обговорення під час відсутності працівника, що атестується, відкритим голосуванням дає одну з наступних підсумкових оцінок:

- працівник відповідає займаній посаді;

- працівник відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;

- працівник не відповідає займаній посаді.

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

Засідання атестаційної комісії протоколюється.

Важливо, щоб атестація працівників проходила у доброзичливій обстановці, щоб комісія усвідомлювала свою відповідальність у забезпеченні об'єктивності оцінки.

Ефективність атестації зростає, якщо з нею пов'язані певні правові наслідки: заохочення, переведення на більш високу посаду, звільнення та ін. Тому за підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються її результати, рішення про зміни у розставленні кадрів, про посадові оклади, зарахування перспективних працівників у резерв на підвищення, заохочуються позитивно атестовані працівники і т.д.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

**Змістовий модуль 6. Особливості управління процесом вивільнення персоналу**

# Тема 10. Управління процесом вивільнення персоналу

1. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення.

2. Управління плинністю кадрів у підприємстві.

3. Управління безпекою персоналу.

В процесі вивчення першого питання ***“Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення”***студент повинен запам’ятати, що *вивільнення персоналу* – це вид діяльності, що передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників.

*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 в працевлаштуванні.

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

1) припинення наймання, коли на місце, що вивільняється, не наймаються нові працівники. При цьому скорочується лише загальна чисельність, а не конкретні робочі місця;

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 венчурів - груп ентузіастів, збутовиків, що мають свої ідеї, що бажають працювати в якості їхніх розробників, або вкладати в них кошти на додаток до первісного фінансування підприємством цих проектів. Реалізуючи проект, кожен учасник венчура просувається по службі в його рамках. Успіх справи приводить до того, що група може бути включена до складу підприємства в якості його підрозділу;

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

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

8) звільнення окремих працівників за різні порушення;

9) масові звільнення.

У першу чергу, як правило, скорочують працівників низької кваліфікації і тих, кому простіше знайти роботу. Ці критерії можуть формулюватися законодавством або трудовим договором.

Якщо реорганізація підприємства тягне за собою зміни умов праці, систем і розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи тощо, працівника слід попередити не пізніше, ніж за два місяці, і якщо він при цьому буде заперечувати проти продовження роботи в нових умовах, трудовий договір припиняється. Протягом терміну попередження працівник повинен виконувати свої трудовіобов'язки, дотримувати правила трудового розпорядку.

*Працівники, що вивільняються, поділяються на дві частини*:

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

Вони підлягають звільненню незалежно від заслуг, але навіть їм спочатку потрібно запропонувати поліпшити свою роботу, і звільняти лише в тому випадку, якщо це не допоможе.

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

*Рекомендації щодо організації звільнення працівників з підприємства*:

1. Не слід повідомляти людей про звільнення у четвер або п'ятницю, або за день до свята, коли в них буде додатковий час для міркувань.

2. Повідомлення про звільнення слід робити в присутності, як мінімум, заступника директора по кадрових питаннях.

3. Не можна виражати причину звільнення своїми словами. Її слід повідомляти офіційно, з точними і аргументованими фактами поганого виконання роботи або важкого положення підприємства.

4. Не слід повідомляти суперечливу інформацію: робітнику, що звільняється, говорити про одну причину, а іншим робітникам - 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.

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 етапів, представлених у табл.

При вивченні другого питання ***“Управління плинністю кадрів у підприємстві”***студент повинен акцентувати увагу на тому, що *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.

*Плинність кадрів* *(надлишкова плинність)* – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни (нестачі, розкрадання, порушення правил і т.д.).

Таблиця ***– Зміст процедури звільнення працівників***

# Підприємства за власним бажанням

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Етапи | Строк до звіль-нення | Посадові особи, що приймають участь у процедурі звільнення | Документи |
| 1. | Одержання первинної інформації про звільнення | 2-4тижні | Керівник підпри-ємства, керівник під-розділу, юрискон-сульт, працівник, що звільняється | Заява про звільнення |
| 2. | Проведення співбесіди з працівником, що звільняється; аналіз причин звільнення | 2 тижні | Заступник керівника підприємства, керівник підрозділу, юрискон-сульт, менеджер з персоналу, працівник, що звільняється | Особова справа працівника, що звільняється |
| 3. | Прийняття рішення про звільнення | 2 тижні | Керівник підприємства, керівник підрозділу, менеджер з персоналу, працівник, що звільняється | Наказ про звільнення |
| 4. | Передача робочого місця і документів | 3 дні | Керівник підрозділу, юрисконсульт, мене-джер з персоналу, працівник, що звільняється | Акт прийому-передачі робо-чого місця, документи для службового користування |
| 5. | Фінансові розрахунки з працівником, що звільняється | 1 день | Головний бухгалтер, керівник підрозділу, бухгалтер-касир, працівник, що звільняється | Грошовий розрахунок по заробітній платі, компенсація невикористаної відпустки |
| 6. | Оформлення відповідних кадрових документів | День звільнення | Начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу, працівник, що звільняється | Трудова книжка, особова справа |

Стан процесу плинності кадрів у підприємстві характеризується *коефіцієнтом плинності кадрів*(Кпк):

Rз - Rнз

Кпк = , (11.1)

Rсер.

де: Rз – кількість звільнених працівників з підприємства за певний

період;

Rнз (необхідна плинність*)*– кількість неминуче звільнених працівників за

відповідний період (у зв?язку з переводом до інших організацій,

виходом на пенсію, в армію, у декретну відпустку, при направленні

на навчання, за станом здоров?я, за скороченням штатів);

Rсер.- середньооблікова чисельність працівників за відповідний

період.

*Коефіцієнт плинності* також можна розрахувати за формулою (2-й спосіб):

Кп = Вп / Зп, (11.2)

де: Вп – надлишкова плинність за певний період;

Зп - середньооблікова чисельність працівників за відповідний період

Якщо: Кпк < 0,1 – плинність кадрів у підприємстві є низькою;

0,1 ≤ Кпк ≤ 0,2 - плинність кадрів у підприємстві середня;

Кпк > 0,2 – плинність кадрів у підприємстві є високою;

З якісної сторони процес плинності кадрів характеризується: причинами, чинниками і мотивами плинності.

*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.).

*Чинники плинності* *кадрів* за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяють на 3 групи:

- цілком керовані (умови праці і побуту);

- частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації);

- некеровані (природно - кліматичні чинники).

*Основними мотивами плинності кадрів* на підприємстві є:

- 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 в колективі, з адміністрацією;

- незадоволеність професією.

*Управління плинністю кадрів* у підприємстві полягає в зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення.

*Заходи щодо скорочення плинності кадрів* поділяються на такі групи:

1) техніко-економічні (поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, підвищення ступеня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці і т.д.);

2) організаційні (удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю і т.д.);

3) виховні (формування у працівників відповідального відношення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки і т.д.);

4) соціально-психологічні (удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення і т.д.);

5) культурно-побутові (поліпшення культурно-масової і спортивної роботи, збільшення забезпеченості житлом, дитячими установами, базами і будинками відпочинку і т.д.).

В процесі управління плинністю кадрів доцільно визначати показник задоволеності працівників підприємством (Кз):

Число осіб, що звільнилися за власним бажанням

Кз = 1 - (11.3)

Середньооблікова чисельність працівників

Проблеми незадоволеності працівників вивчаються за допомогою анкет.

Анкета для дослідження задоволеності працівників працею може складатися з таких питань:

1. Об’єкт незадоволеності (режим, невідповідність кваліфікації, рівень відповідальності, відношення до керівництва, у колективі, заробітна плата, перспективи, соціальні відносини, несправедливість, напруженість і т.д.).

2. Куди є бажання піти (інший підрозділ, підприємство).

3. Причина рішення.

При аналізі плинності кадрів особливу увагу необхідно звертати на «потенційну плинність», обумовлену схованою незадоволеністю працівників. Її необхідно порівнювати з реальною і досліджувати по групах працівників, що звільнилися і причинам звільнення. Якщо, наприклад, схована плинність висока, а реальна - низька, у колективі діють внутрішні стабілізуючі чинники.

На основі даних, отриманих за допомогою анкетування працівників, можна визначити *коефіцієнт потенційної плинності кадрів* (Кпп):

Число осіб, що бажають звільнитися (згідно анкеті)

Кпп = (11.4)

Число опитаних працівників

У певних випадках доцільно розраховувати *коефіцієнт інтенсивності плинності (Кіп):*

Частковий коефіцієнт плинності по підрозділу

Кіп = (11.5)

Загальний коефіцієнт плинності

Вивчення третього питання ***“Управління безпекою персоналу”*** передбачає засвоєння студентом наступного.

*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 справляють вплив 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 і т.д.

*Види нормативних правових актів по охороні праці*:

1. Стандарти Системи Стандартів Безпеки Праці.

2. Санітарні правила і норми, гігієнічні нормативи.

3. Правила по охороні 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.

Ґрунтуючись на нормативах, що приводяться в цих документах, працівники служби управління персоналом підприємства повинні здійснювати роботу щодо:

- визначення рівня безпеки праці на кожному робочому місці;

- прийняття рішень по підвищенню рівня безпеки праці до нормативного;

- ліквідації робочих місць з несприятливими умовами праці.

+Якщо відсутня можливість довести рівень безпеки до прийнятного в силу специфіки виробництва, варто вирішити питання про компенсацію за роботу в таких умовах і навчити працівників методам захисту здоров'я на даних робочих місцях. Небезпечні за умовами праці робочі місця повинні знаходитися під постійним контролем служби управління персоналом.

**ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК**

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

**Кадрова політика** – 1) У широкому розумінні - це система усвідомлених і певним чином сформульованих і закріплених правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність із довгостроковою стратегією фірми. 2) Увузькому розумінні - це набір конкретних правил, побажань і обмежень(найчастіше неусвідомлених), що реалізуються, як у процесі безпосередніхвзаємодій між співробітниками, так і у взаєминах між працівниками йорганізацією в цілому.

**Кадрове забезпечення системи управління персоналом** – необхідний кількісний та якісний склад працівників кадрових служб. Під час розрахунків потрібної кількості штатних працівників кадрової служби враховуються такі фактори: загальна кількість працівників організації; конкретні умови та характерні особливості організації, що пов’язані із сферою її діяльності, масштабами, наявністю філіалів; соціальна характеристика організації, структурний склад її працівників, їх кваліфікація; складність та комплексність завдань з управління персоналом; технічне забезпечення управлінської праці тощо.

**Кадрове планування в організації** – складова частина системи управління персоналом, що припускає відстеження змін у її структурі, а також елемент роботи з персоналом, мета якої – забезпечити надання людям робочих місць у потрібний момент часу й у необхідній кількості й відповідно до їх здібностей, схильностей, і вимог виробництва. К.п. в о. має дати відповідь на такі питання: скільки потрібно працівників, якої кваліфікації, коли й де вони будуть необхідні; яким чином можна залучити потрібний і скоротити зайвий персонал без нанесення соціальних збитків; як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей; яким чином забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і підтримки їхніх знань відповідно до запитів виробництва; які витрати передбачають заплановані кадрові заходи.

**Кадровий резерв** - групи працівників, потенційно здібних до управлінської діяльності, що відповідають вимогам посади того або іншого рангу. Процес створення резерву керівників проходить три стадії: пошук і оцінка кандидатів, визначення строків, методів і форм їхнього навчання, безпосередня підготовка.

**Кадрові заходи** - дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації й проведені з урахуванням конкретних завдань кожного етапу її розвитку.

**Кар'єра** - суб'єктивно усвідомлений трудовий шлях людини, спосіб досягнення цілей і результатів в основній формі особистісного самовираження; поступальне просування службовими сходами, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника.

**Колектив** – соціальна організація, для якої характерна спільна соціально значуща діяльність. Це група спільно працюючих осіб, де люди взаємодіють один з одним таким чином, що кожен впливає на інших і одночасно знаходиться під їх впливом. Ознаки К.: спільна діяльність; наявність загальних інтересів, цілей, завдань; єдина організація і управління, відносна стійкість і тривалість функціонування. К. бувають трудові, суспільно-політичні, спортивні, військові, побутові та ін. Процес формування нового К. полягає у послідовному проходженні окремих стадій його розвитку: виникнення; формування; стабілізації; вдосконалення або розпаду.

**Колективний договір** - правовий акт (угода), що регулює соціальнотрудові відносини і укладається працівниками організації з роботодавцем; представниками працівників є органи професійних спілок і їхніх об'єднань, уповноважені на представництво відповідно до їх статутів, органи громадського самоврядування, утворені на загальних зборах (конференції) працівників організації й уповноважені ними.

**Команда** – ретельно сформований, добре управляємий колектив, який швидко та ефективно реагує на будь-які зміни, вирішує всі завдання як єдине ціле. Головні складові діяльності К.: єдність цілі; загальні справи (як на роботі, так і на відпочинку); наявність ритуалів та символіки; взаємна довіра між членами команди; відкритість у спілкуванні, добрі стосунки із всіма членами команди; загальна відповідальність за якість результатів та дотримання певних стандартів діяльності; оцінка та визнання членів команди; висока моральність; гордість за належність до певної команди та деякі інші.

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

**Пасивна кадрова політика** – відсутність у керівництва організації чітко вираженої програми дій відносно персоналу, зведення кадрової роботи до ліквідації негативних наслідків.

**Розвиток персоналу –** сукупність організаційно-економічних заходів

служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар’єри та службовопрофесійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

**Розстановка кадрів** – раціональний розподіл кадрів організації за структурними підрозділами, дільницями, робочими місцями і т. ін. Під час Р.к.

необхідно дотримуватися принципів відповідності, перспективності,

**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.

**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.

**Фактори плинності кадрів** – загальні причини, які зумовлюють плинність. За ступенем управляємості Ф. п. к. можуть бути розділені на три групи: фактори, що виникають у самій організації, - рівень оплати праці, умови праці, перспектива професійного росту і т. ін.; особистістні фактори – вік працівників, рівень їх освіти, досвід роботи і т. ін.; фактори, які є зовнішні по відношенню до організації: економічна ситуація у регіоні; сімейні обставини і т. ін. У свою чергу, у кожній із цих груп можна виділити фактори, які відрізняються за силою та характером їх впливу на мобільність працівників.

**Рекомендована література**

**Основна:**

1. Воронкова В. Г. Кадрова політика промислових підприємств : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 152 с.
2. Мороз О. С. Кадрова політика організації : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2018. 162 с.

**Додаткова:**

1. Ведерніков М.Д. Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво.* 2018. №3 (102). С. 72-78.
2. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
3. Застрожнікова І.В. Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємства в умовах діджиталізації. Автореферат дис..на здобуття наук. ступеня д.е.н., 2021. 37 с.
4. Кичко І., Корбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №1. С. 7-14.
5. Криворучко С. В.  Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Визначення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів : монографія. Київ : ЛАТ & К, 2020. 72 с.
6. Свінцицька О.М., Богоявленска Ю.В. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Економіка та управління підприємствами.* 2017. Випуск 14. С. 183- 188.
7. Третяк О. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. №24 (4). С. 389-396.
8. Холодницька А. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №1 (1). С. 61-64.
9. Bazaliyska N. Ensuring effective personnel management on the principles of labour behavior monitoring. Norwegian Journal of development of the International Science. 2017. Vol. 2. Iss.4 P. 26-31.
10. Bazaliyska N. Controlling indicators of labor behavior formation in personnel management system of engineering companies. International Journal of Economics and Society. 2016. Vol.2. Iss.8. P. 41-47

**Інформаційні ресурси:**

1. Васильченко К. С. Кадрова стратегія як ключова функціональна стратегія на підприємствах малого бізнесу. URL: [http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/461/Васильченко.pdf](http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/461/%D0%92%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf).
2. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Законодавство України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Мельничук Д. П. Кадровий аудит як фактор підтримки стратегічних рішень у сфері управління людським капіталом. URL: http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/71906/67150.
5. Репозитарій ЛДУФК. URL: <http://repository.ldufk.edu.ua.>
6. Савіцький В. В. Організаційно-економічний механізм реалізації кадрової політики підприємства. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/653/1/345.pdf>
7. Сайти періодичних видань: «Менеджмент». URL: http://www.management.com.ua
8. Науково-практичний журнал «Менеджмент сьогодні». URL: <http://grebennikon.ru/journal-6.html>.
9. Череп А. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687>
10. The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation. Project Management Association of Japan, 2005. URL: [http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M\_Download/P2MGuidebook Volume2\_060112.pdf](http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download/P2MGuidebook%20Volume2_060112.pdf).

Навчальне видання

(українською мовою)

Бехтер Лілія Анатоліївна

**ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ**

Конспект лекцій

для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра

спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми

«Управління персоналом та економіка праці»

Рецензент *В.М. Гельман*

Відповідальний за випуск *М.М. Іванов*

Коректор *Л.А. Бехтер*