

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економіки та управління  
Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Опорний конспект лекцій**

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня  
«Бакалавр» спеціальностей 073 «Менеджмент», 281  
«Публічне управління та адміністрування»

денної форми навчання

Миколаїв  
2022

УДК 005.95/96  
У67

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 26 травня 2022 року, протокол No 10.

Укладачі:

А.Л. Сухорукова – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет.

Рецензенти:

В. М. Ярошенко – кандидат політичних наук, доцент, Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського.

І. В. Ворчакова – кандидат політичних наук, доцент, Одеська юридична академія.

**Управління персоналом** : опорний конспект лекцій для  
У67 здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» денної форми навчання / уклад. А. Л. Сухорукова. Миколаїв : МНАУ, 2022.

## **Мета вивчення навчальної дисципліни**

*Мета дисципліни:* є формування комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добір та розміщення персоналу, його оцінювання та навчання, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації.

*Завдання дисципліни:* вивчення теоретичних основ управління персоналом, питань набору, розвитку, адаптації, атестації та мотивації персоналу із врахуванням вітчизняного й зарубіжного досвіду; розкриття соціально-психологічних особливостей управління, психології управлінської діяльності, психологічних особливостей й організації в управлінні, а також різноманітні прикладні проблеми; висвітлення питань оцінювання ефективності та результативності управління персоналом; набуття студентами практичних навичок та умінь щодо застосування сучасних методів, прийомів управління персоналом організації, проведення розрахунків показників ефективності роботи персоналу.

*Предмет дисципліни:* процеси управління персоналом в сучасних організаціях.

*Об'єктом дисципліни* є дослідження та вивчення сучасної методології та інструментарію управління персоналом, виявлення можливостей підвищення кадрового потенціалу.

## **Інтегральна компетентність:**

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у ході професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування окремих методів та положень управлінської науки та характеризується невизначеністю умов і необхідністю врахування комплексу вимог здійснення професійної та навчальної діяльності.

## **Загальні компетентності:**

ЗК 1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 6. Здатність працювати в команді.

ЗК 7. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК 16. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети, працювати в команді та володіти навичками міжособистісної взаємодії.

## **Спеціальні (фахові) компетентності:**

ФК1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

ФК 2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

ФК 3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно- правових

та морально-етичних норм поведінки.

ФК 5. Здатність використовувати систему електронного документообігу.

ФК 6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

ФК 7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

ФК 8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

ФК 11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.

ФК 15. Вміння застосовувати інструменти демократичного врядування у сферах державного і регіонального управління.

ФК 19. Здатність демонструвати поглиблені знання щодо вибору нових форм і методів управління при створенні цілісної, ефективної та гнучкої системи управління організацією в умовах постійно змінюваного середовища.

ФК 20. Вміння розробляти та реалізовувати заходи щодо впровадження оптимальних форм і методів діяльності органів публічного адміністрування, враховуючи механізми розвитку громадянського суспільства.

### **Програмні результати навчання:**

ПРН 4. Знати структуру та особливості функціонування сфери публічного управління та адміністрування.

ПРН 5. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.

ПРН 6. Знати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування.

ПРН 8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

ПРН 15. Застосовувати методи контролю якості у сфері професійної діяльності.

ПРН 18. Демонструвати практичні навички роботи з нормативними актами, вміння вирішувати практичні ситуації у сфері правового регулювання трудових правовідносин.

## **Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організації**

Роль та значення управління персоналом як науки. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Етапи історичного розвитку управління персоналом.

*Ключові слова: персонал, менеджмент, управління персоналом, ціннісна орієнтація, менеджмент, функції управління, теорія управління*

*Keywords: personnel, management, personnel management, value orientation, management, management functions, management theory.*

Управління персоналом - це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників та забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Управління персоналом – це вплив управлінців організації на процеси кадрового забезпечення її діяльності. Можна також зазначити, що управління персоналом – це вплив управлінців організації на формування й розвиток її кадрового потенціалу.

Управління персоналом – відносно молода спеціальна сфера досліджень. Тривалий час питання управління персоналом “розосереджувалися” в інших галузях знань. Нині настав час, коли все це зібрано в єдину самостійну сферу знань, яка має назву управління персоналом.

Отже, людський фактор може бути розглянуто як ключовий фактор ефективності діяльності організації та суспільства в цілому. У літературі можна зустріти цілий ряд понять, пов’язаних з роллю людини в економічній діяльності: “робоча сила”, “трудові ресурси”, “людські ресурси”, “сукупний працівник” та ін. Вони доволі близькі за своїм змістом.

Робоча сила – сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей людини, які можуть бути використані в економічній діяльності. Фактично це поняття відображає здатність людини до праці.

Сукупний працівник – це поєднання індивідуальних робочих сил в певний трудовий колектив.

Трудові ресурси – працездатне населення країни.

Людські ресурси – це сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їх трудової діяльності.

Людський фактор – це люди організацій, об'єднані для спільної діяльності, суб'єкт суспільного життя, який має соціальну, демографічну, економічну й політичну структуру, і взаємодія яких забезпечує розвиток суспільства.

Управління людськими ресурсами – це система впливу організації на своїх співробітників, орієнтована на максимальне використання їхнього потенціалу для досягнення мети діяльності організації.

Таким чином, людський фактор треба розглядати як прояв усієї сукупності особистих якостей людини, що впливають на його трудову активність.

Теорія управління персоналом постійно розвивається. Це природно, тому що постійно змінюються умови економічної діяльності та відповідно практика управління.

Предметом навчальної дисципліни «Управління персоналом» є процес відтворення й ефективного використання персоналу організації.

Мета навчальної дисципліни - формування системних теоретичних і прикладних знань у галузі управління персоналом організації різноманітних форм власності, що функціонують у сфері економіки України.

Складність і багатогранність процесу управління персоналом включає велику кількість завдань, які полягають у:

- ☞ забезпеченні підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;

- ☞ 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;

- ☞ максимальній можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Об'єктом навчальної дисципліни є складна сукупність управлінських дій, що охоплює організацію як ціле, структурні підрозділи, персонал у цілому і кожного працівника зокрема.

Функції управління персоналом - це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні.

До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності. Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями.

Сучасне поняття "управління" означає процес координації різних діяльностей з урахуванням їх мет, умов виконання, етапів реалізації.

Говорячи про управління як елемент організації, ми в першу чергу повинні визначити, які задачі виконує управління в конкретній організації і як воно це робить, тобто зрозуміти, які області є предметом координації і регулювання і яким способом ця координація здійснюється.

Зупинимося на тих типах управління, що можуть бути реалізовані в організації. Тип управління - це характеристика того, як приймаються (управлінська форма) і яким способом реалізуються (важіль управління) управлінські рішення. Типи управління, звичайно, повинні відповідати культурі організації, і отже, особливостям персоналу, що у ній працює. Одна з істотних причин неефективності управління - неузгодженість між цими параметрами організації.

Перший тип характеризується колективістською управлінською формою, що припускає одноособове прийняття рішень лідером колективу, його вождем. Така управлінська форма відповідає органічній організаційній культурі, при якій співробітники організації є слухняними виконавцями, включеними в сімейний тип відносин. Головний важіль управління в цьому випадку - авторитет керівника. Авторитет припускає великий аванс довіри з боку колективу. Авторитетний керівник одержує практично беззаперечне підпорядкування, засноване на прийнятті його думки як самого вірного, продуманого і вигідного для співробітників. Якщо керівник діє відповідно до норм колективу, сформульованими у виді традицій, правил поведінки, то він сприймається як "правильний", ефективний керівник, що користується довірою підлеглих. Однак аванс довіри не нескінченний. Якщо керівник починає порушувати встановлені норми, порушувати традиції, то він може бути "скинутий". Аванс порушення норм, чи ідеосинкразичний кредит, у кожного керівника свій. Якщо керівник має великий авторитет, він може більш істотно і протягом тривалого терміну порушувати правила, якщо авторитет менший, то терпіння співробітників мине раніш, і він буде змінений.

Наступний тип характеризується ринковою управлінською формою. При її використанні рішення приймаються відповідно до законів ринку, і ринок є основним мірилом їхньої ефективності. Головним важелем впливу на персонал служать гроші, що цілком відповідає розгляду персоналу як суб'єктів ринку праці. Керівник буде здаватися сильним, ефективним, якщо він зможе забезпечити своїм співробітникам винагороду, що відповідає витратеним силам, більш вигідні фінансові умови, чим інший керівник. Така управлінська форма відповідає підприємницькій організаційній культурі, у якій існують, як правило, активні, пасіонарні співробітники, орієнтовані на таке підвищення в посаді, що буде сполучено зі збільшенням відповідальності, обсягу виконуваної роботи, і відповідний ріст рівня винагороди.

Ще один тип управління пов'язаний з бюрократичною управлінською формою. У цьому випадку рішення приймаються, як правило, вищестоящим керівником. Головним важелем впливу на підлеглих виявляється силовий вплив, часто заснований на використанні методів прямого впливу (наказів, покарань). Головним мірилом ефективності й успішності керівника виявляється ступінь його впливу на підлеглих. Сильним керівником у такому типі управління ми будемо називати такого, чий накази не обговорюються, а відразу ж виконуються. Такого типу управлінська форма характерна для бюрократичної організаційної культури, що характеризується наявністю технологічно дисциплінованих співробітників, строго виконуючих свої функції і накази начальства.

Відносно новий тип управління, що виник у партиципативній організаційній культурі характеризується демократичною. Цей тип управління пов'язаний з законом як головного важеля управління. Для партиципативної організаційної культури характерна присутність професіоналів, з одного боку, орієнтованих на досягнення результату (одержання нового знання), з іншого боку, до власного професійного розвитку. Досягнення подібних цілей у групі, що включають порізному орієнтованих, активних, пасіонарних особистостей, неможливо якщо не будуть установлені визначені правила поведінки - закони. Але ці закони повинні бути демократичними і забезпечувати як досягнення інтересів законослухняної більшості, так і дотримання законних прав меншості. Останнім часом дослідники стали згадувати ще один новий, тільки виникаючий тип управління, що характеризується діалоговою управлінською формою. Для цього типу управління характерна розподіленість управлінських функцій, що можуть бути ефективно реалізовані тільки при активній, рівноправній участі всіх суб'єктів управління. Основна його особливість - використання як головного важеля управління - знань.

Під персоналом ми будемо розуміти сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація.

Саме організація ефективної діяльності персоналу і є основною турботою управління персоналом організації і відповідно менеджера по персоналу. Для досягнення цієї мети необхідно добре представляти собі такі особливості персоналу організації:

- особливості індивідуального поведіння;

- особливості групового поведіння;

- особливості поведіння керівників, членів управлінської команди.

Особливості індивідуального поведіння детермінуються багатьма параметрами, серед яких:

- індивідуальні здібності, схильності й обдарованість - схильність до реалізації будь-якої діяльності, орієнтація на її виконання;



☞ специфіка мотивації - специфіка потреб людини, представлення про цілі професійної діяльності;

☞ індивідуальні цінності - загальні переконання, віра, світогляд, представлення про світ;

☞ демографічні – статеві і вікові особливості;  
☞ національні і культурні особливості - засвоєні в досвіді способи, правила і норми поведіння, що детермінують конкретні реакції людини в конкретних ситуаціях.

Управління персоналом – система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. 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.

Системний підхід в області управління персоналом відображає взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом і полягає в розробці кінцевої мети, визначення шляхів її досягнення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи робіт з персоналом в організації. Принципи системності в роботі з персоналом передбачають, що управління персоналом на підприємстві повинне охоплювати не окремі категорії працюючих, весь склад персоналу, вирішувати проблеми, що безпосередньо виникають в діяльності робітника: від його прийняття на роботу, в період просування по службі і до останнього дня роботи на підприємстві. Необхідно використовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом.

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який в один і той же час може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління.

Об'єктами управління персоналу є організація в цілому, кожен її структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи і кожний працівник незалежно від статусу в організації.

Суб'єктом управління персоналу в організації є лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують Передмова керівників

необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Основним змістом управління персоналом є багатосторонній процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Структуру цього впливу складають методи управління людьми на виробництві. Формою управління персоналом є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду й закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів та окремих працівників. Зміст і форма будь-якого об'єкта або явища не існують окремо, а з'єднує в єдине ціле субстрат (субстанція) як основа спільності або подібності однорідних явищ .

Виходячи з цього, під управління персоналом розуміють всю сукупність організаційних заходів, що спрямовані на оптимальне формування колективу і повне використання здібностей у виробничому процесі (політика підбору і найму працівників, розвиток кар'єри, мотивація, заохочення, звільнення з роботи, вихід на пенсію, лідерство в колективі, культура, взаємовідносини і зв'язки, розвиток колективу, творча обстановка, підготовка персоналу, управління конфліктною ситуацією), оскільки для досягнення успіху на ринку організація повинна мати стабільний персонал.

Система управління персоналом в свою чергу представляє з себе комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних форм, методів і механізму управління, що спрямований на забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи. Зв'язок основних частин системи управління, їхні відносини характеризуються за допомогою інформації, що відбиває матеріальні потоки і процеси виробництва.

Джерелом зростання реальних трудових доходів персоналу, інвестицій в його розвиток є підвищення ефективності діяльності організації. Якщо в організації творчо працює висококваліфікований персонал, об'єднаний єдиною ціллю і задоволений умовами праці та її оплатою, то така організація буде ефективно працювати і мати великі конкурентні переваги перед іншими.

Управління персоналом здійснюється за допомогою розроблених наукою методів. Методи управління персоналом - це засоби впливу на колективи і окремих працівників в цілях здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва для досягнення конкретного результату.

Всі методи діляться на чотири групи: правові, адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Правові методи управління базуються на розподілі, регламентуванні та використанні прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів організації та посадових осіб. Вони спираються на чинні нормативно-правові акти держави та керівництва організації: закони,

постанови, укази, накази, статuti, угоди, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та регламенти. Правові методи управління особливо ефективні, якщо вони використовуються у поєднанні з економічними та адміністративними.

Адміністративні методи орієнтовані на мотиви, пов'язані з необхідністю дисципліни праці, відчуття обов'язку, бажанням людини працювати у визначній організації тощо. Ці методи мають прямий характер дії: кожний регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерно їх відповідність правовим нормам, діючим на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищестоящих органів управління.

Головні функції адміністративних методів - це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінської дії. Неможливо розрахувати на автоматичну дію цих методів, а також достатньо важко визначити силу їх дії на кінцевий ефект. За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників. Ці методи засновані на використанні економічного механізму. Соціально-психологічні методи управління в свою чергу засновані на використанні соціального механізму (взаємовідносини в колективі, соціальні потреби тощо). Усі види методів управління персоналом органічно зв'язані між собою.

## **Тема 2. Формування колективу організації**

Колектив як соціальна група. Принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу. Ознаки колективу. Формальні і неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу.

**Ключові слова:** *колектив, соціальна, соціальна група, формування команди, розвиток команди, група, формальна група, неформальна група, менеджер з персоналу.*

**Keywords:** *collective, social, social group, team formation, team development, group, formal group, informal group, personnel manager.*

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

Колектив – це сукупність людей, об'єднаних спільною діяльністю, спільними інтересами, метою, проектом. Колектив є вищою формою розвитку малої групи. Розвиток малої групи являє собою процес зміни етапів або стадій, що розрізняються за характером домінуючих тенденцій у внутрішньогрупових відносинах: диференціації та інтеграції.

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

Стадії розвитку групи: номінальна група, група-асоціація, група-кооперація, група-автономія, колектив.

Номінальна група характеризується зовнішнім, формальним об'єднанням індивідів навколо поставлених соціальних завдань.

Група-асоціація характеризується міжособистісною інтеграцією в сфері емоційних взаємовідносин.

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

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

Групи можуть бути формальними і неформальними.

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

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

Типи формальних груп:

- 1) командні групи керівників;
- 2) виробничі групи;
- 3) комітети.

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

Виробничі (робочі групи) складаються з осіб, які разом працюють над завданням.

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

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

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

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

Елементами колективу є:

- 1) члени колективу, що мають певні особисті риси та особливості;

- 2) цілі;
- 3) засоби досягнення цілей;
- 4) механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

Організаційні можливості колективу: колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління; колективно краще вирішувати великі або міждисциплінарні завдання, зокрема такі, що не можуть бути вирішені зусиллями членів групи; певного плану дій тощо.

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

У межах колективу 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.

Залежно від характеру самого колективу його вплив на особистість може бути як позитивним, так і негативним. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підкоряється колективу.

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

Класифікація колективів:

1. За статусом: офіційні: є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, як наприклад, персонал підприємства або його підрозділу;

неофіційні: базуються на ніде не зафіксованому (в деяких випадках, і не оголошеному) бажанні людей співпрацювати один з одним і на реальній практиці такого співробітництва.

2. За характером внутрішніх зв'язків:

1. формальні;
2. неформальні.

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

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

3. За механізмом формування:

1. стихійно сформовані колективи (наприклад, студентський колектив);

2. свідомо організовані колективи (наприклад, викладацький колектив). У той самий час

3. стихійно сформовані колективи можуть надалі структуруватися свідомо (так, залежно від іноземної мови, яку вивчають студенти, комплектують навчальні групи), а свідомо підібрані – випадково.

4. За терміном існування: тимчасові; постійні.

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

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

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

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

6. За розмірами: малі; великі.

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

Малі колективи, які сформувалися в рамках великих і поєднують найбільш активних членів, що виконують значну частину справ, одержали назву первинних. Чим менший колектив, тим простіше його перетворити в добре взаємодіюче ціле, регулювання діяльності якого відбувається на основі самоврядування. Для великих колективів потрібні менеджери.

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

Для створення ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам: мати навички керівника; бути послідовним у діях; володіти умінням щодо правильного добору працівників та розподілу посадових обов'язків; проявляти турботу про

членів колективу; ініціювати та підтримувати створення сприятливого морально-психологічного клімату; підтримувати особистісний розвиток працівників, заохочувати ініціативи працівників; вміти раціонально використовувати робочий час та планувати діяльність; ставити високі вимоги до працівників; прагнути до зворотного зв'язку тощо.

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

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

Різновиди соціальної структури колективу: функціонально-виробнича, професійна, професійно-кваліфікаційна, демографічна, національна, соціально-психологічна та ін.

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

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

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

Етапи процесу створення трудового колективу: установлення конкретних цілей; складання графіка робіт; згодження різних видів робіт (проведення експерименту); організаційної роботи з розподілу повноважень; обговорення проблем, проведення дискусій; аналізу ходу і результатів роботи; забезпечення зворотного зв'язку.

Етапи розвитку трудового колективу

1. Формування (зародження) колективу

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

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

## 2. Становлення колективу

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

## 3. Зрілість колективу

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

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

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

## 4. Старіння колективу

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



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

Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації.

Корпоративна культура – це також спосіб і засіб створення організації, яка самостійно розвивається.

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

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

Виділяють три рівні корпоративної культури. При цьому кожен наступний рівень стає все менш очевидним.

Перший рівень корпоративної культури складають видимі об'єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

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

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

На деяких підприємствах базисним є припущення про неприязнь людей до праці, з якого випливає припущення, що вони будуть по можливості ухилятися від виконання своїх обов'язків. Менеджмент такого підприємства жорстко контролює дії працівників, обмежує ступінь їх волі, колеги підозріло ставляться один до одного. Культура більш прогресивних підприємств ґрунтується на припущенні, що кожен індивід прагне на високому рівні виконувати доручені йому обов'язки. На таких

підприємствах робітники мають більше свободи і більшу відповідальність, колеги довіряють один одному і працюють спільно. Базові припущення найчастіше виникають з основних переконань засновника підприємства або його перших керівників.

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

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

### **Тема 3. Згуртованість та соціальний розвиток колективу**

Суть та стадії згуртованості колективу. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як лідера. Специфіка процесу управління персоналом у багатонаціональних організаціях. Сутність та значення соціального розвитку колективу.

*Ключові слова:* згуртованість колективу, колектив, лідер, особистість, лідер, управління персоналом, соціальний розвиток.

*Keywords:* team cohesion, collective, leader, personality, leader, personnel management, social development.

Залежно від стадії розвитку виділяють різні ступені згуртованості і соціального розвитку колективу. Ці процеси часто супроводжуються кризовими явищами економічного, техніко-технологічного, соціального характеру і можуть призвести до руйнації соціальних взаємозв'язків у колективі, його розпаду, що у результаті може спричинити банкрутство організації. Для підтримання високої ефективності діяльності виробничо-господарської організації на всіх стадіях розвитку трудового колективу необхідно кваліфіковано керувати процесами налагодження згуртованості у колективі та його соціального розвитку.

Згуртованість трудового колективу — ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу.

Згуртованість свідчить, що колектив є певною цілісністю у межах організації, забезпечує його ефективне функціонування, стійкість перед деструктивною дією зовнішніх і внутрішніх умов, сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника.

На стадії утворення трудового колективу працівники ще не є згуртованими. Утворення трудового колективу розпочинається з

прийняття рішення про створення організації або структурного підрозділу. Тоді відбувається призначення керівника, окреслення функціональної структури трудового колективу, добір керівників структурних підрозділів, а також визначення обов'язків, прав і відповідальності кожного працівника. З часом одні з новопризначених керівників збережуть свій статус, а інших доведеться замінити.

На цій стадії поки що існує лише номінальна група людей, які у майбутньому будуть спільно працювати. Ці люди ще не мислять критеріями свого колективу як цілісного утворення. Призначений керівник сприймається як зовнішній щодо цієї групи чинник. Ключовим завданням керівника є визначення напрямків комунікативних зв'язків між членами колективу, розподіл завдань між ними, навчання працівників, планування, організування і мобілізація спільної діяльності в трудовому процесі, контроль за їхньою працею, вивчення професійних та особистісних якостей членів групи. На перших порах керівник користується переважно авторитарним стилем.

На стадії формування трудового колективу утворюється активне ядро з осіб, які перейнялися його цілями, активно діють у напрямі їх досягнення і впливають на інших працівників. Завдання керівника полягає в тому, щоб якомога швидше утворити це ядро.

Характерною особливістю цієї стадії є утворення всередині колективу мікрогруп, які відрізняються між собою ставленням до його цілей. Воно відбувається у процесі трудових контактів, під час яких люди нагромаджують інформацію один про одного, яка стає основою взаємної зацікавленості, симпатії, антипатії чи байдужості.

Взаємна зацікавленість людей означає доброзичливе ставлення їх один до одного з відповідним зовнішнім проявом (у жестах, міміці, словах, виразних рухах). У трудовому колективі взаємна зацікавленість між людьми виникає на основі їх психологічної сумісності і є запорукою єдності і згуртованості його членів. Взаємна зацікавленість найчастіше переростає у симпатію.

Симпатія — це неусвідомлена, ірраціональна прихильність до іншої особи. Люди, які симпатизують один одному, працюють більш узгоджено й ефективніше. Виникнення симпатії й антипатії (неприятні) обумовлене закономірностями сприйняття, ступенем єдності основних життєвих інтересів, цілей і цінностей, манерою поведінки людей. На основі симпатії виникають певні стабільні відносини.

Байдужість — психічний стан людини, який характеризується притупленням або цілковитою втратою інтересу до інших людей і навколишнього світу. Якщо окремі члени колективу на стадії його формування перебувають у стані байдужості, слід виявити причини його виникнення: фізичні чи нервові хвороби, перевтома, психічні травми, невдоволеність роботою тощо. Як правило, основною причиною

виникнення у людей байдужості у виробничому середовищі є невдоволеність умовами праці, завданнями на робочому місці, стосунками з іншими. Зрозуміло, що, виявивши причини виникнення байдужості, їх слід усунути.

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.

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.

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 (статевікові 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.

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. У системі управління для них оптимальними є ролі керівників нижчого і середнього рівнів, у яких значна частина часу йде на спілкування з підлеглими.

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. При нестабільній поведінці можливості інтровертів, які інтелектуально перевищують своє оточення, не можуть адекватно реалізуватися у службовій кар'єрі, тому вони найчастіше перебувають у підприємстві у ролі рядових виконавців.

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 захопленість холерика добре доповнюють спокій, логічність і стійка цілеспрямованість флегматика.

Однак не всі типи темпераментів можуть бути доповнені взаємно. До найбільш складних, негативних типів, як правило, відносять несинтонних інтровертів – внутрішньо орієнтованих людей із твердою асоціальною установкою.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності: схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників; контрастність властивостей і якостей; гомеостазис – саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має метою стійкість і ефективність групової діяльності.

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

Наслідками згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до навколишніх і більш активне залучення людей у його діяльність; відчуття ними особистої безпеки.

Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей. Роль – це відносно постійна система поведінки згідно встановленому еталону.

З роллю завжди пов'язуються певні права, обов'язки і чекання. Індивід, який не виправдовує їх, піддається санкціям, а той, що виправдує – заохоченню.

Колектив буде нормально функціонувати при повному розподілі і сумлінному виконанні перерахованих ролей.

Якщо членів колективу виявиться менше восьми, то комусь доведеться одночасно грати дві або більше ролей, що неминуче приведе до виникнення внутріособистісних, а потім і міжособистісних конфліктів.

Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, поділяють на дві групи: ведучі (авторитетні, честолюбні і чимось привабливі для навколишніх робітники); вedomі (всі інші працівники, включаючи так званих знедолених, з якими співробітничать тільки вимушено і роблять їх відповідальними за усіх).

Між членами колективу виникають наступні типи відносин: дружня кооперація, взаємодопомога, засновані на повній довірі; дружнє змагання у виді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємин; невтручання, дистанціювання один від іншого при відсутності як співробітництва, так і суперництва; суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть в умовах спільної роботи, засноване на загальній взаємній недовірі; кооперація антагоністів – суперництво у межах загальної діяльності і негативних відносин.

Повсякденна діяльність членів колективу підлегла певним законам, серед яких можна особливо виділити два – закон збереження особистого положення, достоїнства, соціального статусу і закон компенсації недоліку одних здібностей іншими, а також досвідом і навичками роботи.

Колективна робота може здійснюватися двома основними методами: методом Дельфі; методом мозкової атаки.

Сутність методу Дельфі полягає в тому, що експерти (учасники колективної роботи) незалежно один від іншого формулюють свою думку за заданою проблемою. Потім на основі узагальнення цих думок розробляється єдиний варіант її рішення, який є основою для продовження роботи над проблемою та обґрунтування нових пропозицій. Така робота повторюється доти, поки не буде вироблене рішення, що наближається до оптимального або найбільш прийняттого у даних умовах.

Метод мозкової атаки полягає у публічному висловленні кожним своїх ідей, що відразу розвиваються і доповнюються іншими учасниками групи. При цьому заохочується максимальна кількість висловлень, навіть самих безглузвих на перший погляд, тому що у кожному з них може міститися раціональне зерно.

Процедура "мозкової атаки" виглядає таким чином. Керівник у короткому виступі розкриває сутність проблеми, причини її виникнення, вигоди, що може принести її рішення, а потім надає слово іншим учасникам. Як показує практика, групою з десяти чоловік за півтори години може бути висловлено до ста оригінальних ідей.

#### **Тема 4 Кадрова політика організації**

Поняття та значення сучасної кадрової політики організацій. Основні структурні складові кадрової політики. Фактори, що впливають на формування кадрової політики. Стратегія управління персоналом. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Роль держави у здійсненні кадрової політики. Вплив стилю керівництва на кадрову політику.

*Ключові слова: кадри, кадрова політика, кадрова структура, стратегія управління персоналом, кадрове діловодство, трудова книжка.*

*Keywords: personnel, personnel policy, personnel structure, personnel management strategy, personnel records, work record book.*

Формування стратегії управління персоналом організації повинно здійснюватися в контексті кадрової політики.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона

спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

Основними завданнями кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання людських ресурсів;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього. До зовнішніх факторів відносяться:

- національне трудове законодавство;
- взаємовідношення з профспілкою;
- стан економічної кон'юнктури;
- стан і перспективи розвитку ринку праці .

Внутрішніми факторами є:

- структура, цілі і стратегія організації;
- територіальне розміщення;
- технології виробництва;
- організаційна культура;
- кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;
- фінансові можливості організацій, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- існуючий рівень оплати.

Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика.

До її розроблення залучають управлінців усіх рангів, опитуючи перед тим усіх лінійних керівників управлінської вертикалі — від вищого керівництва до низового рівня. Оброблення анкет здійснюється у два етапи: на першому — індивідуальні формулювання експертів кожного рівня зводять до єдиних шляхом колективного обговорення в групах експертів; на другому — узгоджують формулювання експертів усіх рівнів управління.

Традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закрити.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є про- зорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і по- чинати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Організація



готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

Закрита кадрова політика відображає орієнтацію керівництва організації на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Кадрова політика формує:

- вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);
- відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;
- відношення до стабілізації колективу;
- відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації.

Кадрова політика повинна базуватись на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігію, дотримання трудового законодавства.

Основна мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Зміст і специфіка діяльності з управління персоналом у значній мірі визначаються задачами, що вирішуються організацією на різних стадіях її розвитку. Так, організаційні, виробничі, технологічні та інші процеси в організації вимагають реалізації відповідної кадрової політики. Розглянемо зміст кадрової політики на таких стадіях життєвого циклу підприємства, як: формування, інтенсивне зростання, стабілізація, спад.

Стадія формування (створення) підприємства

Основна задача на цьому етапі – пошук товару (послуги), що зможе знайти свій ринок, споживача і забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства. На даній стадії необхідно залучити новий персонал або провести переорієнтацію частини персоналу з підготовки проекту до реалізації його у виробничій діяльності.

Задачі кадрової служби на даній стадії – визначення напрямків кадрової роботи і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1) Підготовка організаційного проекту: проектування організаційної структури; розрахунок потреби в персоналі; аналіз кадрової ситуації в регіоні; розробка системи стимулювання праці.

2) Формування кадрового складу: аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів; визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір.

3) Розробка системи принципів кадрової роботи: формування кадрової політики і плану кадрових заходів; формування самої кадрової служби (організаційної структури, набір складу); розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації.

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

Стадія інтенсивного зростання підприємства

Після того, як на попередній стадії сформульовано нову ідею, знайдено товар, отримані кошти, налагоджено виробництво, товар надійшов на ринок, підприємство переходить до наступної стадії – стадії інтенсивного зростання.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Реструктуризація підприємства (для задоволення зростаючого попиту): повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними. У зв'язку зі швидким зростанням загострюється проблема керованості підприємством, включення нових підрозділів, встановлення нових і оптимізація старих зв'язків. Для підтримки високого попиту важливими стають питання реклами, створення іміджу підприємства, встановлення контактів із громадськістю, зовнішнім середовищем у цілому;

2. Залучення нового персоналу. Так, слід знайти нових працівників, їх оцінити і відібрати найбільш придатних, забезпечити адаптацію персоналу і т. п.;

3. Зміна принципів управління;

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

Однією з важливих проблем на стадії інтенсивного зростання підприємства є утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками. Щоб цього не відбулося, необхідно дотримуватися наступних вимог:

- приймати на роботу нових працівників, здатних сприйняти корпоративну культуру підприємства;
- формалізувати правила, символи і норми поведінки;
- вживати санкції та звільняти працівників, що відхиляються від норм корпоративної культури.

Для підтримки корпоративної культури можуть використовуватися:

- поведінка вищого керівництва і лінійних менеджерів, що дає приклад працівникам і демонструє конкретні елементи корпоративної культури;
- розробка і відкрите використання системи оцінки і стимулювання (покарання) поведінки, що відхиляється від норм корпоративної культури;
- оперативна реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях, оцінка продемонстрованої поведінки в термінах корпоративної культури;
- моделювання типових виробничих ролей і навчання нових працівників традиційній для підприємства поведінці; розробка системи критеріїв розподілу і форм фіксації внутрішньо-організаційних статусів, внутрішньої диференціації;
- розробка критеріїв внутрішньо-організаційного просування;
- впровадження корпоративних символів і обрядів.

Стадія стабілізації підприємства  
 Стадії стабілізації досягають не всі підприємства, що успішно вийшли

на ринок. Так, якщо навіть у підприємства багато клієнтів, воно може перебувати в стадії рецесії у випадку, коли не зможе відповідати потребам ринку. Таким чином, на стадії стабілізації у підприємства теж виникають певні проблеми, що потребують вирішення.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1) Зниження витрат на персонал. Підприємство повинно закріпити власну організаційну структуру, зробити її максимально ефективною у нових умовах економії ресурсів. Усе це особливим чином впливає і на діяльність кадрової служби.

2) Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці. Так, підприємство повинно проводити регулярні процедури з оцінки – атестацію персоналу, робочих місць. На підставі отриманих даних можуть бути поліпшені системи розподілу роботи, технології діяльності, форми оплати і стимулювання.

3) Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу. На даній стадії персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани зростання винагороди як обґрунтовані і реальні інструменти планування свого життя. На стадії формування і інтенсивного зростання такі кадрові інструменти здаються малообґрунтованими.

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

Про готовність до змін в організації свідчать наступні організаційні особливості підприємства:

- гнучкість організаційної структури – наявність дрібних, легко керованих структур (наприклад, проектних груп), мінімізація бюрократичних правил і процедур, адекватність структури управління задачам функціонування — ліквідація зайвих ланок управління;

- принципи інноваційності, що закладені в корпоративній культурі, – орієнтація на постійне удосконалення і довгостроковість процесу змін, розуміння природності і безперервності процесу розвитку, орієнтація керівництва і персоналу на пошук нового, уважне ставлення підприємства до ідей своїх членів, наявність конкретних індикаторів оцінки процесу зміни підприємства, порівняння з результатами конкурентів;

- принципи інноваційності, що закладені в основу кадрової політики, – безперервне навчання персоналу, творчий підхід до справи, гнучка система оплати праці, що підвищує зацікавленість у результатах, вимоги до високої результативності виробничої діяльності (кількість, якість, творчість, готовність до нового, розмаїтість способів діяльності), оцінка внеску лінійних керівників у підготовку підлеглих, система преміювань за оволодіння новими навичками і виявлення проблем, оцінка досвіду і широкого кругозору.

Стадія спаду (ситуація кризи)

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

- продаж підприємства – повна ліквідація, продаж активів, звільнення персоналу і повне припинення діяльності;

- введення зовнішнього управління – залучення нового менеджера (його можуть запропонувати кредитори, працівники підприємства, арбітражний суд);

- пошук інвестицій під конкретний проект, вкладення коштів – перебудова виробництва без зміни керівника.

У другому і третьому випадках залишається задача нормалізації діяльності. Для цього необхідно провести аналіз фінансового стану підприємства, знайти шляхи реорганізації підприємства, розробити антикризову маркетингову, інвестиційну і організаційно-виробничу стратегію, знайти нових партнерів і інвесторів.

Для подолання кризи особливо важлива робота з персоналом. Діяльність кадрової служби на цьому етапі повинна включати діагностику кадрового потенціалу підприємства, розробку стратегії реорганізації і

кадрових програм підтримки реорганізації, скорочення персоналу підприємства, підвищення продуктивності праці, вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.

Концепцію довготермінової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики, що враховує всі аспекти сучасних підходів до управління кадровим потенціалом, можливо реалізувати за допомогою стратегічного кадрового планування.

Стратегічне планування людських ресурсів спрямоване на визначення кількісної та якісної потреби в людських ресурсах для забезпечення ефективної діяльності організації в майбутньому з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

До основних методів планування персоналу належать: економетричний, екстраполяція, метод експертних оцінок, метод трудових балансів, нормативний метод, за допомогою норм чисельності, штатно-номенклатурний метод, метод розрахунку коефіцієнту насиченості, метод лінійного моделювання та комп'ютерні моделі. Розглянемо кожен з них, перерахувавши специфіку та особливості.

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

Екстраполяція – найбільш простий метод, який часто використовується, суть якого полягає в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє. Позитивною стороною є те, що він доступний. Негативна сторона — неможливість врахувати зміни розвитку організації і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткотермінового планування і для організації зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато організацій користуються методом скорегованої екстраполяції, при якому враховуються зміни в співвідношенні факторів, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

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

Метод трудових балансів – метод, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації в рамках планового періоду.

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

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

Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу робітників, виходячи з трудомісткості продукції, тобто норм затрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм.

З допомогою норм чисельності визначається кількість працівників, потрібних для обслуговування обладнання, робочих місць, витрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

Нормативний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового.

Для визначення потреб у спеціалістах на термін до 5 років використовується штатно-номенклатурний метод, який ґрунтується на

показниках розвитку підприємства, типових структурах і штатах, а також номенклатурах посад, які повинні займати спеціалісти з вищою та середньо- спеціальною освітою. Назви посад і рівень освіти в номенклатурі вказуються відповідно до Кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців, а назви спеціальностей — згідно діючого переліку спеціальностей.

Важливу групу методів планування складають математично-економічні, які зводяться до оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких відносяться кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати оптимальний варіант розвитку об'єкта управління, напрямку розміщення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це при мінімальних витратах.

Комп'ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну факторів, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод і вимагає спеціальних знань, вмінь щодо використання, тому цей метод застосовується тільки у великих організаціях.

На практиці виділяють такі види планів у сфері управління персоналом організації:

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

- орієнтація залучених працівників на заняття тих чи інших посад чи робочих місць;
- оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності;
- укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з врахуванням їх специфіки;
- створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

Внаслідок структурних змін, реорганізації виробництва або управління може виникнути ситуація необхідності скорочення персоналу. Планування роботи з персоналом, який звільняється, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації є міра звільнення за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію. Відношення організації до працівників пенсійного віку є мірою рівня культури управління і цивілізованості економічної системи держави.

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

- визначення кількості звільнених і рівня їх кваліфікації;
- встановлення часу, в рамках якого буде проходити звільнення;
- виявлення кандидатур на переміщення в рамках підрозділів або підприємства;
- регламентація способів матеріального стимулювання добровільного чи дострокового звільнення;
- визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

Для забезпечення потреб нового виробництва в план підготовки включають:

- характеристику вимог до працівників;
- розрахунок потреб у персоналі;
- джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах;
- напрями і форми підвищення кваліфікації;
- величину потрібних витрат.

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

4. Планування продуктивності та заробітної плати.

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

6. Планування витрат на персонал, зокрема: основна та додаткова заробітна плата; відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження та службові роз'їзди; витрати на професійний розвиток; придбання спецодягу тощо.

Розрахунок поточної, середньострокової та перспективної потреби організації в персоналі є основою для прогнозування і планування його розвитку. Визначення чисельності та структури персоналу в умовах ринкової економіки є прерогативою самого підприємства. Разом з тим зниження стабільності виробництва внаслідок тривалої економічної кризи, необхідності перебудови виробництва і ув'язання обсягів продукції з попитом на неї значно ускладнили розрахунки потреби у робітниках та фахівцях з вищою освітою, особливо, на перспективний період. Це обумовило кількісну й якісну незбалансованість між прийомами, випусками робітників, фахівців з вищою освітою і попитом на них регіональних ринків праці, зростання обсягів та рівня безробіття серед випускників професійно-технічних і вищих навчальних закладів.

Неспроможність ринку у сфері професійного навчання персоналу, внаслідок відсутності необхідних умов для його ефективного функціонування, вимагає оптимального поєднання дій держави і приватного сектору економіки. У цьому зв'язку вдосконалення визначення поточної та додаткової потреби у робітниках і фахівцях з вищою освітою, ролі та місця в здійсненні вказаних функцій працівників органів виконавчої влади, державної служби зайнятості й відповідних структурних підрозділів організацій, вищих навчальних закладів, союзів роботодавців і представників найманих працівників набувають актуального значення.

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

Внутрішньоорганізаційні чинники – це, перш за все, цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал. Так, при чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей — вихід на нові ринки збуту, перехід на нові технології — потреба в кількісному і якісному складі персоналу змінюється. До напрямків змін потреби підприємства в персоналі належать:

- внутрішньо-організаційна динаміка робочої сили;



- звільнення за власним бажанням;
- вихід на пенсію;
- декретні відпустки і т. д.

Служби управління персоналом повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

Серед великої кількості зовнішніх чинників виділимо такі, що безпосередньо впливають на стан ринку праці, зокрема:

- джерела робочої сили;
- темпи зростання і рівень інфляції та безробіття;
- структурні зміни в економіці;
- розвиток техніки і технологій;
- політичні зміни;
- конкуренція;
- стан ринків збуту та ін.

Відслідковування і знання динаміки чинників, які впливають на потребу в людських ресурсах організації, є основою їх стратегічного планування.

З урахуванням вищевикладеного відзначимо, що стратегічне планування людських ресурсів організації є управлінським процесом формування та підтримання стратегічної відповідності між цілями розвитку людських ресурсів, кадровим потенціалом організації, ситуацією на ринку праці, а також прогнозуванням розвитку людських ресурсів на інноваційній основі. Стратегічні аспекти планування розвитку людських ресурсів організації повинні здійснюватись в контексті кадрової політики і відповідати системі стратегічного планування діяльності організації.

## **Тема 5. Служби персоналу: організація та функції**

Історія розвитку кадрових служб. Завдання, основні функції і напрями роботи служб управління персоналом. Роль менеджера у роботі з персоналом. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрової служби. Інформаційне забезпечення служб персоналу. Заходи по охороні та безпеці кадрової інформації.

*Ключові слова: відділ кадрів, персонал, менеджер, менеджер по персоналу, інформаційне забезпечення, захист персоналу, інформаційна безпека.*

*Keywords: personnel department, personnel, manager, personnel manager, information provision, personnel protection, information security.*

Відповідно до зазначених задач до функцій кадрової служби відносяться:

Розробка поточних і перспективних планів щодо комплектування кадрами з урахуванням зміни складу працюючих у зв'язку зі змінами поза і всередині підприємства.

Аналіз складу, ділових якостей фахівців підприємства з метою їхнього раціонального розміщення, підбору кадрів на заміщення посад, створення відповідних умов для творчої діяльності, підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня.

Організація роботи з вивчення ділових якостей та інших індивідуальних особливостей фахівців з метою підбору кадрів у резерв на висування, здійснення контролю за його відновленням і поповненням.

Контроль за розміщенням і правильним використанням керівників і фахівців у підрозділах підприємства.

Представлення керівництву пропозицій щодо поліпшення розміщення і використання робочих кадрів.

Підготовка і систематизація матеріалів співбесід і реалізації рішень атестаційної комісії.

Здійснення робіт з руху персоналу, веденню встановленої документації щодо обліку кадрів.

Підготовка матеріалів для подання співробітників до заохочень і нагороджень.

Вивчення руху кадрів, причин їхньої плинності, розробка заходів щодо її скорочення.

Контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах і дотриманням працівниками правил внутрішнього розпорядку.

Складання всієї необхідної звітності з питань кадрів.

Склад і структура кадрової служби залежать від виду організації, масштабів її діяльності, чисельності працюючих і від інших факторів.

У залежності від обсягу, характеру і складності кадрової роботи кадрова служба може бути виділена в самостійний структурний підрозділ організації (відділ кадрів) або ведення кадрового діловодства, доручений окремій особі. На невеликих підприємствах кадрову роботу, як правило, виконує окрема особа, визначена наказом керівника.

Структура і штати кадрової служби визначаються відповідно до складу апарата управління і нормативів чисельності фахівців і з урахуванням обсягів роботи, особливостей виробництва.

До складу кадрової служби входять підрозділи (сектори, бюро, групи) прийому, звільнення, обліку, по роботі з робітниками та службовцями, керівниками і фахівцями.

Взаємодія кадрової служби з іншими підрозділами відбувається шляхом одержання і надання відповідних документів і відомостей, які використовуються в управлінні персоналом. Отже, кадрова служба організації:

а) одержує:

від цехів і відділів – заявки на робітників і фахівців; характеристики на працівників, які представляються до заохочення і нагородження; матеріали на порушників трудової дисципліни; графіки відпусток працівників підрозділів;

від відділу організації праці та зарплати – штатний розклад на керівників, фахівців, службовців, робочих та інших категорій працюючих, а також усі зміни штатного розкладу; розрахунки потреби робочої сили по підрозділах;

від бухгалтерії – довідки про зарплату для оформлення пенсій за віком і інвалідністю;

від профспілкового комітету - матеріали обговорень у трудових колективах випадків порушення правил внутрішнього розпорядку і трудової дисципліни; пропозиції щодо спільної підготовки зборів співробітників; відомості про порушників суспільного порядку; матеріали на звільнення за порушення трудової дисципліни, у зв'язку зі скороченням штатів, по інвалідності;

б) представляє:

цехам і відділам – відомості про порушників трудової і виробничої дисципліни; копії наказів, зв'язаних із прийомом, переміщенням і звільненням працівників; копії наказів з питань трудової дисципліни, зміни правил трудового розпорядку;

відділу організації праці та зарплати – відомості про облікову чисельність працівників, прогули, порушення суспільного порядку; дані про плинність працівників по підрозділах;

бухгалтерії – таблиць обліку робочого часу; лікарняні аркуші для оплати, відомості про прийом, звільнення, чергові відпустки працівників; проекти наказів про прийом, звільнення і переміщення матеріально відповідальних осіб;

юридичному відділу – накази на візування.

У реальній вітчизняній практиці, на жаль, досить рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки кадрової служби з іншими структурами підприємства. У той же час досвід сучасних організацій дозволяє виокремити нові напрямки роботи, які свідчать про значне зростання ролі кадрової служби, а саме:

кадрова служба разом з керівниками інших структурних підрозділів розробляє кадрову політику і плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництву організації;

періодично (раз у рік або за вимогою) представляє керівництву організації аналітичні записки про кадрову ситуацію з виявленням проблем і пропозицій щодо їх вирішення;

контактує з адміністративно-господарською службою з питань, зв'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб співробітників;

спільно зі службою безпеки виробляє пропозиції щодо попередження витоку комерційної інформації організації, перевірки лояльності співробітників, забезпечення безпеки умов праці, вирішення питань, що виникають у екстремальних ситуаціях.

Кадрова документація являє собою комплекс справ, сформованих за напрямками функціональної діяльності кадрової служби.

Незалежно від того, яку структуру має кадрова служба в організації, основними її функціями є: оформлення розпорядничих документів щодо особового складу; ведення облікових документів по кадрах.

Відповідно до функцій номенклатура справ може бути представлена в такий спосіб:

по прийому на роботу: висновок трудового договору, встановлення іспитового терміну, прийом на роботу сумісників, прийом на роботу тимчасових працівників, висновок договорів підряду і трудових угод, укладання договору про матеріальну відповідальність; висновок трудового договору між працівником і фізичною особою, що використовує працю найманих робітників; прийом на роботу іноземців, заповнення особистої картки, облік використання робочого часу;

переведення на іншу роботу: переведення всередині організації; переведення на інше підприємство;

оформлення відпусток;

оформлення службових відряджень;

оформлення документів для призначення пенсій;

оформлення документів при розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах;

розірвання трудового договору: за згодою сторін; після закінчення терміну дії договору; у зв'язку з призовом на військову службу, направленням на альтернативну службу; з ініціативи працівника; з ініціативи власника; у зв'язку з переведенням на інше підприємство або переходом на виборну посаду; через відмовлення працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, а також через відмовлення від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці; у зв'язку з набуттям законної сили вироку суду; на підставах, передбачених контрактом;

ведення трудових книжок: заповнення відомостей про працівника, роботу, нагородження і заохочення, при звільненні працівника; внесення змін, видача дубліката книжки; ведення трудової книжки на працівників, що працюють у фізичних осіб.

На кожного працівника організації ведеться особиста справа, зміст якої такий:

особовий листок з обліку кадрів (анкета); доповнення до нього (анкети); копії документів про освіту; копії документів (або витягів з них)

про затвердження в посадах; характеристики або рекомендаційні листи; копії наказів про призначення на посаду.

У необхідних випадках (передбачених законодавством) в особисту справу включаються: список наукових праць і винаходів; виписки з протоколів зборів засновників або трудових колективів (для керівників, що обираються на посаду).

## **Тема 6. Кадрове планування в організаціях**

Зміст, завдання та принципи кадрового планування. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Методи визначення потреб персоналу. Види планів з питань персоналу. Оперативний план роботи з персоналом. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.

*Ключові слова: планування, кадрове планування, потреба в кадрах, методи визначення потреби в кадрах, план кадрового забезпечення, оперативний план.*

*Keywords: planning, personnel planning, need for personnel, methods for determining the need for staffing, plan for staffing, operational plan.*

Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливими без чіткого кадрового планування.

Планування можна розглядати в двох аспектах. У широкому змісті – це діяльність з розробки політики і стратегії підприємства і засобів їхньої реалізації; у вузькому – це діяльність зі складання офіційних документів – планів.

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє:

забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;

підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;

забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;

забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

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

До того ж, варто пам'ятати, що кадрове планування тоді ефективне, коли воно інтегровано в загальний процес планування підприємства.

Специфіка кадрового планування, як і формування відповідних стратегій, полягає у наявності двох підходів: самостійного для

підприємств, продуктом діяльності яких є персонал, і підлеглого виробничим, інвестиційним, фінансовим, комерційним і іншим планам — для інших. Таким чином, планування персоналу є в більшості випадків вторинним, похідним стосовно загальної системи внутріфінансового планування, і плани з персоналу доповнюють і конкретизують інші види планів і програм.

Кадрове планування у вузькому розумінні охоплює: визначення кваліфікаційних вимог до персоналу, що формуються із сутності робочих місць, планування стану і структури персоналу (кадрового забезпечення), заміщення місць праці.

Кількісний аспект кадрового планування полягає у визначенні потрібної чисельності працівників, якісний — у визначенні їхньої кваліфікації та компетенції, часовий — у визначенні початку і тривалості потреби у працівниках, просторовий — у визначенні її місця.

У часовому аспекті у системі кадрового планування виокремлюють операційне (короткотермінове) планування — до 1 р.; тактичне (середньострокове) — від 1 до 3 р.; стратегічне (довгострокове) — від 3 до 10 р.

Основою кадрового планування в організації є аналіз наявного стану і структури зайнятості, потреба в розширенні чи скороченні зайнятості, плінність працівників, наявність коштів на утримання персоналу.

Ефективне планування персоналу потребує інформації, яка б повністю характеризувала зайнятий в організації персонал, зайняті та вакантні робочі місця, ситуацію у зовнішньому середовищі її діяльності, особливо на зовнішньому ринку праці. На підставі цієї інформації, яка характеризує співвідношення передбачуваного попиту на персонал і можливостей щодо його задоволення, планують конкретні заходи діяльності організації з кадрових питань.

Кадрове планування є складовою частиною планування в організації, оскільки кожний вид діяльності повинен бути забезпечений персоналом і буде ефективним за умови інтеграції в загальний процес планування.

Результати кадрового планування повинні знайти своє вираження в комплексі конкретних заходів для підтримки балансу робочої сили при звільненні працівників і забезпеченні найму потрібних спеціалістів, організації навчання молодих працівників і підвищення кваліфікації штатних працівників.

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:

Оцінка наявного персоналу

Оцінка наявного персоналу будується на основі інформації про наявність трудових ресурсів, що міститься в базі даних підприємства.

Аналіз наявних трудових ресурсів ведеться на момент оцінки в кількісному і якісному аспектах. 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.).

Так, аналіз і оцінка персоналу базуються на: об'єктивних характеристиках (вік, стать, загальний стаж і т.д.); структурі (розподіл за рівнем кваліфікації, стажем у підприємстві); переліку задач, виконуваних у процесі роботи, і вимогах, пропонованих нею до виконавців (що, коли, чому, де і як робиться); відповідальності за людей, матеріальні і фінансові ресурси (з ким здійснюється взаємодія; необхідні досвід, навички, спеціальна підготовка, здібності, фізичні дані, рівень результативності, мобільність); втратах часу (із причин); характері зайнятості (повна або часткова, тимчасова або постійна); режимі роботи; основній і додатковій заробітній платі, преміях; соціальних виплатах; робочих місцях (види, кількість, технічні характеристики); фізичних, економічних, соціальних умовах праці і т.д.

Оцінка майбутніх потреб у персоналі

Оцінка майбутніх потреб у персоналі являє собою прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації стратегії 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.). Джерелами інформації є бізнес-план, плани стратегічного розвитку підприємства. Якісна потреба у персоналі на запланований обсяг діяльності визначається по категоріях, професіях, спеціалізації, рівню кваліфікації, індивідуальним вимогам, пропонованим до працівника кожною посадою.

Метою розробки даної програми є забезпечення кількісної і якісної відповідності між запланованою потребою в персоналі і наявними трудовими ресурсами. Вона передбачає залучення додаткових трудових ресурсів, їхнє вивільнення або перерозподіл.

У програму забезпечення трудовими ресурсами доцільно включити три розділи. Перший розділ являє собою графік потреби в залученні додаткового персоналу певної кваліфікації або скороченні його чисельності. Другий розділ включає перелік заходів щодо забезпечення потреби. Третій розділ відображає обсяг фінансових ресурсів, необхідний для реалізації запланованих заходів, а також обґрунтування ефективності цих витрат.

Перший розділ. Графік потреби в персоналі складається на основі графіків, що розроблюються лінійними і функціональними підрозділами підприємства. Він включає дати виникнення вакантних посад і скорочення їхньої кількості у планованому періоді. Відповідно до прогнозованих змін наводяться основні вимоги до працівників, необхідних для заміщення вакантних посад.

Другий розділ включає перелік заходів щодо досягнення або підтримки кількісної і якісної відповідності між запланованою потребою у персоналі і наявними трудовими ресурсами. Заплановані заходи доцільно згрупувати за наступними напрямками:

заходи організаційно-технологічного характеру, що сприяють скороченню потреби в персоналі (перерозподіл функцій, використання більш ефективних технічних засобів, удосконалення технологічних процесів, організації праці і обслуговування);

заходи щодо покриття потреби в персоналі (набір і відбір персоналу, його внутрішній рух, перенавчання);

заходи щодо соціально-побутового обслуговування персоналу, які безпосередньо впливають на зростання продуктивності праці персоналу і його ефективність;

заходи, пов'язані з вибуттям персоналу (працевлаштування, консультування, фінансова підтримка).

Третій розділ є обґрунтуванням доцільності впровадження програми забезпечення трудовими ресурсами. Він містить розрахунок витрат, необхідних для реалізації заходів, перерахованих у другому розділі. Оцінку ефективності програми можна здійснити шляхом порівняння встановлених нормативів з витратами, передбаченими програмою. Наприклад, встановлений норматив витрат на наймання одного працівника порівнюється з питомими витратами, передбаченими програмою. Для визначення витрат щодо наймання, передбачених програмою, загальні витрати щодо наймання поділяються на потребу в залученні додаткового персоналу. Загальна ефективність розробленої програми оцінюється в процесі її функціонування. У якості критеріїв оцінки можна використовувати такі показники, як: плинність кадрів, набраних за даною програмою, результативність праці персоналу, найнятого в процесі реалізації програми, динаміка загальних показників ефективності роботи підприємства до і після впровадження програми.

## **Тема 7. Організація набору та відбору кадрів**

Організація та джерела залучення персоналу. Поняття по професіограму, кваліфікаційну карту та карту компетенції. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Моделі та методи відбору працівників. Професійний відбір персоналу. Етапи відбору кадрів.



Випробування. Рішення по найм. Суть контрактної форми найму. Поняття і види адаптації персоналу.

*Ключові слова: організація залучення кадрів, джерела працевлаштування, фахівець, спеціаліст, кваліфікаційна карта, карта компетенцій, професійна організація, профорієнтаційна робота, профвідбір, випробувальний термін, контракт.*

*Keywords: organization of attraction of personnel, sources of employment, professional, specialist, qualification card, competence card, professional organization, vocational guidance work, professional selection, probationary period, contract.*

Підбір персоналу – це система заходів, передбачених організацією для залучення працівників, що володіють необхідними професійними навичками та моральними якостями і здатних виконувати на виробництві всі посадові обов’язки. З точки зору підприємства на підбір працівників впливають два основні чинники: рівень висунутих вимог до персоналу, загальна кадрова політика, що складає імідж організації, включаючи оплату праці.

Керівництво підприємств проводить підбір тоді, коли виникає або усвідомлюється потреба у працівниках певної професії і кваліфікації. Потреба є результатом планування персоналу (новий штатний розклад) або наявності інтенсивної плинності кадрів. Головне завдання HR-менеджера – забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці. Підбір нового персоналу для підприємства в кінцевому результаті зводиться до певного алгоритму дій і від якості підібраних кандидатів на вакантні посади, залежать запланований результат роботи підприємства.

Першим і одним з найважливіших етапів підбору персоналу є планування потреби у персоналі. Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп’ютерних моделей. До основних методів прогнозування потреби в персоналі належать:

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

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

3. Метод експертних оцінок – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів (керівників підрозділів) для визначення потреб у персоналі. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок.

4. Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого.

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

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

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

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

Основною задачею при підборі персоналу є задоволення попиту на працівників в якісному і кількісному складі, тобто, постає питання залучення і відбору осіб в необхідній кількості та наділених потрібними якостями. Наймати нового співробітника чи вибирати з наявних членів трудового колективу – цей вибір роблять під впливом таких факторів: важливість, унікальність роботи; наявність кадрового резерву і програми розвитку персоналу; фінансові можливості компанії; особливості кадрової політики.

Виділяють сім етапів в процесі залучення і відбору персоналу:

1. Визначення потреб у працівниках і критеріїв оцінювання варіантів вирішення проблеми;

2. Вироблення філософії і стратегії залучення персоналу, що узгоджуються з загальноорганізаційною стратегією;

3. Отримання точної інформації про те, які вимоги до працівника висуває вакантна посада, встановлення кваліфікаційних вимог, необхідних для успішного виконання роботи, і на основі цього визначення переліку

вимог до майбутніх співробітників визначення особистісних і ділових якостей, необхідних для ефективного виконання роботи; визначення рівня їх майбутньої оплати праці, способів мотивації і перспектив службового росту;

4. Розробка сукупності процедур, форм документів, складання письмових правил набору персоналу, вибір методів роботи з претендентами,

5. Пошук можливих джерел (зовнішній або внутрішніх) кадрового поповнення й адекватних методів (активних або пасивних) залучення відповідних кандидатів, вибір конкретного варіанта залучення (час, форма залучення, ринки праці);

6. Здійснення практичних дій з набору і відбору персоналу, організація процесу створення резерву кандидатів на всі вільні посади, визначення відповідних методів підбору кадрів, що дозволяють найкраще оцінити придатність кандидатів до роботи на даній посаді.

7. Забезпечення найкращих умов для адаптації нових працівників до роботи в організації.

Забезпечення привабливості вакансій будується на визначенні ймовірних мотивів кандидатів. На основі аналізу недоліків і переваг пропонуються заходи підвищення привабливості вакансій:

1. Можливість швидкого росту, просування по службі. Організації, що розвиваються динамічно, часто дають унікальну можливість зробити швидку кар'єру (що передбачає подальше швидке зростання зарплати).

2. Можливість самостійної роботи, без жорсткого контролю зі сторони керівництва.

3. Теплі, дружні відносини. Для багатьох людей велику привабливість має клімат командної роботи, коли кожен працівник розуміє, який його вклад в загальну справу, коли він бачить, що успіх загальної справи залежить від зусиль всіх працівників.

4. Додаткові пільги, якщо немає можливості запропонувати високий рівень оплати.

Одним з етапів є вибір джерел пошуку працівників. Цей вибір буде залежати від вакантної посади, кадрової політики підприємства та багатьох інших факторів. Розрізняють внутрішні (серед персоналу підприємства) та зовнішні (за межами підприємства) джерела надходження кадрів. До зовнішніх джерел відносять кадрові агенції, центри зайнятості населення, навчальні заклади різних рівнів акредитації, ЗМІ, Інтернет тощо.

Перевагами найму зі сторони вважаються: порівняна легкість і широкі можливості вибору; поява нових ідей про розвиток організації, які вони з собою приносять; зниження загальної потреби в кадрах за рахунок залучення додаткових людей; відсутність контактів і зобов'язань

всередині організації; можливість порівняно швидко завоювати авторитет; відносно невеликі затрати на навчання.

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

В цілому зовнішній найбільш придатний для укомплектування низових або вищих посад (на них запрошуються унікальні спеціалісти, яких сама фірма часто «виростити» не в змозі). Внутрішні джерела залучення персоналу утворюються за рахунок кадрового резерву; поєднання функцій різних посад і переміщення співробітників в рамках одного або кількох підрозділів; перерозподіл обов'язків і наділення співробітника новими функціями, які він буде виконувати в рамках попереднього робочого місця; зростання кваліфікації та рівня освіти персоналу й переміщення співробітників на більш високий ієрархічний рівень організації.

Преваги залучення своїх працівників полягають у: наданні людям перспектив службового зростання, які підвищують їх задоволеність роботою, віру в себе, що є стимулювальним фактором; зберіганні основного складу при скороченні штатів і швидкому заповненні вакансій при звільненні посад; хорошему знанні претендентами організації та популярності їх самих, що полегшує адаптацію до нових умов і вимог; зниженні плинності кадрів; забезпеченні прозорості кадрової політики; полегшенні цілеспрямованого підвищення кваліфікації.

З економічної точки зору доцільніше брати підготовлених працівників, але вчити «з нуля» легше, ніж перевчати. В цілому внутрішнє залучення кадрів вважається кращим, але воно також має свої недоліки, до яких відносять: обмежений вибір кандидатур; необхідність додаткових витрат на перенавчання; напруженість в колективі внаслідок зростання внутрішньої конкуренції; можливість просувати «потрібних людей»; зниження активності співробітників, які залишились «за бортом»; збереження загальної потреби в робочій силі.

Більшість організацій воліють проводити набір в основному з внутрішніх джерел. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, покращує соціально-психологічний клімат в колективі і підсилює прихильність працівників до своєї організації. Відповідно до теорії очікувань щодо мотивації можна вважати, що якщо працівники вірять в існування залежності їхнього службового росту від ступеня ефективності роботи, то вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці.

Для кожного підприємства найкращими є саме ті методи підбору персоналу, які є сприятливими в його умовах. Рішення залишається за фахівцями HR-служби, але, щоб воно було вірним і обґрунтованим,

необхідно володіти всім набором прийомів і інструментів, що дозволяють підібрати високопрофесійних і успішних співробітників. Серед методів підбору персоналу, які на даний час є найпоширенішими та міцно увійшли у щоденну роботу HR-менеджерів, доцільно виділити:

1. Рекрутинг – підбір кадрів серед претендентів, які зайняті пошуком роботи. За допомогою рекрутингу зазвичай набирають співробітників середньої та нижчої ланки.

2. Executive search – застосовується для підбору рідкісних спеціалістів і менеджерів вищої ланки. В даному випадку розглядаються кандидатури не тільки тих, хто шукає роботу, але і працюючих фахівців.

3. Head hunting – використовується відносно рідко і полягають у вербуванні фахівців, що працюють в інших компаніях. Цей прийом застосовують, якщо мова йде про професіоналів, що володіють рідкісною спеціальністю, або винятковим рівнем майстерності.

4. Прелімінарінг – особливість методу полягає в тому, щоб залучати до роботи здібних студентів і молодих фахівців після закінчення навчання з перспективою подальшого працевлаштування.

На даний час не існує універсального методу підбору персоналу. Тому при виборі методу пошуку необхідно виходити з позиції і посади, з положення справ підприємства, з терміновості вакансії і ситуації на ринку праці. Серед найбільш перспективних методів формування трудового колективу доцільно виділити такий метод як прелімінарінг. Незважаючи на те, що він є досить трудомістким, так як підприємство отримує не підготовленого фахівця зі сформованими досвідом і навичками, а новачка, якого необхідно навчати і контролювати, якщо на підприємстві якісно вибудована система адаптації і навчання, прелімінарінг – це ефективний спосіб підшукати лояльних молодих співробітників, які оновлять усталений колектив.

Все більш поширенішими стають нестандартні методи підбору персоналу, які передбачають проведення не зовсім звичайної співбесіди з претендентом. Такі методи мають свої особливості та умови застосування. Нетрадиційні методики дозволяють оцінити гнучкість мислення кандидата, перевірити його кмітливність, оцінити здібності до творчості, нарешті, перевірити його вміння працювати під тиском, що важливо в умовах бізнес-конкуренції. Перше місце за популярністю займає метод стресового інтерв'ю, його іноді називають шоковим, що в більшій мірі відображає сутність підходу. Мета стресового інтерв'ю – визначити стресостійкість кандидата. Відповідно необхідність його використання може бути виправдана при підборі працівників на певні вакансії: касири, операціоністи в банках, пожежні, співробітники міліції, і навіть фахівці з персоналу. Для виявлення стійкості до стресу кандидата для нього створюють стресові умови і спостерігають, як він буде на них реагувати.

Найбільш поширеними методами проведення подібного роду співбесід є наступні:

1. Перехресне опитування. Кандидата опитують не один, а одночасно два або більше співробітника кадрової служби. Примітним є той факт, що вони задають питання, різні за формою, але однакові за змістом. Метою такого способу проведення інтерв'ю є уточнення відповідей, в яких претендент може говорити неправду. При повторному уточненні такої відповіді беруть інтерв'ю непомітно для себе може сказати інформацію, відповідає дійсності.

2. Уточнюючі питання. Інтерв'юєр ставить значну кількість уточнюючих питань, цікавиться незначними деталями з біографії кандидата. Подібна бесіда може тривати кілька годин. Така тактика може втомити навіть підготовленої людини. В основному, даний спосіб застосовується до кандидатів на керівні посади.

3. Стресовою є ситуація, при якій кандидата під час інтерв'ю поміщають в свідомо незручні умови. Наприклад, місце розташування його стільця може знаходитися напроти вікна, коли сонячне світло буде заважати зосередитися, і простежити за реакцією людини: пересяде він, або продовжить розмову в незручному для себе становищі.

4. Шукачу на вакантну посаду пропонується заповнити стандартну анкету. Також кандидату пропонується виконати 2-3 доручення керівника в стресовій атмосфері. Наприклад, швидко набрати певний документ на комп'ютері. В процесі роботи інтерв'юєри відволікають претендента різними способами. За підсумками зустрічі співробітники агентства або компанії обов'язково пояснюють те, що сталося і просять вибачення за некоректні запитання. Це необхідно для того щоб кандидат вийшов з кабінету не в пригніченому стані духу, а впевнений в тому, що подолав складне інтерв'ю, зробив ще один крок назустріч успішній кар'єрі.

У всіх перерахованих традиційних і нетрадиційних методів відбору претендентів немає жодного, який би давав стовідсоткову гарантію правильного вибору. Тому необхідно пробувати на бажаючих отримати роботу претендентах все те, що людина змогла придумати для відбору.

## **Тема 8. Оцінювання та атестація персоналу**

Сутність та види оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела. Оцінювання різних категорій робітників. Атестація персоналу. Види атестацій.

*Ключові слова: оцінка персоналу, критерії оцінки персоналу, методи оцінки, джерела інформації, атестація працівників, аудит.*

*Keywords: staff assessment, staff assessment criteria, assessment methods, information sources, employee certification, audit.*

Одним із способів проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів та виявити їхній ступінь віддачі - є оцінка персоналу. Адже саме персонал є головним джерелом розвитку організації і в той же час, самим нестабільним елементом усієї системи за яким необхідно постійно вести моніторинг.

Атестація кадрів являє собою "своєрідну комплексну оцінку персоналу, що враховує як майбутній потенціал працівника (його особистісні якості), так і індивідуальний внесок працівника в кінцевий результат за певний період часу, за результатами якої приймаються рішення про подальше службове зростання, підвищення кваліфікаційних категорій, переміщення або звільнення працівника".

Загалом якщо провести аналіз та порівняння цих двох понять «оцінка персоналу» та «атестація», то можна зробити висновок що дані поняття відрізняються певними критеріями. По-перше головною метою оцінки персоналу є виявлення та аналіз професійних умінь та навичок працівників, тоді як атестація персоналу має на меті визначення ступеня відповідності знань, умінь і навичок певного працівника вимогам займаної посади, тобто поняття саме оцінки персоналу є більш широким і використовується для вирішення задач різного характеру в організації.

Таким чином під оцінкою персоналу розуміють «цілеспрямовану і регулярну процедуру для вирішення широкого діапазону організаційних і управлінських завдань, встановлених для всіх категорій співробітників і які дозволяють визначати професійні і особистісні якості співробітника, результати його діяльності за певний період і їх відповідність висунутим вимогам до посади або робочого місця». Атестація в даному випадку є «регламентовані оціночні процедури високого ступеня формальності, що проводяться в строго встановлений і досить тривалий проміжок часу, основною метою яких виступає оцінка відповідності співробітника займаній посаді і рішення, за підсумками яких мають юридичну силу».

Отже, оцінка персоналу являє собою систему періодичної перевірки діяльності працівника за звітний період відповідно до цілей і нормативів діяльності для даної посади, оцінка відповідності кваліфікаційних навичок вимогам посадової інструкції, аналіз ставлення працівника до своїх обов'язків, правил трудового розпорядку. Тобто процес оцінки персоналу має на меті виявлення та аналіз ступеня відповідності професійних, ділових та особистих навичок, якостей працівника, кількісних та якісних результатів трудової діяльності його займаній посаді, іншими словами виявити ступінь віддачі даного працівника. Як відомо, кожен працівник повинен відповідати вимогам, які висувуються до нього посадовими обов'язками, інструкціями, змістом і характером праці. Оцінці підлягають не лише наявні та потенційні можливості працівників, їх професійні навички, компетентність, а й саме уміння застосовувати ці можливості на практиці у процесі виконання доручених обов'язків.

Оцінка персоналу є об'єктивно необхідною процедурою у діяльності сучасної організації, адже її роль є більш широкою та різноплановою. В оцінці персоналу вбачають ефективний елемент управління, систему мотивації та атестації працівників, що використовується організацією в тій або іншій формі. Також оцінка персоналу є важливим засобом вивчення та аналізу якісного складу персоналу організації, його слабких та сильних сторін, а також це основа для вдосконалення професійних навичок кожного працівника та підвищення рівня його кваліфікації завдяки створенню індивідуального плану розвитку. Окрім цього, слід зауважити що оцінка персоналу є одним із методів встановлення комунікаційних зв'язків між підлеглими та керівництвом, адже після виведення кінцевих результатів оцінки співробітника настає етап зворотного зв'язку, який має за мету проведення індивідуальної бесіди зі співробітником щодо його результатів, сильних та слабких сторін та визначення шляхів удосконалення його професійного рівня завдяки створенню індивідуального плану розвитку.

Ділова оцінка працівників буде рушієм розвитку персоналу підприємства за умови виконання таких принципів:

1. об'єктивність: передбачає використання в процесі оцінки достатньо обґрунтованих критеріїв та системи показників оцінки ділових і особистих якостей працівника, залежно від складності й результатів його праці;

2. оперативність та періодичність: забезпечує своєчасність і регулярність оцінки протягом тривалого часу, врахування динаміки результатів й складності праці працівника;

3. конфіденційність: вимагає надання результатів оцінки тільки самому працівнику, його керівнику та службі управління персоналу з метою недопущення погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;

4. усебічність: сприяє залученню до проведення оцінки працівника його керівника, колег, рівних за рангом і підлеглих для оцінки всіх сторін діяльності та особистості людини;

5. єдність вимог і загальність: передбачає здійснення оцінки всіх працівників, які займають однакові посади, робочі місця, за однією системою показників, однаковими методами та процедурою оцінки;

6. результативність: забезпечує прийняття за результатами оцінки своєчасних заходів щодо раціонального прийому і розстановки кадрів, розвитку персоналу та його матеріального стимулювання.

Якщо казати про сам процес оцінки персоналу то порядок розробки програми оцінки включає такі етапи: визначення змісту оцінки, розробка методів оцінки, обґрунтування процедури оцінки. Процес припускає порівняння результатів оцінки співробітників зі встановленими в організації стандартами виконання роботи, які слугуватимуть еталоном



оцінювання різних навичок та якостей працівника. Загалом дана процедура включає такі етапи:

- визначення мети (цілі) оцінки персоналу;
- вибір відповідальних осіб та співробітників які будуть підлягати оцінці;
- установка критеріїв оцінки та вибір методів (надання критеріям оцінки (стандартам виконання) необхідної вимірюваності) ;
- аналіз досягнутих показників трудової діяльності персоналу за минулий період;
- проведення самої процедури та аналіз результатів;
- проведення сесій зворотного зв'язку та прийняття необхідних корегованих дій.

Отже, оцінка персоналу є важливим елементом у діяльності організації, адже оцінка персоналу об'єднує майже всі складові елементи системи управління персоналом в єдине ціле, також даний процес орієнтований на розвиток підприємства, дозволяє провести якісний аналіз персоналу, сприяє професійному розвитку та зростанню співробітників, а не лише орієнтується на оцінку роботи працівника за минулий період.

Виділяють ряд управлінських завдань, у вирішенні яких необхідна оцінка персоналу. Серед них:

1. Підбір і розстановка кадрів, формування кадрового резерву. У більшості випадків керівники прагнуть підібрати кандидатури на місця, що звільнюються серед співробітників своєї організації, що істотно заощаджує кошти компанії;

2. Підготовка керівників, підвищення їх професійної компетентності та рівня управлінської культури. Оцінюється об'єктивний рівень загальних і спеціальних здібностей, знань, навичок;

3. Вдосконалення управління колективом. Оцінка персоналу сприяє реорганізації та поліпшенню структури апарату управління, підвищенню кваліфікації та вихованню персоналу, оптимізації його чисельності;

4. Скорочення персоналу. Приведення чисельності персоналу в відповідність із зміненими вимогами, новими технологіями, змінами на ринку.

З одного боку, оцінка роботи персоналу дозволяє забезпечити нормальне функціонування окремих підрозділів і всієї організації і успішне вирішення виробничих завдань. З іншого боку, вона дає можливість більш ефективно використовувати потенціал працівників за рахунок того, що система оцінки підвищує рівень їх мотивації, оскільки визначає напрямки розвитку і стимулює потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації. Таким чином, оцінка персоналу дозволяє вирішувати широкий спектр організаційних завдань.

Оцінка персоналу в сучасній бізнес-організації повинна переслідувати комплекс взаємопов'язаних цілей. Їх можна розділити на чотири групи:

- основні (визначення ефективності роботи персоналу, зміна оплати праці і стимулювання за результатами роботи, розвиток персоналу);
- додаткові (перевірка сумісності працівника з колективом, перевірка мотивації до праці і роботи на даній посаді, визначення перспектив розвитку кар'єри працівника );
- загальні (поліпшення управління персоналом та підвищення ефективності кадрової роботи, підвищення відповідальності та виконавської дисципліни);
- специфічні (визначення кола працівників та переліку посад, що підлягають звільненню і скороченню, поліпшення психологічного клімату в організації).

Оцінювання працівників найбільш повною мірою охоплює дві сфери його діяльності – поточну і перспективну. При аналізі поточної діяльності акцентується увага на тому, як працівник виконує роботу. Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротації, переміщенні і навчанні персоналу, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенціальні можливості працівника. При організації роботи з людьми одержані дані є базовими для прийняття ефективних кадрових рішень.

Оцінка персоналу виконує ряд взаємозалежних функцій, які в загальному вигляді можна представити як адміністративну (пов'язана з прийомом співробітників на роботу, переведенням на інші посади, підвищенням або пониженням по службі, заохоченням, покаранням); інформаційну (для освідомлення співробітника про результати щоденної праці); мотиваційну (підвищують ефективність самої оцінки як найважливішого стимулюючого фактора), а також функцію розвитку (результати оцінки є основою для заходів щодо розвитку і планування кар'єри).

Моргунов виділяє дві групи функцій оцінки кадрів: функції структурування (оцінка якості роботи, виконуваної співробітником, доробка посадових інструкцій, зміна змісту виконуваних функцій, обґрунтування зміни в оплаті праці, об'єднання формальної і неформальної структур організації) і функції мотивування (створення конструктивного конфлікту для активізації внутрішнього змагання, активізація мотивуючих факторів праці, встановлення цілей розвитку співробітника та ін.).

Оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня) загалом виконує такі функції орієнтуючу й стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість

визначити напрями і способи подальшої діяльності. Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

Отже можна зробити висновок що оцінка персоналу як різнопланова процедура виконує цілу низку важливих функцій різного характеру, сприяє вирішенню широкого спектру організаційних та управлінських завдань та є джерелом отримання важливої інформації щодо поточного стану організації.

Традиційні методи оцінки персоналу організації

Метод оцінювання – це сукупність певних теоретикометодологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й результатів праці працівника.

Сучасна практика оцінювання персоналу має у своєму арсеналі значну кількість методів оцінювання. Методи оцінювання бувають різні, і їх вибір залежить не тільки від параметрів дослідження, але і від чисельності оцінюваного персоналу і кваліфікації фахівця, відповідального за реалізацію даного заходу .

За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівник оцінюється за своєю поведінкою за умов конкретної ситуації (у навчальному процесі – кейс-метод).

Методи оцінки діляться на традиційні й нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег.

Традиційні методи ефективні у великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища. Їхніми недоліками є те, то оцінка дається окремому працівнику без урахування цілей організації, ґрунтується на оцінюванні керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягнуті результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника.

Нетрадиційні методи – розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінювання працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінювання окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів усієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогднішніх функцій, а й здатність до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань. Нетрадиційні методи почали застосовуватися 15 років тому, але вже зараз виступають як "стандартні" методи оцінювання в багатьох фірмах світу.

Біографічний (джерелознавчий) метод полягає в оцінці працівників за їх біографією (аналіз кадрових даних, листка із обліку кадрів, особистої справи, автобіографії, документів про освіту, характеристики).

Метод довільних усних та письмових оцінок передбачає довільний опис різних якостей або результатів праці працівника за допомогою певних критеріїв.

Метод групових дискусій – працівник бере участь в обговоренні керівників або групи експертів певної проблеми з метою встановлення ступеню відповідності різних фактичних показників потрібним їх величинам.

Метод еталону полягає у порівнянні оцінюваних працівників з реальною особою, яка є найкращою за певними критеріями та приймається за еталон.

Матричний метод передбачає оцінку працівників експертами у балах за трьома групами параметрів: виконання функцій (посадових обов'язків), діловими та особистісними якостями, 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 додаються, в результаті чого отримують загальний бал, що оцінює успіхи працівника.

Метод рангового порядку передбачає складання за кожним показником оцінки ранжованого ряду (кожному працівнику за кожним критерієм присвоюється певний ранг: від найкращого до найгіршого). Сумарна (узагальнена оцінка) розраховується шляхом підсумовування присвоєних за певними критеріями рангів.

Метод парних порівнянь передбачає послідовне попарне порівняння працівників один з одним за одним або сукупністю факторів.

Метод заданої бальної оцінки полягає у присвоєнні заздалегідь обумовленої кількості балів за кожне досягнення працівника з наступним їх підсумовуванням.

Метод коефіцієнтів передбачає оцінку різних якостей працівника та результатів його діяльності за допомогою одного або декількох коефіцієнтів.

Метод графічного профілю полягає у відображенні результатів оцінки, що отримані будь-яким методом, в графічному вигляді.

## **Тема 9. Управління процесом розвитку та рухом персоналу**

Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі. Психологічний аналіз особи працівника. Планування та управління кар'єрою працівника. Моделі кар'єри. Організація професійно-кваліфікаційного просування (зростання) персоналу. Навчання персоналу: професійна підготовка, підвищення кваліфікацій, перепідготовка, стажування, самоосвіта.

Управління мобільністю кадрів: ротація, переміщення, переведення. Підготовка і формування резерву працівників.

*Ключові слова: розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, кар'єра, планування кар'єри, менеджмент кар'єри, професійне навчання, підвищення кваліфікації, попередня підготовка, стажування, самоосвіта, ротація, мобільність, переміщення, переведення, резервні рамки.*

*Keywords: personnel development, professional development, career, career planning, career management, vocational training, advanced training, pre-training, internship, self-education, rotation, mobility, movement, transfer, reserve frames.*

Рух персоналу - це процес приведення у рівновагу потреби організації в заміщенні вакантних робочих місць і потреби у праці відповідної якості, у просуванні по службі та ін.

В економічному плані рух персоналу - це засіб, що забезпечує задоволення попиту на працівників визначеного профілю і кваліфікації, а також індивідуальних потреб працівників.

Рух персоналу зв'язаний не тільки з наявністю вакантних робочих місць відповідної якості, але і з тим, наскільки прийняті працівники готові їх зайняти, тобто від рівня загальної і професійної підготовки прийнятих, від їхніх демографічних особливостей, досвіду та ін. Від того, наскільки раціонально в організації діють внутрішні переміщення, багато у чому залежать можливості кваліфікаційного просування, одержання роботи за інтересом, з оптимальними для працівника умовами й оплатою праці.

До основних факторів, що впливають на процес руху персоналу в організації, відносяться: виробничі (життєвий цикл організації і продукції); соціальні (потреба в розвитку); біологічні (погіршення здоров'я, наближення пенсійного віку); особисті (сімейні обставини) та ін.

Траєкторії руху персоналу в організації можуть здійснюватися за такими напрямками.

Підвищення в посаді або кваліфікації, якщо службовець переходить на більш високу посаду, а робітникові привласнюється більш високий розряд.

Переміщення, коли працівник переводиться на інше рівноцінне місце роботи (цех, відділ, служба).

Зниження, якщо в зв'язку зі зниженням потенціалу працівника він переводиться на більш низький розряд або за результатами атестації на більш низьку посаду.

Звільнення з організації, коли працівник змінює місце роботи у зв'язку з незадовільними умовами праці або невідповідністю займаної посади.

Функціонування будь-якої організації забезпечуються її персоналом. Чим більше людей залучено до спільної діяльності в організації, тим

складнішим і відповідальнішим є процес регулювання цієї діяльності. Навіть у малочисельній організації спільна діяльність персоналу є дуже розмаїтою і складною. Вона відбувається у просторі й часі, супроводжується використанням різноманітних ресурсів: матеріальних, енергетичних, грошових, інформаційних. Потребує великих витрат управлінської праці на нормування, планування, мотивацію, координацію, облік і контроль тощо.

Регулювання трудової діяльності персоналу – це системно організований процес забезпечення і підтримання високоєфективної праці кожного окремого працівника і трудового колективу в цілому; це найважливіше і постійне завдання управління персоналом в організації. Системний підхід до регулювання спільної діяльності персоналу може гарантувати досягнення позитивного результату.

Системність в організації діяльності персоналу означає обов'язковість висококваліфікованого вирішення всіх її складових елементів без винятку і в потрібний час.

Основними завданнями регулювання трудової діяльності персоналу є:

- забезпечення високопродуктивної праці всіх категорій персоналу;
- підтримання якості продукції та послуг на конкурентоспроможному рівні;
- створення безпечних умов праці;
- підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату.

Регулювання трудової діяльності персоналу за метою, змістом і значенням має багато спільного з організацією праці. Головне – чітке визначення завдань керівників усіх рівнів (де, коли, за що).

Ефективність трудової діяльності персоналу залежить і формується під впливом багатьох різнопланових чинників, їх можна поєднати у 2 групи.

Перша група охоплює підготовчі заходи, необхідні умови для діяльності персоналу, без чого взагалі неможлива нормальна робота структурного підрозділу.

Друга група чинників спрямована на підтримання установленого ритму виробництва, забезпечення руху транспортних засобів за розкладом і т.п.

До першої групи чинників доцільно зарахувати наступні заходи:

- визначення мети діяльності;
- планування діяльності;
- кадрове забезпечення;
- нормативно-правове забезпечення;
- організаційно-економічне забезпечення;
- інженерно-технічне забезпечення;

До другої групи належать такі заходи:

- ресурсне забезпечення;
- поточне обслуговування виробництва, трудових, транспортних та інших процесів;
- оперативне регулювання виробничих і трудових процесів;
- облік, контроль та оцінювання результатів діяльності.

Рух кадрів усередині підприємства – перехід працівника з одного робочого місця у випадку постійної роботи. Основні ознаки робочого місця – цех, професія (спеціальність) і необхідна кваліфікація робітника (розряд).

Зміна робочого місця супроводжується зміною усіх або частини цих ознак. Сукупність змін – міжпрофесійний, кваліфікаційний чи міжцеховий рух.

Зміни праці у межах робочого місця (посади), як наслідок змін у техніці, поділу праці і його організації, що висувають нові вимоги до працівника. Він повинен або підвищення свою кваліфікацію, або бути замінений іншим працівником на основі професійного добору кадрів.

Внутрішньозаводський рух здійснюється з ініціативи самих працівників задовольнити свої особисті інтереси: поліпшити умови праці, одержати більші можливості для реалізації свого кваліфікаційного потенціалу, домогтися збільшення заробітної плати і т.п.

Внутрішньозаводський рух може є керованим – переміщення в рамках політики управління перосоналу – кадрове планування, планування кар'єри працівника (перепідготовка, підвищення кваліфікації).

Підвищення ролі руху в процесі формування робочих кадрів – змінюються індивідуальні умови праці, вирішення інтересів та можливостей робітників, спрямований на розвитку робітника як особистості. Досягається відновлення, зміна структури якостей працівника.

Щоб керувати кваліфікаційним, міжпрофесійним і міжцеховим рухом кадрів, потрібно знати анатомію цих процесів: спрямованість, масштаби, взаємозв'язок між цими видами руху, закономірності цих процесів, забезпечення більшої відповідності інтересів підприємства і працівників, зниження негативних наслідків, які спочатку можуть супроводжувати переміщення працівників на нові робочі місця.

Зміна професії для робітника спрямований на зміни цеху чи розряду і визначає яка є ймовірність зміни спеціальності чи кваліфікації при переході з цеху до ін. цеху, робітник може прийняти більш обґрунтоване рішення у відношенні участі у внутрішньозаводському русі за власною ініціативою.

Аналіз внутрішньозаводського руху робітників має погоджуватися з аналізом зовнішнього руху робітників (звільненням і набором нових). Плинність кадрів приводить до виділення окремих професійних і

кваліфікаційних груп робітників, а заповнення вакантних місць за рахунок прийому робітників з потрібною кваліфікацією ззовні (це дешевше та швидше). При пересуванні власних робітників (кар'єра) підприємство веде набір робітників на робочі місця, що звільнилися, більш низьких чи розрядів на професії, що не є популярними. Саме на такий варіант – заповнення робочих місць з високими вимогами до кваліфікації робітника за рахунок власних кадрів (нижчих розрядів).

Масштаби руху залежать від бажання робітників, а результат управлінського впливу від організації підвищення кваліфікації робітників.

Щоб такі управлінські рішення були ефективними, необхідно знати масштаби кваліфікаційного руху робітників і зміну цих масштабів, можливості навчальної бази підприємства для підвищення кваліфікації потрібного числа робітників, витрати підприємства.

Рух кадрів пов'язаний зі зміною праці, з поняттям мобільності кадрів та монотонності праці.

Виділяють такі види руху кадрів в фірмі: плинність кадрів, демографічний рух (плановий) та внутрішньо-виробничий рух.

Плинність кадрів має як позитивні, так і негативні сторони.

До негативних: втрати виробництва через неукомплектованість, знижує продуктивності праці працівника, який звільняється та нового працівника, труднощі з формуванням загальних норм поведінки, з формуванням взаємних очікувань та вимог; нестабільність колективу; знижує витрати на навчання працівника.

До позитивних: може підвищити ефективність праці – нова робота відповідає інтересам, здібностям працівника; може знижити монотонність праці; може формуватись сприятливий соціально-психологічний клімат за рахунок змін.

Фактори, які викликають рух персоналу:

1) які виникають на самому підприємстві (розмір З/П, умови та рівень автоматизації праці, перспектива проф.росту тощо).

2) особисті фактори (вік працівника, рівень його освіти, досвід роботи і т.п.)

3) зовнішні по відношенню до підприємства фактори (економічна ситуація в країні або регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств і т.п.).

Щоб виявити причини плинності кадрів та резерви її скорочення, треба мати повну і своєчасну інформацію про мотиви звільнень працівників.

Існує можливість обмеження реальної плинності кадрів шляхом раціонального регулювання внутрішньофірмових переміщень працівників (внутрішньої мобільності персоналу). Чіткі перспективи таких переміщень, у тому числі і просувань по службі, підвищення мотивацію працівників.



2. Основні процеси руху персоналу: введення в посаду, адаптація, професійні переміщення, ротація підвищення по службі, переведення на нижчу посаду, звільнення.

Основні процеси руху кадрів: введення в посаду, адаптація, професійні переміщення, підвищення по службі, пониження посади, звільнення.

Адаптація – пізнання норм та традицій, професійного навчання та перепідготовки, усвідомлення важливості своєї роботи (діяльності самого підприємстві). Соціальну і виробничу адаптацію.

Зміна робочого місця припускає не тільки зміну умов праці, зміни колективу, але і часто зв'язана зі зміною професії, виду діяльності, що додає адаптації новий, більш складний характер (пасивна, активна).

Найбільш ефективною є адаптація – керуючий вплив, засоби (організаційних, технічних, соціально-психологічних і т.п.). Результат адаптації залежить й від умов – знижує трудова дисципліна, техніка, люди. При неефективному управлінні адаптацію – до збитків підприємства.

Стадії процесу адаптації: ознайомлення, пристосування, асиміляція (повне пристосування), усвідомлення особистих цілей з цілями підприємства.

Первинна виробнича адаптація – 5-6 місяців, вторинна (повна) – 3 роки.

Психофізіологічна адаптація – на рівні організму працівника як цілого (втома, напруга, настрій).

Професійна адаптація – повне й успішне оволодіння новою професією (звання, можливості).

Соціально-психологічна адаптація – до найближчого соціального оточення в колективі, до традицій і норм колективу, до стилю роботи керівників.

Ще складові адаптації: організація праці, оплата праці і матеріальне стимулювання, соціально-побутова сфера підприємства, організація дозвілля працівників і т.п. , тобто соціально-економічний аспект виробничої адаптації.

У рішенні кадрових проблем має значення адаптація (у формуванні колективу) до знижує плинності, до підвищення захворюваності, до інших негативних моментів економічного характеру.

З позицій керування кадрами, формування трудового потенціалу, визначення термінів адаптації велике значення має з'ясування такого поняття, як межа адаптації.

Система показників (оцінка) адаптації:

- об'єктивні – рівень і стабільність кількісних показників праці (систематичне виконання норм, якісне виготовлення продукції, відсутність

порушень у ритмі роботи конвеєрної чи потокової лінії, професійна стійкість, ріст кваліфікації, рівень трудової дисципліни і т.п.);

- суб'єктивні показники – рівень задоволеності своєю професією, умовами праці, колективом і ін.

Управління адаптацією вимагає знання як суб'єктивних характеристик робітника (стать, вік, його психофізіологія, освіта, стаж і ін.), так і факторів виробничого середовища, характеру їхнього впливу на адаптацію. Варто враховувати: умови праці, гнучкість робочого часу, організацію праці, розвиток здібностей, негативні звички, розходження (стара, нова) робота, особливості нової і колишньої професій, колектив.

Конкретизація підходу до кожного працівника вона містить у собі:

- аналіз мотивації нових робітників (що від нього чекати, а що він чекає від підприємства);

- прийом і прогноз стабільності новачка (як довго він може пропрацювати в даному колективі);

- уведення новачка в колектив;

- власне контроль адаптації в ході періодичних зустрічей чи заочно;

- ліквідацію причин конфліктів, хто і як їх усунув;

- узагальнення матеріалів про хід адаптації новачків.

Скорочення періоду адаптації – професійний добір кадрів та рівень організації цього процесу.

Ефективність управління адаптацією – знижує плинності, знижує рівня браку, знижує порушень трудової дисципліни.

Організаційні форми ротації працівника в межах підприємства (об'єднання, фірми і т.п.). Так, у залежності від виду поділу праці можна розрізнити ротацію як:

- зміну робітником операцій на ділянці (потокової лінії, конвеєрі) у рамках однієї професії;

- зміну операцій, що відносяться до різних професій.

Розрізняють ротацію як переміщення робітників:

- з ділянки на ділянку без зміни професії і зі зміною професії;

- з цеху в цех зі зміною і без зміни професії (виду діяльності);

- за межі даного підприємства, але в межах об'єднання (фірми), причому характер роботи може мало чим відрізнитися від колишнього;

- за межі підприємства, але зі зміною характеру діяльності (у нові організаційні структурні підрозділи об'єднання, наприклад, з науково-дослідним ухилом, торговим профілем і т.п.).

Ротація кадрів виступає як засіб поліпшення організації праці, раціонального використання робочої сили, розвиток (кар'єра), задоволення працівника в підвищення змістовній праці, підвищення заробітку і т.д.

## **Тема 10. Управління процесом вивільнення персоналу**

Причини та фактори звільнення персоналу. Форми звільнення. Організація і способи звільнення персоналу. Типові порушення трудової та виконавчої дисципліни. Дисциплінарний вплив. Управління плинністю кадрів в організації. Управління безпекою персоналу.

*Ключові слова: звільнення, форми звільнення, трудова дисципліна, виконавська дисципліна, дисциплінарний вплив, плинність кадрів, безпека персоналу.*

*Keywords: dismissal, forms of dismissal, labor discipline, executive discipline, disciplinary influence, staff turnover, personnel safety.*

Питання про звільнення персоналу, як правило, виникає тоді, коли підприємству необхідно або скорочувати, або перебудовувати свою діяльність. Звільнення персоналу веде до усунення зайвої чисельності, невідповідності працівників вимогам, пропонуваним до виконавців, зниженню додаткових витрат через низьку продуктивність праці і якості, а тому воно є економічною необхідністю.

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

Звільнення персоналу підприємства вимагає:

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

При будь-якій можливості звільнень варто уникати або максимум пом'якшувати їхні наслідки, використовуючи для цього усі наявні можливості. Якщо раціоналізацію структури кадрів не можна безболісно провести за рахунок підвищення їхньої мобільності, перенавчання новим професіям, створення нових робочих місць, то в критичній ситуації приходиться йти на скорочення штатів. Це міра змушена і негативна у соціальному аспекті (так, в Японії довгий час проголошувалася відповідна національним традиціям політика довічного наймання).

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

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

Якщо ж необхідно домогтися саме останнього, то другим кроком тут повинно бути переміщення на вільне місце працівника з тієї посади, яку необхідно скасувати, при відповідній його згоді і на основі перекваліфікації. За рахунок цього можна скоротити персонал на 5 %, але такі маневри потребують від адміністрації і людей великої гнучкості у сполученні з необхідністю адаптації і психологічних перевантажень;

2) скорочення робочого часу шляхом зниження тривалості робочого дня і (або) робочого тижня, скасування або скорочення масштабів внутрішнього сумісництва і понаднормових робіт.

Робота неповний день або неповний тиждень покриває лише "пікові" потреби у робочій силі або пов'язані з несподіваними збоями. Для цього залучаються учні або створюється спеціальний резерв працівників, для яких такий режим роботи зручний. У критичних ситуаціях особливо доцільний поділ посад між двома і більш працівниками, що одержав сьогодні поширення у західних фірмах. Його позитивною стороною для підприємства є можливість інтенсифікації праці виконавців, але внаслідок росту їхньої кількості збільшуються управлінські витрати;

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, що мають свої ідеї, що бажають працювати в якості їхніх розробників, збутовиків або вкладати в них кошти на додаток до первісного фінансування підприємством цих проектів. Реалізуючи проект, кожен учасник венчуру просувається за службою в його межах. Успіх справи приводить до того, що група може бути включена до складу підприємства в якості його підрозділу;

б) стимулювання звільнень за власним бажанням. Тут існують різні варіанти:

- на основі пропозиції грошових компенсацій.

Але це дуже неоднозначна за результатами міра, тому що малокваліфіковані працівники, які можуть не знайти нову роботу на це не підуть, проте звільнитися можуть кваліфіковані працівники, яким легко знайти нове місце роботи.

Компенсація може супроводжуватися обіцянкою повторного прийому на роботу (тоді частина її повертається). Вона повинна бути відчутною по розмірах, хоча і меншою, ніж при масових звільненнях, оскільки тут немає примусовості. Її величина не повинна перевищувати 2,5-річних заробітних плат;

- стимулювання дострокового виходу на пенсію (принцип "зелених вікон"), у тому числі і за додаткову винагороду ("золоте рукостискання").

У нашій країні принцип "зелених вікон" був застосований наприкінці 80-х рр. Часто у цих випадках кількість бажаючих піти на

пенсію виявляється в кілька разів більшим, ніж потрібно, і тоді використовується метод селективного скорочення, коли звільнення розтягуються на кілька років.

За рахунок цього можна скоротити персонал на 10-15 %, але звільнення досвідчених кваліфікованих кадрів може мати непередбачені наслідки;

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

На основі аналізу трудової діяльності працівника, що звільняється, його освіти, досвіду, особистісних характеристик, обмежень, положення на ринку праці і т.п. розробляються різні варіанти працевлаштування, визначається стратегія і тактика пошуку нової роботи. Одночасно кандидатів на звільнення навчають методам самостійного пошуку роботи, а потім підключають їх до цього процесу, аналізуючи, контролюючи і направляючи їхні дії протягом року, тобто терміну, що вважається достатнім для рішення даної проблеми;

8) звільнення окремих працівників за різні порушення.

Баласт, як правило, складає 1-2 % персоналу. Але при цьому не можна допускати зайву твердість, щоб не погіршити атмосферу у колективі;

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

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

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

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

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

- працівникам з більш високою продуктивністю праці і кваліфікацією;

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

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

Конкретну послідовність звільнень можна визначати за допомогою бальної системи, що враховує стаж, вік, склад родини, здоров'я, можливість знайти роботу.

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

Потрібно мати на увазі, що наслідки невдало проведеного скорочення штатів можуть відчуватися багато років через зниження мотивації працівників, що залишаються, і їхньої недовіри до керівників.

Варто враховувати, що невинуваті звільнення знижують продуктивність праці, викликають падіння інтересу до роботи ("внутрішнє звільнення"), абсентизм (відсутність під час роботи на місці), добровільне звільнення, додаткові витрати (наприклад, на наймання нового працівника). Тому будь-які звільнення повинні бути всебічно обґрунтованими.

Про всі зміни відповідно до вимог Кодексу законів про працю працівнику слід повідомити 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 трудові обов'язки, дотримувати правила трудового розпорядку.

Працівники, що вивільняються, поділяються на дві частини:

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

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 у новій якості.

Роботу працівникам, що вивільняються, доцільно пропонувати в письмовому виді, називаючи усі наявні вакансії. У перший раз це робиться у день оголошення про майбутнє звільнення, оскільки працівник має право бути переведеним на вакантне робоче місце, а в другий раз – у день звільнення, тому що судові органи перевіряють законність розірвання трудового договору саме на цей момент. Крім того, думка людини про ту чи іншу роботу може змінитися або у підприємстві можуть відкритися нові вакансії.

Відмовлення від запропонованої роботи усіх видів також необхідно одержувати у письмовому виді або скласти акт про те, що працівник, який підлягає звільненню, ознайомлений із пропозицією перейти на іншу роботу, але не виразив бажання їм скористатися.

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

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

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

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

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

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

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

Менеджер з персоналу повинен проводити заняття з працівниками, що звільняються, по правильному складанню резюме, по проходженню інтерв'ю у різних підприємствах; здійснювати допомогу у пошуку роботи; пояснювати, як стати на облік у Службу зайнятості і т.д.

Можна виділити такі рекомендації щодо організації звільнення працівників з підприємства:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Обов'язково необхідно дотримуватися вимог трудового законодавства.

Слід мати на увазі, що при використанні традиційних форм скорочення персоналу виникає безліч негативних наслідків, що часто зводять до мінімуму усі можливі вигоди. Для управлінського апарату



майже завжди очевидна економічна сторона витрат – великі одночасні фінансові витрати на виплати працівникам, що передбачені Кодексом законів про працю. Однак, більш негативними є психологічні наслідки скорочення – високий психологічний дискомфорт навіть у тих, хто не був звільнений і залишився працювати. Це пов'язано з тим, що кожен з працівників підприємства, що залишилися, починає "приміряти" до себе одну з трьох ролей, у яких він може виявитися: жертви ("І мене можуть також звільнити"), ката ("Через мене їх звільнили", "Вони пожертвували собою заради нашого блага"), свідка ("Це відбувалося, а я не міг перешкодити").

Таке сприйняття ситуації приводить до погіршення соціально-психологічного клімату, виникнення психологічних проблем, конфліктів, бар'єрів у спілкуванні. З цієї причини працівник починає сприймати підприємство як те, що загрожує його психологічному стану, що викликає в основному негативні емоції. У результаті погіршуються психологічний клімат, відносини, знижується мотивація до праці, продуктивність, підвищується плинність кадрів (причому не тих, котрих і так би звільнили – неефективних, а саме, тих, на кого підприємство могло б розраховувати, проводячи реорганізацію).

Таким чином, виникає проблема – скорочувати треба, але використовувати традиційні способи впливу на персонал (адміністративні, економічні і інші силові) неефективно.

Вирішити проблему можна, використовуючи недирективні (нежорсткі) форми скорочення. Вони пов'язані з доведенням до індивідуальної свідомості кожного працівника необхідності змінити свою поведінку, місце у структурі, замислитися про необхідність залишатися саме в цьому підприємстві. Основний інструмент недирективного скорочення – емоційно-ціннісні мотиви при формуванні рішення про звільнення, і, в остаточному підсумку, прийняття кожним рішенням або подолання негативного відношення до рішення керівництва про можливість виходу з підприємства. Саме недирективні методи дозволяють одержати економічний і психологічний ефект від скорочення персоналу.

В умовах підприємницької організаційної культури працівники орієнтовані на досягнення індивідуальних цілей, активні, прагнуть до досягнення результату. Якщо підприємство попадає в ситуацію спаду і виникає питання про скорочення персоналу, кожен з них починає оцінювати плюси і мінуси збереження свого місця. Часто такі люди залишають підприємство і шукають інше, більш конкурентоспроможне. Але якщо вони не приймають такого рішення, а скорочення персоналу необхідно, варто враховувати таке. Укладаючи контракт при прийомі працівника, менеджеру з персоналу необхідно спрогнозувати основні етапи росту працівника, його професійного розвитку, вимоги, що будуть пред'являтися до даного спеціаліста на різних стадіях розвитку

підприємства. У контракті важливо передбачити стратегію розвитку підприємства і врахувати можливі періоди скорочення персоналу.

В умовах бюрократичної організаційної культури працівники, як правило, технологічно дисципліновані, працюють за заздалегідь визначеними правилами, орієнтуються на думку керівництва. Якщо в такому підприємстві ставиться питання про скорочення персоналу, то всім зрозуміло, що вирішальний голос буде мати керівник. Однак, щоб уникнути прямого силового впливу і дати працівникам підприємства оцінити свої власні можливості, ефективним механізмом може стати атестація. Проте, у будь-якій ситуації, а особливо перед скороченням, атестація повинна проводитися відповідно до визначених правил і вимог. Можна виділити такі основні правила:

- колективність атестації – проходити атестацію повинен не конкретний працівник, якого, можливо, збираються звільнити, а весь підрозділ, функціональний напрямок, рівень виконавців;

- обов'язковість участі експертів, зовнішніх учасників, що не підтримують жодну зі сторін і прямо не зацікавлені в індивідуальних результатах. Якщо зовнішні експерти не залучаються, то важко говорити про об'єктивність оцінки, і ефективність атестації як механізму недирективного скорочення знижується;

- можливість підготовки самозвітів усіма працівниками. Оцінка повинна проводитися не тільки "зверху" і незалежними експертами з боку, важливо продумати таку ситуацію атестації, яка дала б можливість висловитися усім працівникам, взаємодіючим з підрозділом, що проходить атестацію, і з конкретними його працівниками. В основі оцінки кожного працівника повинні бути перехресні оцінки колег, підлеглих, керівників, клієнтів;

- тривалість підготовки процедури атестації. Усі працівники повинні знати, хто і коли буде проходити атестацію, і мати час на підготовку;

- обов'язковий результат атестації – не тільки скорочення неефективних працівників, але і просування, навчання ефективних.

В умовах органічної організаційної культури працівники розділяють колективні цінності, орієнтовані на неформальний авторитет. При скороченні, проведеному в такому підприємстві, головним механізмом прийняття рішень повинно стати розуміння кожним свого місця у зміненому підприємстві. Лідер-керівник, думка якого важлива для кожного працівника підприємства, повинен сформулювати своє бачення змін в підприємстві, а кожен працівник повинен визначити, де, у якій позиції у новому підприємстві він буде працювати. Таке питання індивідуального самовизначення особливо важливе для керівників, що повинні прийняти нову управлінську концепцію, побачити своє місце в новій організаційній структурі. Правильно проведена реорганізація дає

працівникам можливість зрозуміти, що їм не має сенсу залишатися у цьому підприємстві, і вони самі приймають рішення про звільнення.

В умовах партиципативної організаційної культури працюють професіонали, орієнтовані на власне професійне зростання, оволодіння новими знаннями, задоволення потреби у самореалізації. Якщо в такому підприємстві встає питання про скорочення персоналу, то кожен повинен оцінити, з одного боку, наскільки підприємство в його нинішньому стані здатне допомогти йому у професійному зростанні, а з іншого боку, – чим він сам може бути корисним підприємству і колегам. Головний механізм такого розуміння – самоформування цільових команд під проєкти.

Важливо, що проєктні групи повинні створюватися самими виконавцями. У такому випадку, якщо певний спеціаліст не буде запрошений у жодну з груп – це буде свідчити про низьку оцінку його професійного рівня або специфіки групової ролі. Тому даний спеціаліст повинен самостійно прийняти рішення про звільнення з підприємства.

Таким чином, механізм недирективного скорочення персоналу повинен бути адекватний корпоративній культурі підприємства і особливостям працюючого персоналу.

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

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

### Рекомендована література

1. Виноградський М. Д. Управління персоналом: підручник, 2-е вид. доп. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. підручник, 2-е вид. доп. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2000. 124 с.
4. Антонюк В. В. Проблеми зайнятості населення в Україні. Харків, 2002. 289 с.
5. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. Київ : Професіонал, 2004. 304 с.
6. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ : Кондор, 2004. 32 с.
7. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ, 2005. 38 с.
8. Колот А. М. Соціально-трудова відносини: теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 230 с.
9. Крушельницька О. В. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
10. Лібанова Е. Ринок праці та соціальний захист. Київ : Основи, 2004. 491 с.
11. Лисенко Л. І. Ринок праці. Техніка пошуку роботи. Київ : Професіонал, 2004. 311 с.
12. Рудяк Ю. Оплата праці: податковий та бухгалтерський облік. Харків : Фактор, 2003. 231 с.
13. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
14. Скібіцька Л. І. Менеджмент підприємницької діяльності. Київ : Кондор, 2010. 820 с.
15. Стадник В. В. Менеджмент. Київ : Академвидав. 2003. 54 с.
16. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами. Київ : Кондор, 2003. 224 с.
17. Храмов В. О. Основи управління персоналом. Київ : МАУП, 2001. 112 с.

Навчальне видання

# **Управління персоналом**

## **Опорний конспект лекцій**

Укладач: **Сухорукова** Анна Леонідівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 10.1 Тираж 50 прим. Зам. No \_\_\_\_  
Надруковано у видавничому відділі Миколаївського національного  
аграрного університету 54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК No4490 від 20.02.2013 р.