

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО
БІЗНЕСУ

О. Б. Каламан

HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Одеса

2024

УДК: 005.95

Конспект лекцій з дисципліни «HR-менеджмент» для студентів, які навчаються за спеціальністю 181 «Харчові технології» освітньої програми «Ресторанні технології» СВО «Бакалавр» денної та заочної форм навчання / О. Б. Каламан. Одеса: МГУ, 2024. 73 с.

Укладач:

О. Б. Каламан, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри

Рецензент:

І. О. Кузнецова, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, Одеський національний економічний університет

Рекомендовано до друку рішенням Вченої Ради

Міжнародного гуманітарного університету

(протокол № 1 від 31.08.2024)

ЗАПЛАНОВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Знання:

1. Діяльності персоналу підприємств.
2. Штатного розпису та основи його складання.
3. Графіку роботи та особливостей його формування.
4. Робочих планів навчання та розвитку персоналу.
5. Методів підтримання трудової дисципліни та стимулювання персоналу.
6. Опис посад і кваліфікаційних вимог до претендентів на роботу.

Вміння:

7. Планувати, організовувати, координувати, спрямовувати та контролювати.
8. Нести відповідальність за управлінські рішення.
9. Долати комунікаційні бар'єри, що виникають в управлінській діяльності.
10. Складати посадові інструкції.
11. Працювати зі штатним путівником.

Навички:

12. Ефективних комунікацій.
13. Відбору анкет та інтерв'ювання претендентів на роботу.
14. Проведення тренінгових сесій для персоналу.
15. Врегулювання виробничих конфліктів.

Тема 1. «HR-менеджмент» як наука, навчальна дисципліна та специфічна сфера управління

1.1. Предмет, мета та зміст курсу «Управління персоналом».

1.2. Персонал як предмет вивчення.

1.3. Цілі та завдання управління персоналом.

1.4. Концепції та теорії управління персоналом.

1.5. Принципи та методи управління персоналом.

1.1. Предмет, мета та зміст курсу «Управління персоналом»

Управління персоналом - це наука, що зародилася наприкінці XIX ст. в США. До цього її елементи розвивалися у межах інших наук (психології та соціології, економіки, економіки підприємства, організаційної поведінки, конфліктології, економіки праці).

В даний час науковий зміст курсу «Управління персоналом» використовує досягнення таких наук, як менеджмент, теорія та організація управління, психологія, соціологія, конфліктологія, етика, економіка праці, трудове право, політологія та ін.

Предметом дисципліни «Управління персоналом» є система відносин, пов'язаних із цілеспрямованим впливом на персонал організації для забезпечення його ефективного функціонування за рахунок найбільш повного використання трудового потенціалу. Зміст курсу становлять принципи та методи управління персоналом організації, теоретичні та практичні проблеми розробки системи управління персоналом, вибір найбільш ефективної технології, засобів та прийомів кадрової роботи.

Мета курсу - вивчення організаційно-економічних відносин щодо управління персоналом, освоєння теорії та практичних методів роботи з управління персоналом.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- вивчити наукові основи управління персоналом;
- освоїти форми, методи та правила роботи з персоналом установ та

організацій;

- сформувати нове розуміння принципів використання персоналу організації будь-якої форми власності і механізму управління ним;
- опанувати системний підхід до управління персоналом;
- набути навички моделювання трудової кар'єри;
- навчитись розробляти обґрунтовані рішення з питань управління персоналом.

Під управлінням персоналом розуміється цілеспрямована діяльність з розробки концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації. Це особливий вид управлінської діяльності, що забезпечує формування соціальної політики підприємства, соціального партнерства, довіри між найманими працівниками та роботодавцями.

Суб'єктом управління персоналом є люди або група людей, які професійно виконували функції управління персоналом і наділені певними повноваженнями. Об'єктом управління персоналом виступають люди (персонал), наділені сукупністю психологічних і фізіологічних ознак, знаннями, професійною та кваліфікаційною підготовкою, накопиченим досвідом, соціальними цінностями, що дозволяють виконувати певні виробничі функції. Без управління персоналом неможливе нормальне функціонування господарюючих суб'єктів.

1.2. Персонал як об'єкт вивчення

Персонал є особистим (штатним) складом організацій, що включає всіх найманих робітників, що виконують різні виробничо-господарські функції, а також працюючих власників і співвласників.

До ознак персоналу відносять: наявність трудових відносин із роботодавцем, які мають бути законодавчо (юридично) оформлені; володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, компетентністю, кваліфікацією та т.п.); цільову спрямованість діяльності

персоналу, тобто. забезпечення досягнення цілей організації. Структура персоналу є сукупність окремих категорій працівників, об'єднаних за якоюсь ознакою. Так, за ознакою участі у виробничому чи управлінському процесі, тобто за характером трудових функцій, а отже, займаної посади, персонал поділяється на такі категорії:

- керівники, які виконують функції загального управління. Їх умовно поділяють на три рівні: вищий (топ-менеджмент - директор, генеральний директор, керуючий та їх заступники), середній (керівники основних структурних підрозділів - відділів, управлінь, цехів, а також головні фахівці), низовий (працюючі) з виконавцями – керівники бюро, секторів; майстри). До керівників ставляться особи, котрі обіймають посади менеджерів, зокрема менеджера з персоналу;

- фахівці - особи, які здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні та інші функції, до них належать економісти, юристи, інженери-технологи, інженери-механіки, бухгалтери, диспетчери, аудитори, інженери з підготовки кадрів, інспектори з кадрів та ін. .;

- службовці (технічні виконавці), які здійснюють підготовку і оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування (наприклад, агент із закупівель, касир, секретар, табельник та ін.);

- робітники, які безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру (розрізняють основних та допоміжних робітників).

Професійна структура персоналу організації представляє співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів і т. д.), які мають комплекс теоретичних знань і практичних навичок, набутих в результаті навчання та досвіду роботи в конкретній галузі.

Кваліфікаційна структура персоналу - це співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки),

необхідного для виконання певних трудових функцій. Рівень кваліфікації робочих характеризується розрядом чи класом (наприклад, водіїв), а спеціалістів - категорією, розрядом чи класом.

Соціальна структура персоналу характеризує трудовий колектив підприємства як сукупність груп за статтю, віком, національним і соціальним складом, рівнем освіти, сімейним станом, стажем.

Розподіл персоналу за категоріями залежно від різних критеріїв дозволяє організації вирішувати завдання управління і, передусім, здійснювати аналіз, планування, облік персоналу і основі приймати відповідні управлінські рішення.

1.3. Цілі та завдання управління персоналом

Управління персоналом базується на стратегії розвитку конкретної організації. Цілі організації характеризуються трьома ознаками:

- вони відображають бажані стани у майбутньому;
- вони є обов'язковими для всіх працівників підприємства;
- їх офіційно затверджують, а керівництво підприємства схвалює.

Найбільш загальними цілями управління персоналом організації (підприємства) є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці (досягнення максимального прибутку);
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення таких завдань, як:

- забезпечення потреби організації в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між категоріями

персоналу організації;

- повне та ефективне використання потенціалу працівника та всього колективу в цілому.

У структурі великих підприємств існує посада менеджера з персоналу або навіть цілий відділ з управління персоналом. Для реалізації завдань з управління персоналом відповідні особи чи підрозділи здійснюють функції:

- кадрове планування (планування пересування: підбір кадрів у резерв на висування, на зайняття вакантних посад, працевлаштування працівників, що вивільняються; планування і реалізація кар'єри),

- підготовка та організація атестації працівників,

- ведення документації особового складу організації,

- облік і статистика персоналу, аналіз руху і причин плинності кадрів,

- Контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах організації,

- ведення звітності з питань кадрів,

- управління змістом та процесом мотивації трудової поведінки,

- правове регулювання трудових взаємин, управління конфліктами,

- виробнича соціалізація та адаптація,

- організація, проведення навчання та перепідготовки. Ця функція стає однією з найважливіших в управлінні персоналом у зв'язку з зростанням ролі людського фактору в сучасному виробництві.

Служба управління персоналом може виконувати свої завдання різними способами, наприклад, шляхом:

- надання консультативної допомоги лінійним керівникам;

- розробки та реалізації спільно з лінійними керівниками рішень та кадрових заходів;

- здійснення власних управлінських повноважень щодо виконання відповідних заходів.

Управління персоналом спирається на систему поглядів (концепції), що утвердилися у суспільстві у питаннях управління.

1.4. Концепції та теорії управління персоналом

Концепція управління персоналом - це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації у конкретних умовах функціонування організацій.

Наука про управління персоналом виникла початку періоду промислової революції (к. XIX ст.). Промислова революція та розвиток капіталізму витіснили мануфактури та майстерні, на зміну прийшли фабрики з великою кількістю працівників, колективним характером праці, його жорсткою спеціалізацією. Ці зміни супроводжувалися підвищенням інтенсивності та експлуатації праці, віддаленням інших працівників від власників і роботодавців, загостренням соціальних конфліктів на підприємствах та суспільстві в цілому. Політичним виразом конфліктів став робочий рух на чолі з профспілками та робітниками партіями.

У таких умовах виникає необхідність упорядкування відносин працівників і роботодавців і відбувається становлення самостійної науки управління персоналом.

На той час (к. XIX ст.) належить формування концепції «Використання трудових ресурсів». У цій концепції замість людини у виробництві розглядалася лише його функція - праця, що вимірюється витратами робочого часу та заробітною платою. Концепція знайшла відбиток у марксизмі та тейлоризмі.

Наступною концепцією стала концепція «Управління людськими відносинами», або «Управління персоналом» (personal management). Науковою основою цієї концепції, що розвивалася з 30-х років XX ст., була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль - посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

На зміну другий концепції в 40 - 60-ті роки ХХ ст. прийшла концепція «Управління людськими ресурсами». Людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), бо як невідновлюваний ресурс - елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудової функції, соціальних відносин, стану працівника).

1.5. Принципи та методи управління персоналом

Під принципом розуміється науковий початок (підстава, правило), яке треба враховувати і дотримуватися у роботі з персоналом.

До основних принципів управління персоналом можна віднести: альтернативність - наявність варіантів при формуванні системи управління персоналом та вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов виробництва;

гнучкість - пристосовність системи управління персоналом до мінливих цілей об'єкта управління та умов його роботи;

поєднання єдиноначальності та колегіальності, централізації та децентралізації,

ієрархічність - наявність ієрархічної взаємодії між ланками управління (структурними підрозділами та окремими керівниками), що базується на поділі влади, рішень та інформації за рівнями управління;

комплексність - облік всіх чинників, які впливають систему управління (зовнішніх і внутрішніх, стан об'єкта управління тощо. буд.), і охоплення всіх підсистем роботи з персоналом;

концентрацію - зосередження різних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, щоб усунути дублювання і скоротити цикл управління;

науковість - розробка заходів щодо формування системи управління персоналом на основі досягнень науки в галузі управління та з урахуванням зміни законів розвитку суспільного виробництва;

оперативність - своєчасне прийняття рішень щодо вдосконалення

системи управління персоналом, що запобігають або оперативно усувають відхилення та конфлікти;

плановість - визначення на плановий період темпів та пропорцій розвитку персоналу;

ефективність - економічна організація системи управління персоналом на основі зниження частки витрат на управління в загальних витратах на одиницю продукції;

контроль за виконанням прийнятих рішень та ін. Принципи управління визначають закономірності формування керованої системи та передбачають використання різних методів.

Методи управління персоналом - це способи на колектив і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі функціонування організації. Наука та практика виробили 3 групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни та відповідальності, здійснюються у формі організаційного та розпорядчого впливів.

Розпорядчий вплив виражається у формі наказу, розпорядження чи вказівки, які є правовими актами ненормативного характеру. Вони видаються, щоб забезпечити дотримання, виконання та застосування чинного законодавства та інших нормативних актів, а також надання юридичної сили управлінським рішенням. Розпорядчий вплив частіше, ніж організаційний, вимагає контролю та перевірки виконання, які мають бути чітко організовані. Для цього встановлюється єдиний порядок обліку, реєстрації та контролю за виконанням наказів, розпоряджень та вказівок.

Адміністративні методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Економічні методи управління базуються на дії економічних

механізмів мотивації та стимулювання активної виробничої діяльності. Найважливіший економічний метод управління персоналом - техніко-економічне планування, яке об'єднує та синтезує у собі всі економічні методи управління. Економічні методи припускають застосування чіткої системи матеріального стимулювання за пошуки резервів зі зниження собівартості продукції і на реальні результати у цьому напрямі. Велике значення в системі матеріального стимулювання має ефективна організація заробітної плати відповідно до кількості та якості праці. Роль економічних методів полягає в мобілізації трудового колективу на досягнення кінцевих результатів.

Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні соціального механізму управління. Специфіка цих методів полягає у значній частці використання неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу у процесі управління персоналом. Соціологічні методи дозволяють встановити призначення та місце співробітників у колективі, виявити лідерів та забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації та вирішення конфліктів у колективі.

Психологічні методи спрямовані на конкретну особу робітника або службовця і, як правило, суворо персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, її особистості, інтелекту, образів і поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань організації.

Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів, досить важко визначити силу їх впливу та кінцевий ефект.

Усі види методів органічно пов'язані між собою і відіграють важливу роль у створенні ефективної системи управління персоналом.

Тема 2. Система управління персоналом: поняття, принципи та методи її побудови

- 2.1. Соціальні системи та організації
- 2.2. Категорії та кваліфікація персоналу
- 2.3. Різновиди соціальних груп
- 2.4. Поведінка людей у групах
- 2.5. Різновиди колективів, їх структура та динаміка
- 2.6. Згуртованість колективу. Організаційна культура

2.1. Соціальні системи та організації

У менеджменті є свій головний феномен. Так, у технічних системах керуючі механізми базуються на фундаментальних законах фізики, електротехніки, хімії. Інженерам добре відомі причинно-наслідкові зв'язки та поведінкові характеристики об'єкта управління, тим більше, що відкриті вченими закономірності підтверджені численними експериментами. Зовсім інша картина спостерігається в практиці та теорії менеджменту: управління соціально-економічними системами ґрунтується не на законах економіки, а на довільно інтерпретованих прецедентах діяльності.

Становлення та розвиток соціальних систем породжувало необхідність визначення та встановлення умов їх функціонування, а також основних ресурсів, необхідних для існування. Основний сполучний елемент соціальної системи - людина. Соціальні системи, залежно від поставлених цілей, можуть бути освітніми, економічними, політичними, медичними, ін.

Найбільш поширені соціально-економічні системи, які реалізують себе у виробництві товарів, послуг, інформації та знань - соціальні організації. Їхня головна мета - отримання максимального прибутку.

Організація (як явище) - це об'єднання елементів реалізації програми чи мети виходячи з певних правил і процедур.

Соціальні організації (далі - «організації») мають низку

особливостей:

- у соціальних системах реалізуються потенційні можливості та здібності людини;
- формування єдності інтересів людей (особистих, колективних, громадських). Єдність цілей, інтересів служить системотворчим фактором;
- складність, динамічність та високий рівень невизначеності.

У всіх соціальних організацій складається і розвивається єдина, що відрізняє саме їхню внутрішню будову модель функціонування, яка обов'язково структурує організацію на керуючу та керовану системи. Визначальна ознака соціальної організації - формування та здійснення управління як цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт. Основу соціальної організації становить мала група людей. Мала група об'єднує 30 осіб, виконує однотипні або пов'язані між собою функції і розташована на невеликій території (в одній кімнаті, на одному поверсі і т.д.).

Основний елемент соціальної організації - людина. Між людьми в організації виникають різноманітні відносини, що будуються різних рівнях симпатії, престижу і лідерства. Більшість цих відносин стандартизована у вигляді кодексів, правил, норм.

Співвідношення формалізованих комунікацій та неформальних відносин людини з іншими людьми в організаціях має заздалегідь визначатись керівником або менеджером з персоналу. Порядок службових відносин визначається інструкціями, статутами, положенням про внутрішній розпорядок, встановленими порядками, контрактами, домовленостями та регламентом. Порядок неформальних відносин визначається почуттями людей один до одного, симпатіями, антипатіями, загальними потребами, домовленостями, традиціями. Більшість керівників піклуються про формальний бік, нівелюючи неформальні відносини. Необхідно посилювати роль профспілок, жіночих, молодіжних організацій, що дасть змогу якнайкраще реалізувати потреби та інтереси людей, що

дуже вигідно для організації, оскільки вона отримує значно більше від високопродуктивної та творчої праці працівників.

2.2. Категорії та кваліфікація персоналу

За характером трудових функцій персонал класифікується на робітників та службовців. Робітники безпосередньо створюють матеріальні цінності чи надають послуги виробничого характеру. Прийнято розрізняти основних та допоміжних робітників, механізованої та ручної праці. Робітники також класифікуються за професіями, віком, формами та системами оплати праці та стажу.

Службовці здійснюють організацію діяльності людей, управління виробництвом, адміністративно-господарські, фінансово-бухгалтерські, забезпечені, юридичні, дослідницькі та інші функції.

Службовці відносяться до професійної групи осіб, зайнятих переважно розумовою, інтелектуальною працею, і об'єднуються у підгрупи:

- керівники — здійснюють функції загального управління. Поділяються на рівні: вищий (організації загалом), середній (основних структурних підрозділів), низовий (працюючий з виконавцями). У сукупності вони становлять адміністрацію.

- фахівці — зайняті створенням та впровадженням у виробництво нових знань, а також розробкою варіантів вирішення окремих виробничих та управлінських проблем, що не входять до компетенції керівників (наприклад, юристи, економісти, інженерно-технічні працівники тощо).

- працівники, що належать до службовців, - здійснюють підготовку та оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування (касири, діловоди, коменданти тощо).

Професія - комплекс спеціальних теоретичних знань та практичних навичок, набутих людиною внаслідок спеціальної підготовки та досвіду роботи в даній галузі, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

Професія – сукупність набутих знань, умінь та навичок, необхідних працівникові для виконання певних функцій.

Професія - це рід трудової діяльності, занять, що відрізняється характером кінцевого продукту, предметом праці, технологією, змістом трудових функцій, що вимагає певних якостей підготовки, джерелом існування.

Професійна придатність - сукупність знань, умінь і навиків, особистісних властивостей, необхідні людині успішного виконання професійних обов'язків.

Кваліфікація - ступінь професійної підготовки, необхідна виконання трудових функцій. Це єдність досвіду, практики, знань, умінь та навичок. Кваліфікація персоналу визначається такими факторами: рівень загальних та спеціальних знань; стаж роботи на даній та аналогічній посаді.

Компетентність - кваліфікація працівників, що дозволяє успішно вирішувати завдання, що стоять перед ними.

Спеціальність (лат. *specialis* - особливий, особливий; від *species* - рід, вид) - комплекс набутих шляхом спеціальної підготовки та досвіду роботи знань, умінь та навичок, необхідних для певного виду діяльності в рамках тієї чи іншої професії (інженер-будівельник, менеджер-економіст, спеціаліст з управління проектами та програмами тощо).

Посада - встановлена у порядку первинна структурна одиниця штатного розкладу тій чи іншій державної чи недержавної організації, визначальна зміст і обсяг повноважень, розмір грошового змісту і у ієрархічній структурі організації особи, її займає.

Посада - службове місце, пов'язане з певним колом обов'язків та повноважень.

2.3. Різновиди соціальних груп

Однією із загальних форм соціальної взаємодії виступає соціальна група, в якій поведінка та соціальний статус кожного члена значною мірою

обумовлені діяльністю та існуванням інших членів.

Група - сукупність людей, які певним чином взаємодіють один з одним, усвідомлюють свою приналежність до цієї групи та сприймаються її членами з погляду інших людей (Мертон).

Первинні групи складаються з небагатьох людей, між якими встановлюються стійкі емоційні відносини, особисті взаємозв'язки, засновані з їхньої індивідуальних особливостях.

Вторинні групи утворюються з людей, між якими майже відсутні емоційні відносини, їх взаємодія зумовлена прагненням до досягнення певних цілей, їх соціальні ролі, ділові відносини, способи комунікації чітко визначені, у критичних ситуаціях люди віддають перевагу первинній групі.

Виділяють кілька різновидів груп:

- 1) умовні та реальні;
- 2) постійні та тимчасові;
- 3) великі та малі.

Умовні групи людей об'єднуються за певною ознакою (стаття, вік, професія тощо). Реальні особистості, включені до такої групи, немає прямих міжособистісних відносин.

Реальні групи людей, що існують як спільноти у певному просторі та часі, характеризуються тим, що члени групи об'єднані між собою об'єктивними взаєминами.

До великих груп відносять значних за кількістю учасників та змінюються людські спільноти, членів яких не перебувають у прямому контакті і взагалі можуть не знати про існування один одного. Членів великої групи об'єднують ті чи інші ознаки непсихологічної властивості: проживання на одній території, належність до певного соціального прошарку (економічне становище), перебування у певному місці у певний час та інше. За великої кількості людей група розбивається на підгрупи.

Мала група - це досить стійке поєднання людей, пов'язане взаємними

контактами. Це нечисленна група - 3 - 15 осіб, які об'єднані загальною соціальною діяльністю, перебувають у безпосередньому спілкуванні, сприяють виникненню емоційних відносин, виробленню групових норм та розвитку групових процесів.

Відмітні ознаки малої групи

1. Просторова та тимчасова присутність людей.
2. Наявність постійної мети спільної діяльності.
3. Наявність групи організуючого начала.
4. Поділ та диференціація персональних ролей.
5. Наявність емоційних відносин між членами групи.
6. Вироблення специфічної культури групи - норми, правила, стандарти, що визначають очікування членів групи та зумовлюють групову динаміку.

Група має психологічні характеристики: групові інтереси, групові потреби, групові думки, групові цінності, групові норми, групові цілі.

За психологічними характеристиками розрізняють: 1) групи членства; 2) референтні групи (еталонні), норми, правила яких служать для особи зразком.

За характером та формами організації діяльності виділяють такі види контактних груп: неорганізовані (номінальні групи, на основі подібності інтересів та спільності простору), асоціації (на основі особистісно значущих цілей), кооперації (конкретні завдання у певному виді діяльності), корпорації (на основі внутрішніх цілей, корпоративний дух), колектив.

Колектив - стійка у часі організаційна група взаємодіючих людей, об'єднаних цілями спільної суспільно-корисної діяльності та складною динамікою формальних і неформальних взаємин між членами групи.

Прийнято вважати, що найоптимальніша за чисельністю група має нараховувати 7 ± 2 (тобто 5, 7, 9 людей). Відомо також, що група добре

функціонує, як у ній непарне кількість людей, т.к. це виключає утворення ворогуючих половин. Колектив краще функціонує, якщо його члени відрізняються один від одного за віком та статтю.

2.4. Поведінка людей у групах

Існують різні класифікації групових ролей у колективі. Розглянемо одну із них. 8 соціальних ролей у колективі:

- 1) координатор, що користується повагою, вміє працювати з людьми;
- 2) генератор ідей, який реалізувати їх на практиці часто не в змозі;
- 3) ентузіаст - той, хто береться за нову справу і надихає інших;
- 4) контролер-аналітик, здатний тверезо оцінити висунуту ідею, як правило, виконавчий і не товариський;
- 5) шукач вигоди, який цікавиться зовнішньою стороною справи;
- 6) виконавець, що вміє втілити ідею в життя, здатний до кропіткої роботи;
- 7) «роботяга», який не прагне зайняти нічиє місце;
- 8) шліфувальник: стежить за дисципліною, доводить ідею до досконалості.

Соціальна психологія розглядає колектив як особливу якість групи, пов'язану із спільною діяльністю. Ознаки колективу:

1. Об'єднання людей заради досягнення певної, соціально схвалюваної мети.
2. Об'єднання має добровільний характер.
3. Істотною ознакою є цілісність колективу.
4. Особлива форма взаємовідносин, що забезпечує принцип розвитку особистості разом із розвитком колективу.

Концепція розвитку колективу представляє групу, що з 3 страт (шарів, пластів), кожен із новачків характеризується певним принципом, яким будуються відносини між членами групи.

Перший шар - безпосередні контакти для людей, засновані на

емоційної прийнятності.

Другий – характер спільної діяльності.

Третій - ядро групи, розвиваються відносини, засновані на прийнятті всіма членами групи єдиних цілей групової діяльності. Цей шар відповідає найвищому рівню розвитку групи та створює колектив.

2.5. Різновиди колективів, їх структура та динаміка

Існує два види колективів: формальні та неформальні.

Формальні створюються керівництвом визначений термін, тимчасово чи постійно, з метою виконання офіційної роботи (підрозділи, установи). Неформальні групи об'єднують співробітників формальних колективів задля досягнення власних цілей. Неформальний колектив утворюється спонтанно. Вони зазвичай тимчасові, але можуть ставати постійними на вирішення великих довгострокових цілей, утворюючи професійні спілки, політичні партії, які за характером наближаються до формальним.

Комплексним показником взаємовідносин у колективі є його соціально-психологічний клімат – сукупність відносин членів групи:

- 1) до умов та характеру спільної діяльності;
- 2) до колег, членів колективу;
- 3) до керівника колективу.

Психологічний клімат - переважаючий психологічний настрій, сукупність відносин членів групи до умов і характеру спільної діяльності (емоційне та формально-ділове ставлення); до колег, членів колективу (горизонтальні офіційно-ділові відносини та міжособистісні відносини симпатії - антипатії, поваги - невизнання); а також до керівника колективу.

Група - це два або більше індивідумів, пов'язаних між собою соціальними відносинами. Оскільки члени групи взаємодіють і впливають один на одного, у групі виникають процеси, що відрізняють її від сукупності індивідуальних осіб. Основні процеси у групі:

- 1) освіту підгруп за інтересами;

- 2) виникнення лідерів та їх відхід у тінь;
- 3) прийняття групових рішень;
- 4) згуртування та конфлікти у групі;
- 5) зміна ролей членів групи;
- 6) вплив на поведінку;
- 7) потреба у приєднанні;
- 8) розпад групи.

Розрізняють такі стадії розвитку типової групи:

1. Формування, коли члени групи знайомляться друг з одним.
2. Суперечності («боротьби») – виявляються конфлікти інтересів.
3. Стабілізація (нормалізація) - члени команди звикають і «притираються» один до одного.
4. Продуктивна діяльність - команда працює найбільш ефективно і продуктивно.
5. Розформування (розпаду) - ефективність команди може збільшитися чи впасти залежно від почуття радості чи жалю членів команди щодо розформування.

2.6. Згуртованість колективу. Організаційна культура

Організаційна культура - сукупність базових уявлень, що поділяються більшістю членів колективу або її активним ядром, які служать засобом внутрішнього регуляції та програмування організаційної поведінки індивідів або групи. Компоненти та рівні організаційної культури:

1. Світогляд, що спрямовує дії членів організації щодо інших співробітників та її клієнтів та конкурентів.
2. Культурні цінності, що домінують в організації, такі як «якість продукції» або «оцінюване лідерство», символи та міфологія.
3. Характеристики поведінки при взаємодії людей, такі як ритуали та церемонії, а також мова, яка використовується при спілкуванні.

4. Норми, що приймаються повсюдно в організації, наприклад, «заробив – отримав» або як обґрунтовано відмовитися від нового завдання, до норм відносяться так звані «правила гри», які новий співробітник повинен освоїти у процесі становлення членом організації.

5. Психологічний клімат у створенні, з яким стикається людина під час взаємодії з її співробітниками.

Шляхи забезпечення ефективності роботи колективу:

1. Наявність сильного лідера, зацікавленого у розвитку колективу.
2. Нормальний морально-психологічний клімат (взаємна підтримка, обговорення розбіжностей, небажання переходити на інше місце тощо).
3. Оптимальні розміри колективу.
4. Чіткість цілей.
5. Наявність норм та стандартів у колективі.
6. Самоактуалізація та творча атмосфера.

Тема 3. Цілі та функції системи управління персоналом

3.1. Загальна характеристика системи керування персоналом

3.2. Організаційне включення системи управління персоналом до загальної структури

3.3. Загальна характеристика діагностичної моделі управління персоналом

3.1. Загальна характеристика системи керування персоналом

Менеджери у всьому світі виробили деякі загальні практичні підходи до проблем управління персоналом. Незважаючи на суттєві відмінності у підходах на різних підприємствах, у різних країнах, у різних управлінських та корпоративних культурах, успішні підприємства дотримуються деяких схожих поглядів. Зважаючи на безперечну очевидність ці підходи можна назвати аксіомами.

1. Будь-яка проблема підприємства – це проблема управління

персоналом. Проблеми з фінансами, складнощі зі збутом, ненадійні постачальники часто пов'язані з професійними та людськими властивостями фінансового директора, маркетолога, начальника відділу постачання та їх підлеглих.

2. Персонал підприємства - це як працівники підприємства, а й ті, хто на підприємство прийде, і ті, хто залишає. Багато роботодавців споживчо ставляться до своїх працівників, основну увагу вони приділяють лише тим, хто працює на підприємстві сьогодні, тому не вкладають коштів у розвиток персоналу, мало піклуються підбором персоналу та його вивільненням.

3. Працівник і роботодавець – рівні партнери, що мають особисті цілі.

4. Розуміння та зближення цілей роботодавця та працівника – найкоротший шлях до підвищення ефективності роботи підприємства. Приймаючи людини працювати необхідно з'ясувати його довгострокові плани, скільки вони пов'язані з фірмою чи людина розглядає фірму як тимчасовий притулок. Особливо це стосується працівників, які приймаються на ключові посади.

5. Будь-яка проблема управління персоналом - це загальна проблема для лінійних та кадрових менеджерів. Лінійні керівники разом зі спеціалістами з персоналу несуть відповідальність за вирішення основного завдання - підвищення ефективності використання персоналу. Кадрові підрозділи вирішують завдання шляхом створення загальних умов: систем, процедур, програм. Лінійні керівники здійснюють щоденне управління людьми, тобто. змушують ці системи працювати.

6. У управлінні працівниками завжди присутні як стратегічний, і оперативний аспекти. Національний фонд підготовки фінансових та управлінських кадрів провів дослідження та з'ясував, що за багатьма кадровими службами російських підприємств закріплено лише реєстраційне облікові функції.

Стратегія управління персоналом не тільки не розробляється на

переважній більшості обстежених підприємств, але в принципі вважається абсолютно безперспективним заняттям (85%). Тому дуже важливо, щоб в організації було створено та функціонувала ефективна система управління персоналом.

Функціональна підсистема СУП варта ефективного управління персоналом з урахуванням створення сприятливих соціально-психологічних та ергономічних умов праці. Для найкращого розуміння роботи функціональної підсистеми необхідно розглянути її структуру з погляду ефективного управління персоналом. У цілому нині, головна функція функціональної підсистеми СУП реалізує такі:

- 1) управління підготовкою та комплектуванням кадрів;
- 2) управління розстановкою та рухом кадрів;
- 3) управління використанням персоналу: управління науково-технічним потенціалом; наукова організація праці; економіка праці.
- 4) управління соціально-психологічними факторами: попередження та усунення конфліктів; забезпечення психологічної сумісності у робочих групах; виховна робота менеджера.

Інформаційна підсистема СУП призначена для збору, систематизації та аналізу інформації, необхідної для прийняття кадрових управлінських рішень. У минулому інформаційна підсистема була по суті звичайною картотекою, що містить інформацію про службовців. Природно, користування такою системою було, по-перше, не завжди зручним, по-друге, займало досить багато часу, до того ж інформації, що перебувала в ній, було часто недостатньо для керівника, через що доводилося витратити додаткові зусилля та час для підбору всіх необхідних даних. В даний час у зв'язку з розвитком сучасних технологій та повсюдним поширенням комп'ютерів інформаційна підсистема реалізується на основі спеціалізованого програмного забезпечення і є складною багаторівневою

базою даних.

3.2. Організаційне включення системи управління персоналом до загальної структури

Система управління персоналом, як і сам персонал, безпосередньо впливає на конкурентоспроможність фірми. Можна виділити групи факторів конкурентоспроможності, пов'язані з персоналом та СУП:

1. Організаційна та соціальна структура управління фірмою. Її основні характеристики:

- гнучкість – швидкість реагування на бажання замовників та дії конкурентів;
- комплексність – облік зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на фірму при формуванні структур;
- якість управління та виконання функцій управління.

2. Рівень технічних рішень, прогресивність технологій. Його основні характеристики:

- якість продукції та послуг;
- темпи оновлення та терміни розробки продукції;
- розробка та використання сучасних технологій, у тому числі інформаційних.

3. Продуктивність. Її основні характеристики:

- наукова організація праці на робочому місці (нормування, стимулювання та ін.);
- необхідну кількість товарів для виходу ринку.

Організаційна структура системи управління персоналом - це сукупність взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом та посадових осіб. Вона відбиває сформоване поділ прав, повноважень, ролей і видів діяльності персоналу, об'єднання в рамках підрозділів різних рівнів управління, інтеграцію цих підрозділів на єдине ціле. Організаційна структура системи управління персоналом є основою (кістяком)

оргструктури управління організації. Підрозділи - носії функцій управління персоналом - можуть розглядатися у сенсі як служба управління персоналом. Конкретне місце та роль зазначеної служби у загальній системі управління організацією визначаються місцем та роль кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом та організаційним статусом його безпосереднього керівника.

Цей організаційний статус підтверджується набором повноважень та відповідальності. Їх обсяг та ієрархічний ранг багато в чому визначаються позицією першого керівника організації по відношенню до кадрової служби. Вони також формуються у міру організаційного розвитку управління, накопичення фінансового, кадрового, інтелектуального потенціалу.

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

Організаційна структура управління персоналом повинна відповідати розміру організації і бути складнішою, ніж виробнича система. Зазвичай вплив обсягу організації структуру управління персоналом проявляється як збільшення числа рівнів ієрархії управління кадрами. Так, якщо організація невелика і керівник може самотужки управляти діяльністю персоналу, то застосовується елементарна організаційна структура.

Якщо ж кількість співробітників збільшується до такого розміру, що керівнику важко справлятися поодиночі, або виникають окремі

спеціалізовані види діяльності, то з'являється проміжний рівень в управлінні персоналом і застосовується лінійна функціональна структура. Подальше зростання організації може призвести до виникнення нових рівнів в ієрархії управління, внаслідок чого структура управління персоналом також ускладнюватиметься. Такі зміни викликає і організаційно-правова форма організації: що вона складніше, тим більше рівнів і підрозділів має організаційна структура управління персоналом.

Число структурних одиниць та їх взаємне розташування в ієрархії управління також залежить від того, яка техніка та технологія використовуються в організації. Немає сумніву, що організаційна структура управління персоналом має бути побудована таким чином, щоб успішно проводити техніко-технологічне та відповідне кадрове оновлення.

Структура управління персоналом значною мірою залежить від відношення до неї з боку менеджерів (який тип структури вони вважають за краще і наскільки вони готові йти на введення традиційних форм управління людьми). Висококваліфіковані працівники, а також працівники, праця яких має творчу спрямованість, віддають перевагу оргструктурам, що дають їм більше свободи та самостійності. Працівники ж, виконують рутинні операції, найбільш орієнтовані прості і традиційні організаційні структури управління.

Динамізм внутрішнього середовища організації також є ваговим фактором, що визначає організаційну структуру управління персоналом. Так, якщо внутрішнє середовище стабільне і в ньому дотримуються незначні зміни, то можуть застосовуватися організаційні структури, що мають малу гнучкість і потребують великих зусиль для їх зміни. Якщо ж внутрішнє середовище динамічна, то організаційна структура управління персоналом повинна мати гнучкість і здатність швидко реагувати на ці зміни. Зокрема, вона має долати високий рівень децентралізації та наявність великих прав у керівників структурних підрозділів у прийнятті

управлінських рішень.

2.3. Загальна характеристика діагностичної моделі управління персоналом

Проблеми управління персоналом також потребують діагнозу, і допомогти в них розібратися може діагностична модель. Така модель - це деяка опорна структура, яка допомагає менеджеру зосередитися на головних факторах, що належать до проблеми, що розглядається. Модель - це особлива структурна схема, що дозволяє фахівцю побачити проблему, як загалом, і у найважливіших її деталях. Такий підхід передбачає використання даних аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на стан діяльності підприємства у сфері кадрового управління, встановлює діагноз і пропонує конкретні варіанти рішення.

Мета діагностики полягає у виявленні деяких «больових точок», неблагополучних напрямів підприємства, у видаленні їх та створенні сприятливих умов для розвитку та формування кадрової політики.

Вивчаючи модель, стає зрозуміло, що з ефективної роботи з людьми потрібно кваліфіковано виконувати ту чи іншу послідовність дій. Домогтися цієї мети легше при використанні структурно-діагностичної моделі управління персоналом, яка включає три основні об'єкти аналізу: 1) люди; 2) зовнішні та внутрішні умови; 3) саме підприємство чи організація. Модель управління персоналом показує, які із взаємодій трьох найважливіших її елементів повинні бути виділені та проаналізовані при вирішенні того чи іншого приватного завдання управління персоналом підприємства.

Діагностична модель показує, які із взаємодій вищеперелічених трьох найважливіших елементів мають бути виділені та проаналізовані при вирішенні конкретної задачі УП. Зовнішні фактори:

1. Урядове регулювання. Незалежно від форми власності будь-яке підприємство функціонує в межах законів, встановлених державою, що має

позитивну та негативну сторони:

а) позитивна - урядове регулювання дозволяє охороняти основні права громадян, у рамках фірми;

б) негативна:

- закони не завжди відповідають дійсності;

- регулювання сприяє застосуванню спрощених підходів до складних проблем (наприклад, єдиний підхід до малих і великих організацій, та сама система регулювання застосовується для підприємств у різних галузях);

- терміни прийняття рішень щодо кадрової політики подовжуються;

- найчастіше регулювання не веде до взаємної вигоди (держава - підприємство), але призводить до необхідності більш складного юридичного маневрування;

- закони старіють, але не скасовуються.

2. Профспілки. У більшості зарубіжних країн профспілкові організації, володіючи значними повноваженнями і здатністю впливати на адміністрацію, істотно впливають на розробку кадрової політики фірми, у тому числі при вирішенні питань про комплектування персоналу фірми, просування (посадове переміщення) та планування кар'єри.

3. Економічні умови. Під час розробки кадрової політики фірми менеджер повинен враховувати ситуацію над ринком, тобто. орієнтуватися на економічні умови (пов'язані з персоналом) у конкуруючих фірмах.

4. Структурний склад робочої сили передбачає ситуацію на ринку праці, тобто. пропозиція трудових ресурсів, їх вартість, кваліфікацію, умови найму тощо.

5. Місце розташування підприємства означає насамперед його стратегічне положення щодо комунікацій, засобів зв'язку, транспортних магістралей та віддаленості від міст. Очевидно, що в центрі мегаполісу з розвиненою інфраструктурою набагато простіше знайти необхідну фірмі людину, ніж у віддаленому від центру районі. З іншого боку, менеджер з

персоналу має враховувати можливість найму додаткових кадрів необхідної кваліфікації. Джерелами можуть бути розташовані поблизу підприємства вузи відповідного профілю, технікуми та училища.

Внутрішні фактори

1. Цілі. Загальні цілі підприємства розбиваються на дві групи:

- а) пов'язані з динамічним зростанням;
- б) пов'язані зі стабілізацією підприємства.

Цілі, поставлені перед підприємством, мають бути виділені, чітко структуровані та згруповані за напрямками, а також представлені у вигляді системи. Це необхідно як самому керівництву компанії для проведення планомірної політики розвитку підприємства та контролю її результатів, так і її співробітникам, які можуть ясно побачити, чого прагне їхня фірма і чого хоче досягти. З погляду кадрового менеджменту можна виділити таку цільову орієнтацію:

- забезпечення задоволеності працівників їхньою працею;
- адаптація персоналу до змін усередині самої компанії;
- прищеплення корпоративного духу, розвиток професійних навичок.

2. Стиль роботи. Досить часто стиль роботи проявляється як дві крайності: орієнтація підприємства на централізацію і, як результат, розростання бюрократичної системи в управлінні; орієнтація на децентралізацію, відсутність координації досягнення єдиної мети.

У практиці керівництва необхідно дотримуватися найважливішого принципу управління - оптимального поєднання централізації та децентралізації. Це вимагає від менеджера великих зусиль щодо вироблення гнучкої системи управління персоналом. Знаходження компромісу між авторитарністю і абсолютною демократією - досить тонке і нетривіальне питання, що значною мірою залежить від складу персоналу, його інтелектуального та загальноосвітнього рівня розвитку, природи завдання та особистих якостей менеджера з персоналу.

3. Природа завдання означає характеристику роботи за такими показниками: ступінь необхідних фізичних зусиль; ступінь шкідливості; тривалість робочого дня; взаємодія з людьми; розташування робочого місця (на вулиці або в приміщенні, загальний цех або окремий підрозділ, а також вологість, температура тощо).

4. Робоча група є основним елементом у системі управління персоналом та формується з урахуванням наступних моментів: психологічна сумісність усіх членів групи; професійне взаємодоповнення; єдність робочої групи у всіх її діях та проявах; визначення цілей роботи для кожної робочої групи; активна робота та пошук максимально ефективних шляхів виконання поставлених завдань усіма членами групи; повноправна участь кожного члена групи у дискусіях та при прийнятті рішень; наявність у робочої групи ресурсів (матеріальних, трудових та ін.), відповідних поставленим цілям та завданням.

5. Стиль та досвід лідера - даний фактор означає, що лідери повинні вміло використовувати свою майстерність, особисті якості та інформацію всіх видів для активізації роботи персоналу. У цьому передбачається, що формальний і неформальний лідери виявляється у одній особі.

Тема 4. Сутність, цілі та завдання кадрового планування

4.1. Поняття, значення, типи та завдання кадрової політики

4.2. Стратегічні напрями управління персоналом

4.3. Розробка та реалізація кадрової політики

4.4. Основні поняття, цілі та завдання кадрового планування

4.5. Етапи кадрового планування

4.1. Поняття, значення, типи та завдання кадрової політики

Кадрова політика за останні роки зазнала серйозних змін і повністю узгоджується зі стратегією розвитку організації. Дефіцит кваліфікованої робочої сили призвів до відмови від думки, що робота з кадрами має лише

адміністративний характер. Кадрова робота включає дві основні групи заходів:

- забезпечення всіх підрозділів організації необхідною та якісною робочою силою;
- забезпечення мотивації співробітників для досягнення високих результатів трудової діяльності.

Кадрова політика - головний напрямок у роботі з кадрами, персоналом загалом, набір основних принципів, що реалізуються керівництвом та службою управління персоналом організації. Це стратегічна лінія у роботі з персоналом.

Кадрова політика - це система правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність до довгострокової стратегії організації. Кадрова політика реалізується як у процесі безпосередньої взаємодії співробітників, і у взаємовідносинах між співробітниками та організацією загалом. Виділяють такі типи кадрової політики:

- пасивна (не існує програми дій щодо персоналу);
- реактивна (контроль негативних факторів у роботі, моніторинг робочої сили, мотивація);
- превентивна (розробка програм розвитку організації та персоналу);
- активна (розробка цільових кадрових програм);
- раціональна (стратегії управління персоналом з урахуванням реалізації кількох проектів);
- авантюристична (немає засобів прогнозування, діагностики, планування).

Основні різновиди кадрової політики, підбір кадрів, політика навчання, політика оплати праці, формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

Мета кадрової політики - своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості та у необхідній чисельності, забезпечення

умов реалізації передбачених законодавством прав та обов'язків громадян, раціональне використання кадрового потенціалу, а також формування та підтримання трудових колективів.

У великих компаніях кадрова політика зазвичай офіційно декларується і фіксується у загальнокорпоративних документах (меморандумах, інструкціях, ін.), які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих організаціях вона зазвичай спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок.

Принципи кадрової політики: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність.

Завдання кадрової політики:

1. Порівняння існуючих та перспективних вимог до вакантних посад та кадрового складу.
2. Кількісне та якісне планування посад.
3. Організація професійного кадрового менеджменту.
4. Введення у спеціальність та адаптація співробітників.
5. Підвищення кваліфікації працівників.
6. Структурування та планування витрат на персонал.
7. Управління структурою матеріальної винагороди.
8. Мотивація персоналу.
9. Реалізація стратегії організації.

Кадрова політика визначає:

- звільняти працівників у складних ситуаціях або - прагнути зберегти їх; зберігати весь персонал - чи його ядро; яким чином зберігати;
- підготовляти працівників самим - або шукати вже підготовлених працівників;
- при комплектуванні набирати кадри із боку – або використовувати внутрішні ресурси;
- у разі збільшення обсягів робіт розширювати прийом працівників -

чи підвищувати ефективність наявного персоналу;

- вкладати гроші у підготовку «дешевих», але вузькоспеціалізованих працівників – або «дорогих», маневрених;

- використовувати людські ресурси персоналу чи ні і т.п.

4.2. Стратегічні напрями управління персоналом

Стратегія - це генеральний напрямок дій організації, дотримання якого у довгостроковій перспективі має призвести до її мети.

У рамках стратегій виникають ситуації, що впливають кадрову політику: Організація нового бізнесу. Вирішуються такі питання: які кадри потрібні, кого набирати, де готувати, чи потрібна спеціальна підготовка та в якому обсязі.

Концентрація. Вирішуються такі питання: кого звільнити, кого перепідготувати, кого перекваліфікувати.

Інтеграція. Вирішуються питання, пов'язані зі зміною чисельності та переглядом структури персоналу, перерозподілом чисельності та з використанням територіальних ринків праці.

Диверсифікація. Вирішуються питання зміни професійної структури персоналу.

Скорочення. Вирішуються такі питання: чи звільняти персонал чи залишити його, чи варто стримувати звільнення за власним бажанням, чи зберігати найбільш кваліфікованих працівників тощо.

Система управління персоналом - частина системи управління, яка здійснює функції з управління персоналом. Суб'єктом управління персоналом в організації є керівництво, у підсистемах (структурних підрозділах) – керівники структурних підрозділів.

Служба управління персоналом - штабний підрозділ, що професійно виконує функції з управління персоналом.

Мета управління персоналом - досягнення певної якості персоналу, яке може забезпечити конкурентоспроможність та стратегічний розвиток

підприємства, а також розвиток персоналу, особистісне та професійне зростання співробітників.

Завдання управління персоналом:

Забезпечення потреби організації у персоналі у необхідній кількості та необхідної кваліфікації.

Досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробництва та структурою трудового потенціалу, зростанням кваліфікації працівників та їх кар'єрою.

Адаптація нових працівників.

Мотивація трудової діяльності тощо.

4.3. Розробка та реалізація кадрової політики

Нові служби управління персоналом створюються, зазвичай, з урахуванням традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, відділу охорони праці та техніки безпеки тощо.

Завдання нових служб полягають у реалізації кадрової політики та координації діяльності з управління трудовими ресурсами організації. У зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від виключно кадрових питань переходять до розробки системи мотивації трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам, вивченню ринку трудових ресурсів тощо.

Для формування грамотної кадрової політики в організації, необхідно слідувати вищезазначеним принципам. Служби персоналу організують проведення спеціальними фірмами кадрового консалтингу. Послуги зовнішніх консультантів, як правило, використовуються компанією у разі виникнення нештатних ситуацій у сфері управління персоналом. Зовнішній консультант може об'єктивно та грамотно оцінити ситуацію, роз'яснити, як подібні проблеми вирішуються іншими компаніями.

Переваги використання послуг зовнішніх консультантів

1. Використання послуг зовнішнього консультанта дешевше, т.к. не

вимагає вкладання коштів у утримання постійного персоналу з управління кадрами та його навчання та підготовку.

2. Консультанти мають знання нових технологій і методів вирішення комплексних кадрових проблем (зміни в законодавстві, проведення атестації тощо).

3. Зовнішній консультант є незалежним і може звернутися до будь-якого співробітника без порушення принципів субординації.

4. Вищий посібник може віддати перевагу обговоренню резонансних питань із зовнішнім консультантом щодо їх обговорення зі співробітниками власної кадрової служби.

5. Великий практичний досвід, численні професійні зв'язки дозволять керівництву організації багато чого навчитися у позаштатного консультанта тощо.

Наявність в організації фахівця з кадрів має такі переваги:

1. У деяких спеціальних питаннях (звільнення, рівні можливості тощо) залучення фахівця може коштувати дорого.

2. Встановлення важливості людського ресурсу легше підтримувати, якщо є менеджер з прийому, розвитку та мотивації персоналу.

3. Можливості для постійного отримання інформації щодо ефективності роботи, системи мотивації, організаційної структури тощо.

4. Участь у прийнятті рішень щодо перегляду заробітної плати, дисциплінарні питання, збільшення чи скорочення штатів.

Існує два основні способи визначення чисельності працівників відділу управління персоналом:

1. Перший спосіб - співвідношення чисельності працівників до працівників з кадрів: наприклад, 80 працюючих - один менеджер з кадрів. Основне питання за такого підрахунку - у тому, яке співвідношення вибрати.

2. Другий спосіб – чисельність визначається виходячи з 3 показників:

- завдань, поставлених перед службою;
- функцій кадрової служби, покладених на неї відповідно до положення про кадрову службу;
- обсягу робіт.

4.4. Основні поняття, цілі та завдання кадрового планування

Планування персоналу - прогнозування кількісних і якісних потреб організації у працівниках на майбутнє та оцінки того, якою мірою ця потреба може бути задоволена. Кадрове планування може включати: складання програм найму, навчання, підвищення кваліфікації, розподілу, звільнення і т.п.

Кадрове планування вирішує такі завдання у організаціях: набір персоналу; уникнення звільнень; підготовка персоналу - за чисельністю та категоріями; управління розвитком; розрахунок витрат за персонал тощо.

Кадрове планування є складовою стратегічного управління організацією, допомагає визначити стратегію, цілі та завдання кадрової політики та сприяє досягненню через систему відповідних заходів.

4.5. Етапи кадрового планування

Планування трудових ресурсів включає три етапи.

Першим етапом планування персоналу є його аналіз та оцінка.

На цьому етапі розглядаються:

- об'єктивні характеристики (вік, стать, загальний стаж тощо);
- структура (розподіл за рівнем кваліфікації, стажу та організації);
- перелік завдань, що виконуються в процесі роботи, та вимоги, що пред'являються нею до виконавців;
- інформація про рівень відповідальності за людей, матеріальні та фінансові ресурси, втрати часу, характер зайнятості, основна та додаткова заробітна плата, фізичні, економічні та соціальні умови праці.

Другим етапом планування є його прогнозування, в рамках якого складаються прогнози:

- потреби у кадрах та його наявності у майбутньому;
- джерело покриття потреби (перерозподіл, підвищення кваліфікації та т.п.);
- потреби у професійній підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації;
- умов праці;
- рівня та форм винагороди, соціальних виплат, пільг;
- необхідні витрати.

Третій етап циклу планування персоналу полягає у розробці конкретних планів та програм, зокрема: залучення, вивільнення, ефективного використання, просування кадрів, заміщення штатних посад, адаптації, кар'єри, зміни методів кадрової роботи.

Тема 5. Аналіз ринку праці та підбір персоналу

5.1. Комплектування кадрів та фактори, що впливають на планування потреби в персоналі

5.2. Процес підбору та джерела залучення персоналу

5.3. Методи відбору персоналу в організації

5.4. Мінімізація помилок при найманні

5.1. Комплектування кадрів та фактори, що впливають на планування потреби в персоналі

Стратегія управління персоналом створюється, зазвичай, з урахуванням загальної стратегії розвитку організації та є способи дій у відношенні персоналу з досягненням цілей організації. Вимоги до планування персоналу - чисельність та якість персоналу повинні бути розраховані так, щоб забезпечити довгострокове виконання завдань підприємства. Мета планування персоналу у тому, щоб визначити те, коли, де, скільки, який кваліфікації і з якими витратами організації знадобляться працівники на вирішення її завдань. Очевидно, що планування потреби в

персоналі - частина загального процесу планування в організації. Зрештою успішне кадрове планування ґрунтується на знанні відповідей на питання:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де потрібно;
- як можна залучити потрібний персонал і скоротити або оптимізувати використання зайвого персоналу;
- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, умінь та внутрішньої мотивації;
- як забезпечити умови для розвитку персоналу;
- яких витрат вимагатимуть заплановані заходи.

Планування персоналу дає можливість покращити використання своїх людських ресурсів, ефективно співвіднести майбутні цілі організації та діяльність з управління персоналом, досягти економії за найму нових службовців, розширити інформаційну базу управління персоналом.

Процес комплектування кадрів включає кілька основних етапів:

- пошук;
- відбір;
- найм;
- розподіл по робочих місцях.

При комплектуванні кадрів зазвичай вирішуються такі завдання:

- визначення оптимальної чисельності виконавців;
- визначення якісного складу та підбір кадрів;
- розподіл за робочими місцями відповідно до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;
- збереження кваліфікованих працівників;
- забезпечення просування по службі всередині організації.

Розглянемо докладніше основні етапи планування.

1. Аналіз довкілля з погляду тенденцій зміни ситуації місцевому ринку робочої сили, цьому етапі можна рекомендувати вивчення матеріалів російських і особливо професійних регіональних періодичних видань. За

потреби можна замовити відповідний огляд ринку в консультаційній фірмі.

2. Аналіз внутрішніх ресурсів організації з погляду задоволення, майбутніх потреб організації (для досягнення планованих цілей).

Тут важлива грамотно організована статистика персоналу:

- структура та динаміка робочої сили організації за категоріями зайнятих (виробничий, невиробничий, адміністративний персонал);

- вікова та освітня структура персоналу;

- плинність персоналу;

- витрати на робочу силу;

- кваліфікація персоналу та статистика професійного навчання.

Хорошою практичною підмогою на підприємстві статистики та обліку персоналу можуть стати зарубіжні (адаптовані) та аналогічні російські програмні продукти в галузі управлінського обліку.

3. Прогноз ситуації на запланований період з урахуванням аналізу.

4. Аналіз конкретних потреб організації (коли, скільки, якої кваліфікації працівники знадобляться запланований період). Основною підмогою є детально опрацьований перспективний план розвитку організації.

5. Аналіз можливостей задоволення конкретних потреб організації за рахунок існуючого персоналу.

6. Прийняття рішення про необхідність залучення додаткових ресурсів, задоволення майбутніх потреб організації за рахунок персоналу або про часткове скорочення персоналу.

У діяльності підприємства багато залежить від початкового етапу комплектування кадрів. Необхідно оцінити можливі втрати від помилок під час проведення кадрової політики. І тому слід передусім розглянути склад і структуру витрат за персонал. При цьому слід враховувати, що втрати можуть бути результатом різного рівня підготовки кадрів.

5.2. Процес підбору та джерела залучення персоналу

Перш ніж організація запропонує комусь роботу, вона повинна знайти людей, які хотіли б отримати її. Прийом працювати - це ряд дій, що робляться організацією залучення кандидатів, які мають якостями, необхідні досягнення цілей, поставлених організацією.

Витрати з набору нових кваліфікованих робітників і менеджерів становлять у більшості середніх і великих компаній США 30-40 тис. дол, на людину. Більшість цих витрат оплачується з допомогою загальних фондів розвитку підприємства, але інша частина виділяється безпосередньо з мети набору персоналу. Зазвичай витрати на прийом на роботу менеджера становлять 30-40% його майбутньої річної заробітної плати. У ці витрати включаються: вартість оголошень, транспортні витрати вербувальників і претендентів, оплата послуг фірм, які займаються пошуком кандидатів, витрати на їх облаштування, а також заробітну плату осіб, зайнятих прийомом на роботу.

У процесі відбору насамперед доводиться враховувати специфіку підприємства чи організації. Так, загальна організаційна діяльність на підприємствах державного сектора відрізняється від такої у приватному секторі. Зазвичай добір у державний сектор проводиться з урахуванням політичного заступництва чи заслуг. У приватному секторі дружба з менеджерами та працівниками також може стати одним із факторів відбору кадрів, але це не має такого значення, як політичне заступництво у держсекторі: тут намагаються відбирати належним чином.

Як відомо, мета набору персоналу полягає у створенні резерву кандидатів на всі робочі місця з урахуванням, у тому числі і майбутніх організаційних та кадрових змін, звільнень, переміщень, виходів на пенсію, закінчення термінів контрактів, змін напрямів та характеру виробничої діяльності.

У процесі підбору роботодавцем мають бути прийняті рішення:

- скільки додатково працівників потрібно організації;

- де організація планує шукати потрібних працівників;
- які кваліфікації та досвід їм необхідні;
- як розповсюджувати інформацію про вакансії;
- як оцінювати ефективність роботи з підбору персоналу.

Тому за найму працівників фірмі доводиться вирішувати ряд завдань.

До основних з них належать:

- облік зовнішніх та внутрішньофірмових факторів, що впливають на процедуру найму;
- пошук джерел заміщення вакансій;
- вибір шляхів пошуку кандидатур;
- облік впливу правового середовища.

Вакансії на підприємстві можуть з'являтися з двох причин: зовнішніх та внутрішньофірмових. До зовнішніх причин належать:

- кон'юнктура ринку праці;
- коливання попиту та пропозиції робочої сили;
- політико-економічні причини.

Внутріфірмові причини пов'язані з:

- просуванням по службі та кадровими переміщеннями;
- ротацією (процес почергового оволодіння різними операціями, видами роботи та професіями в межах одного й того самого підприємства);
- заміною співробітників через пенсію, призову до армії, хвороби;
- різними конкурсами;
- розширенням номенклатури.

Вибір самим кандидатом тієї чи іншої організації пов'язаний з його власними цілями, планами та особливостями, а також актуальною ситуацією. Тому для менеджера з персоналу дуже важливо мати чітке уявлення про те, як людина шукає роботу. Все це може допомогти організувати найефективніший процес залучення кандидата до організації.

Для вирішення завдання пошуку кадрів підприємством можуть бути

використані такі основні джерела заміщення вакансій: власне сама організація; біржі праці; центри працевлаштування; школи, коледжі, університети; приватні агенції; родинні підприємства; імміграція та ін.

До зовнішніх джерел підбору персоналу належить все-таки невизначена кількість людей, здатних працювати в організації, але не працюють у ній зараз. Серед них можуть бути як люди, з якими керівники організації та працівники служби персоналу раніше зустрічалися на питання працевлаштування (з так званого списку очікування), так і фахівці, з якими подібні зустрічі ще чекають.

Зовнішні джерела персоналу може бути залучені власними силами чи спеціалізованими фірмами. При визначенні способу необхідно враховувати розмір фінансових коштів, що виділяються на підбір персоналу, та категорію необхідного спеціаліста.

Більшість організацій поєднують застосування внутрішнього та зовнішнього методів залучення людей на вакантні посади. Організації, що працюють у сучасному середовищі, що швидко змінюється, і умовах жорстокої конкуренції, можуть бути змушені приділяти більше уваги зовнішнім джерелам, розвиваючи при цьому внутрішні джерела. Навпаки, організаціям, які працюють у умовах, що повільно змінюються, може більшою мірою підходити орієнтація на внутрішні джерела.

Вважається, що одним із найдешевших способів підбору персоналу є пошук кандидатів через співробітників, які працюють в організації (їх друзів або родичів, які потребують роботи). Цей спосіб не вимагає особливих витрат, оскільки співробітники організації по суті виконують значну частину роботи з пошуку і навіть добору.

5.3. Методи відбору персоналу в організації

Методи відбору персоналу. Основне завдання служби персоналу, що здійснює оцінку кандидатів при прийомі на роботу, полягає, по суті, в тому, щоб відібрати такого працівника, який може досягти очікуваного

організацією результату. Фактично оцінка прийому - це з форм попереднього контролю якості людських ресурсів організації.

Відбір - природне завершення процесу підбору працівників відповідно до потреб організації у персоналі. Для працівників відділу персоналу починається один із найвідповідальніших періодів. Незважаючи на те, що існує велика кількість різних підходів до оцінки, всі вони страждають загальним недоліком - суб'єктивністю, рішення багато в чому залежить від того, хто використовує метод, або того, кого він залучає як експерт. Проблему об'єктивності оцінки можна було б сформулювати як окремих вимог до оціночної технології. Вона має бути побудована так, щоб персонал був оцінений:

- об'єктивно - незалежно від будь-якої думки або окремих суджень;
- надійно - щодо вільно від впливу ситуативних факторів (настрою, погоди, минулих успіхів та невдач, можливо, випадкових);
- достовірно щодо діяльності - оцінюватись має реальний рівень володіння навичками - наскільки успішно людина справляється зі своєю справою;
- з можливістю прогнозу - оцінка повинна давати дані про те, до яких видів діяльності і на якому рівні людина здатна потенційно;
- комплексно - оцінюється як кожен із членів організації, а й зв'язку й відносини всередині організації, і навіть можливості організації загалом;
- процес оцінювання та критерії оцінки повинні бути доступні не вузькому колу фахівців, а зрозумілі і оцінювачам, і спостерігачам, і самим оцінюваним (тобто мати властивість внутрішньої очевидності);
- проведення оціночних заходів має не дезорганізовувати роботу колективу, а вбудовуватися в загальну систему кадрової роботи так, щоб реально сприяти її розвитку та вдосконаленню.

Тому, як правило, до прийняття організацією рішення про прийом на роботу кандидат має пройти кілька ступенів відбору:

- попередню відбіркову бесіду;
- заповнення бланка заяви;
- бесіду за наймом (інтерв'ю);
- тестування; професійне випробування;
- перевірку рекомендацій та послужного списку;
- медичний огляд;
- прийняття рішення.

5.4. Мінімізація помилок при наймані

Щоб найняти персонал, який необхідний організації, керівництво має у деталях знати, які завдання він виконуватиме під час роботи які особисті та громадські характеристики цих робіт, тобто. які якості та навички працівників потрібні. Визначення цих вимог пов'язане з аналізом роботи та її описом. Аналіз роботи - це процес систематичного дослідження роботи з визначення найважливіших її характеристик, і навіть вимог до виконавця, необхідні виконання даної роботи. Таким чином, аналіз дозволяє отримати дані про вимоги до роботи, які потім використовуються для опису роботи (тобто опису обов'язків, прав, відповідальності) та складання особистісної специфікації (тобто вимог до працівника). Аналіз роботи має дві орієнтації:

1) на завдання – для визначення обов'язків, відповідальності, методів виконання роботи тощо;

2) на працівника - визначення характеристик поведінки працівника, необхідних успішного виконання ним своїх обов'язків.

Аналіз роботи необхідний виконання багатьох функцій з управління персоналом і використовується для:

- підготовка опису роботи (містить короткий виклад суті робочого або управлінського процесу, ступінь його відповідальності, умови роботи, ін.);
- складання особистісної специфікації із зазначенням особистісних якостей працівника;
- підбору співробітників та прийому їх на роботу;

- оцінки результативності праці працівників;
- підготовки кадрів та підвищення кваліфікації шляхом розробки та впровадження програм підготовки кадрів.

Аналіз роботи допомагає встановити знання, навички та вміння, необхідні для:

- виконання процесу на даному робочому місці;
- планування кар'єри та службового просування, з урахуванням досягнення працівником високих результатів;
- оплати праці, оскільки вона має безпосередньо ув'язуватися з навичками, вмінням, умовами роботи, ризиком здоров'ю та т.п.;
- забезпечення безпеки праці, оскільки вона залежить від правильного розташування робочих місць, обладнання, дотримання певних стандартів та інших умов.

Аналіз починається зі складання повного переліку робіт. Потім ретельно вивчається їх зміст шляхом поділу роботи на окремі елементи, завдання, логічні шаблі їх виконання, коло обов'язків. Вивчаються прийоми та методи, матеріали, інструменти та обладнання, за допомогою яких виконується робота; виявляються умови праці, у яких вона відбувається. Після цього встановлюються обсяг знань, майстерність та здібності, необхідні для виконання роботи на необхідному рівні.

Тема 6. Професійна орієнтація та адаптація персоналу

6.1. Поняття підбору та відбору персоналу

6.2. Відбір кадрів та джерела залучення персоналу

6.3. Технології відбору кадрів

6.4. Тестування під час відбору персоналу

6.5. Співбесіда під час відбору персоналу

6.6. Укладання трудового договору

6.7. Професійна адаптація персоналу

6.1. Поняття підбору та відбору персоналу

Важливим поняттям є також профорієнтація, метою якої є допомога людині у виборі професії, що реалізується у формах профінформації, профконсультації, профпідбору та профадаптації.

Крім основної роботи профорієнтації проводиться і повторна профорієнтація. Її потребують:

- особи, які залишили роботу за власним бажанням;
- особи, зайняті працею, але готові змінити місце роботи та професію;
- працівники, звільнені у зв'язку із скороченням ЦТ, реорганізацією, ліквідацією підприємства;
- інваліди та особи з тимчасовою непрацездатністю;
- звільнені у запас військовослужбовці, емігранти та біженці.

Професійний підбір - система методів та прийомів проведення медичного обстеження та психофізіологічної діагностики особистості з метою надання допомоги у виборі професії, що найбільш відповідає стану здоров'я та індивідуальним особливостям.

Професійний відбір – визначення ступеня професійної придатності людини до конкретної професії. Придатність до професії (роботи) встановлюється з урахуванням ступеня відповідності індивідуальних психофізіологічних та моральних якостей, рівня освіти, спеціальних знань, умінь та навичок.

Для організації профпідбору та профвідбору персоналу потрібен опис робіт з професії, спеціальності чи посади, їх конкретизації щодо робочих місць. Для цього використовуються тарифно-кваліфікаційні довідники, положення про організації, посадові інструкції. Для окремих професій та спеціальностей розробляються професіограми.

Професіограма (від латів. Professio - спеціальність + gramma - запис) - система ознак, що описують ту чи іншу професію, а також перелік норм та вимог, які пред'являються цією професією або спеціальністю до

працівника. Зокрема, професіограма може включати перелік психологічних характеристик, яким повинні відповідати представники конкретних професійних груп.

6.2. Відбір кадрів та джерела залучення персоналу

Потреба у кадрах організація задовольняє у процесі їхнього набору та створення резерву працівників для зайняття вакантних посад. З них згодом можна відібрати найбільш відповідних осіб.

Підбір персоналу - це перший етап процесу заповнення вакансій, він включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, встановлення контактів з цими претендентами і отримання заповненої анкети вступника на роботу.

Відбір персоналу - це наступний етап, що полягає в оцінці кандидатів, що проводиться різними методами, у прийнятті рішення про найбільш відповідну кандидатуру з подальшою пропозицією зайняти вакантне місце.

Відбір персоналу - серія заходів та дій, здійснюваних підприємством чи організацією виявлення зі списку заявників особи чи осіб, найкраще підходять для вакантного місця роботи та наступного найму.

Обґрунтування потреби у персоналі може ґрунтуватися на різних підходах. При цільовому підході:

- Розробляється дерево цілей: ціль - завдання.
- Відповідно до завдань формуються функції та роботи.
- Визначається вага та трудомісткість кожної функції.
- Необхідні витрати порівнюються з нормативними чи отриманими за допомогою експертів оцінками трудового та виробничого потенціалу.
- Використовуються норми керованості.

Функціональний підхід відрізняється тим, що набір функцій приймається за аналогією або відповідно до типових норм, структур, штатів. Використовуються методи екстраполяції, експертних оцінок та комп'ютерні імітаційні моделі.

Потреба у персоналі формується під впливом двох груп чинників:

- внутрішньоорганізаційних, що визначаються стратегічними та тактичними цілями, показниками динаміки робочої сили;
- зовнішніх, що визначаються економічною кон'юнктурою (структурними змінами в економіці, рівнем інфляції, рівнем безробіття, станом ринку збуту і т.п.).

Розрахунки слід проводити за категоріями персоналу. Кількісна оцінка; чисельність персоналу, кількість робочого дня, можливого до відпрацювання за нормування праці.

6.3. Технології відбору кадрів

Технологія - це чіткий структурований алгоритм виконання певної діяльності, що не допускає будь-яких відхилень. Для організації якісного відбору персоналу використовуються відповідні технології. Структура заяви:

- підстави заявника для найму;
- попередні та останні мети роботи, тимчасові періоди;
- наявність термінів нерозголошення державної, комерційної таємниці колишнього роботодавця;
- кваліфікація, свідоцтва;
- індивідуальні можливості;
- відомості про наявність досвіду подібної роботи;
- величина доходу на колишньому місці та очікування від нової роботи.

У заяві слід зазначити такі реквізити: адресат, найменування структурного підрозділу, найменування виду документа, текст, дату, підпис, розшифрування підпису. На заяві ставиться резолюція та робиться відмітка про виконання. Надалі заява підшивається у справу.

Анкети є інструментом попереднього відбору. В основі даного методу лежить гіпотеза про те, що поведінка працівника в майбутньому

залежить від способу дій та досвіду у минулому. Головним чином, біографічні анкети використовуються при аналізі ділової кар'єри, оцінці та атестації керівників.

За змістом питання анкети мають багато спільного з інтерв'ю, але при анкетуванні вдається уникнути упередженості наймача та напруги найманого.

Резюме не є офіційним документом, але досить поширене на практиці. У ньому коротко викладається суть інформації, що міститься у заявних документах. Зазвичай резюме містить:

- ПІБ;
- відомості про освіту (роки навчання, навчальний заклад, факультет, спеціальність, кваліфікація) та про додаткову підготовку;
- інформацію про досвід роботи (роки роботи, назву організації, посаду, основні обов'язки), знання, вміння та навички (знання іноземних мов, наявність посвідчення водія тощо);
- інформацію про навички роботи на комп'ютері, вміння поводитися з оргтехнікою та знання інформаційних технологій;
- характеристику ділових та особистісних якостей;
- інформацію про інтереси, фізичну підготовку, громадську діяльність;
- індивідуальні відомості (рік народження, сімейний стан).

6.4. Тестування під час відбору персоналу

Тестування відноситься до психологічних «напівконтактних» методів відбору. Тестування проводить психолог, а не менеджер із персоналу. Насамперед тест оцінює такі особисті якості випробуваного, як інтереси, мотиви, здібності. Сфера застосування тестів:

- професійна орієнтація, продовження освіти.
- відбір на навчання, оцінка здібностей.
- стандартні порівняльні оцінки успішності.

- психотерапевтична діагностика.
- здійснення роботи з персоналом.

Тестування в управлінні персоналом має відповідати таким вимогам:

1. Відповідність тестової методики мети та завданням дослідження.
2. Користувачі тестових методик відповідають за рішення, що приймаються на їх основі.
3. Метод має бути вивіреном, випробуваним та надійним.
4. Дотримання вимог стандартизації методів, підрахунку балів, інтерпретації даних, прогнозу профпридатності.
5. Коректне використання та поширення методичних засобів психодіагностики.
6. Забезпечення конфіденційності психодіагностичної інформації, отриманої від випробуваного на основі особистої довіри.
7. Виконання вимог з охорони авторських прав розробників психодіагностичних методик.

6.5. Співбесіда під час відбору персоналу

Мета співбесіди (інтерв'ю) полягає в оцінці ступеня відповідності кандидата вимогам до посади, його здатності виконувати посадові інструкції, потенціалу професійного зростання, уміння адаптуватися в організації, а також у знайомстві з очікуваннями кандидата щодо організації, умов роботи, оплати тощо. Співбесіда – процес двосторонній. За його проведення діють загальні принципи ділової бесіди. Представник роботодавця під час співбесіди повинен:

- повідомити максимально об'єктивну та повну інформацію про організацію.
- окрім питань щодо профілю майбутньої діяльності кандидата, які зазвичай задають керівники профільних підрозділів, менеджер з персоналу зосереджується на оцінці загальних здібностей: аналітичні здібності, характер, мотивація, життєві настанови, сумісність з організацією, її

культурою.

6.6. Укладання трудового договору

Трудовий договір - угода між роботодавцем та працівником, відповідно до якої роботодавець зобов'язується представити працівникові роботу з обумовленої трудової функції, забезпечити умови праці, передбачені Кодексом законів про працю України, законами та іншими нормативними актами, колективним договором, угодами, локальними нормативними актами, що містять норми трудового права, своєчасно та в повному обсязі виплачувати працівникові заробітну плату, а працівник зобов'язується особисто виконувати визначену цією угодою трудову функцію, дотримуватись чинних в організації правил внутрішнього трудового розпорядку.

Сторонами трудового договору є роботодавець та працівник. У трудовому договорі утримуватись (Згідно з Кодексом законів про працю України) містяться такі статті:

1. ПІБ працівника та найменування роботодавця, які укладають договір.

2. Істотні умови трудового договору: місце роботи (із зазначенням структурного підрозділу); дата початку роботи; найменування посади, професії із зазначенням кваліфікації відповідно до штатного розкладу організації або конкретна трудова функція.

3. Права та обов'язки працівника.

4. Права та обов'язки роботодавця.

5. Характеристика умов праці, компенсації та пільги працівникам за роботу у важких умовах.

6. Режим праці та відпочинку.

7. Умови оплати праці.

8. Види та умови соціального страхування, безпосередньо пов'язані з трудовою діяльністю.

9. Інші особливі умови (нерозголошення таємниці, обов'язок відпрацювати після навчання та т.п.).

Трудовий договір може укладатися на невизначений термін або певний не більше п'яти років.

6.7. Професійна адаптація персоналу

Адаптація - процес пристосування працівника до умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Професійна адаптація - система заходів, що сприяють професійному становленню працівника, формуванню та розвитку в нього соціальних та професійних якостей, потреб у творчій праці, вміння встановлювати відносини співробітництва та взаємодопомоги в колективі тощо.

Професійна адаптація – повне, успішне оволодіння новою професією, що виражається в певному рівні оволодіння професійними знаннями та навичками, відповідно до характеру особистості характеру професії.

Соціально-психологічна адаптація - адаптація до найближчого соціального оточення в колективі, до традицій та норм колективу, до стилю керівництва, до особливостей міжособистісних відносин у колективі.

Адаптація людини до праці - це сукупність психологічних механізмів, що проявляється в успішності професійної діяльності, задоволенні від роботи, оптимальних психологічних та фізіологічних витратах на досягнення результату. Первинна професійна адаптація - пристосування працівника до характеру, змісту, умов організації трудового процесу від початку його працевлаштування і протягом 3-6 місяців до вироблення самостійних професійних навичок. Критерії адаптації:

- об'єктивні (кількість та якість праці, тобто продуктивність; рівень кваліфікації; рівень трудової дисципліни);

- суб'єктивні (працездатність; особливості мотивації до діяльності; ступінь задоволення; ставлення до колег, керівництва, професії).

До найважливіших критеріїв професійної адаптації у психології

управління відносять працездатність та мотивацію. Вона розглядається як механізм адаптації нового працівника, що відображають ефективність його взаємодії з трудовою діяльністю.

Тема 7. Ділове оцінювання персоналу

7.1. Основні положення оцінки персоналу

7.2. Методи та процедури оцінки персоналу

7.3. Нетрадиційні (нестандартні) підходи до оцінки персоналу

7.4. Атестація персоналу. Методи проведення атестації

7.1. Основні положення оцінки персоналу

Мета оцінки персоналу - підвищення ефективності праці оцінюваних задля досягнення бізнес - цілей організації. Важливо, щоб люди розуміли, чого від них очікують, за якими критеріями оцінюватимуть їхню роботу, кваліфікацію, особистісний потенціал. За системного підходу оцінка носить не загрозливий, а профілактичний характер. Оцінка сприяє отриманню зворотний зв'язок, дозволяє навчити, розвинути навички, зменшити чи розширити зону відповідальності, запланувати кар'єрне зростання.

Для оцінки реальної практичної діяльності необхідно вибрати найбільш доцільні показники, що дозволяють виміряти ступінь відповідності її результатів вимогам з урахуванням впливу всіх факторів, що існують у компанії та поза нею. Показники оптимальної діяльності виступають у ролі інструмента оцінки. Оцінка вимагає від менеджерів розвиненого оцінного мислення, здорового глузду, терпіння та зрілості - це складний і делікатний процес.

Кількісні показники компанія зазвичай встановлює відповідно до стандартів цієї галузі (часто є комерційною таємницею). Наприклад, середня швидкість відповіді виклик абонента, кількість обслужених викликів в одиницю часу, загальний час обслуговування, наявність рекламаций тощо. Кількісні дані – це факти, які не можна спростувати; вони

фіксуються за допомогою спеціальних програм та є об'єктивними даними оцінки. Якісні показники переважно отримують за допомогою спостереження, опису роботи, тому вони можуть бути суб'єктивними.

Форма оцінки має бути заснована на ключових компетенціях, що відображають ідеальний профіль співробітника, що забезпечує достовірність та переконливість оціночних заходів.

Основою розробки оціночних форм є: посадова інструкція і кваліфікаційні вимоги до посади. Запитання, на які необхідно відповісти для визначення базових критеріїв оцінки персоналу:

1. Що повинен знати та вміти співробітник для успішного досягнення бізнес-цілей?
2. Які якості вимагаються від нього на робочому місці?
3. Як ми дізнаємося про якість виконання роботи співробітником?
4. З чим порівнюватимемо його результати?

Прозорість та зрозумілість критеріїв забезпечується ретельним обговоренням - з ними мають бути згодні і ті, кого оцінюють, і ті, хто оцінює. Важливо розробити адекватні індикатори з урахуванням відповідних методів, тобто. задати алгоритми виміру даних критеріїв. Планова оцінка проводиться раз на півроку за участю лінійних менеджерів та HR-департаменту. Найважливішим моментом є проведення інтерв'ю за підсумками оцінки. Це офіційна бесіда віч-на-віч, за результатами якої заповнюється спеціальна форма, робляться висновки та даються рекомендації. Основні цілі інтерв'ю

1. Оцінка результатів діяльності за минулий період;
2. Вироблення планів щодо поліпшення роботи;
3. Визначення проблем чи перспектив роботи співробітника;
4. Поліпшення контакту з підлеглими;
5. Визначення потреб у навчанні та розвитку.

Ділова оцінка персоналу – це цілеспрямований процес встановлення

відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації, властивостей) вимогам посади чи робочого місця. Ділова оцінка має відповідати таким вимогам:

Об'єктивність – досить повна система показників, охоплення досить тривалого періоду роботи та облік динаміки результатів діяльності.

Оперативність - своєчасність та швидкість оцінки, регулярність її проведення.

Гласність - широке ознайомлення працівників із порядком та методами оцінки, доведення результатів.

Демократизація – залучення до оцінки колег та підлеглих.

Єдність вимог.

Простота, чіткість, доступність процедури.

Результативність.

Автоматизація процедур.

7.2. Методи та процедури оцінки персоналу

Методи оцінки поділяються на традиційні та нетрадиційні. Можна виділити також напрямки: - оцінка праці фахівців (оцінка результатів діяльності, активності, характеру поведінки тощо); оцінка праці керівника (оцінка кількісних та якісних результатів роботи колективу, оцінка виконання функцій з керівництва колективом). Традиційні методи оцінки персоналу

- метод стандартних оцінок; керівник оцінює окремі елементи роботи працівника протягом атестаційного періоду.

- метод порівняння: керівник порівнює результати роботи одного співробітника свого підрозділу з результатами інших, потім результати ранжуються і робиться вибірка "кращих" та "найгірших співробітників".

- метод управління з мети заснований на тому, що перед виконавцями ставляться цілі, які мають бути досягнуті за певний період.

Переваги методу стандартних оцінок:

- Простота.
- Мінімальні витрати.
- Загальнодоступність.
- Можливість однаковості атестації всіх працівників.

Недоліки методу стандартних оцінок:

- Суб'єктивність та односторонність оцінки.
- Можуть відображатися особисті взаємини співробітників.
- Не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника.

Управління у вигляді постановки цілей (англ. MBO від Management by Objectives) - спільне (співробітник та її керівник) визначення ключових цілей співробітника певний період (рік чи шість місяців). Таких цілей має бути небагато, вони повинні відображати найважливіші завдання діяльності співробітника на наступний період та бути:

- конкретними, тобто. предметними та специфічними;
- вимірними, тобто. що піддаються кількісній оцінці;
- досяжними, але напруженими (найбільший стимулюючий вплив на працівника має на меті, ймовірність досягнення якої 50%);
- значущими, тобто. що належать до професійної діяльності співробітника та пов'язані з завданнями організації в цілому;
- орієнтованими у часі, тобто. для кожної мети має бути визначений термін її виконання.

Недоліки традиційних методів:

1. Сфокусовані на окремому працівнику, оцінюючи його поза організаційним контекстом. Наприклад, співробітник підрозділу, що провалив стратегічно важливий проект, може отримати атестаційну оцінку.

2. Ґрунтуються виключно на оцінці співробітника керівником. Фактично керівник визначає його завдання, контролює та оцінює наприкінці року.

3. Повністю ігнорується думка колег щодо організації, підлеглих, керівників вищого рівня, клієнтів, постачальників.

4. Орієнтовані у минуле (на досягнуті результати) та не враховують довгострокові перспективи розвитку організації та співробітника

7.3. Нетрадиційні (нестандартні) підходи до оцінки персоналу

Методи атестації, у яких співробітників оцінює безпосередній керівник, традиційні більшість сучасних компаній. Вони ефективні у великих організаціях, що діють у досить стабільному зовнішньому середовищі.

Багато організацій шукають нові підходи до оцінки персоналу, які більшою мірою відповідають реаліям сьогодення. Такими методами є нетрадиційні методи атестації, які почали поширюватися порівняно недавно. До таких методів відносяться:

- 360-градусна атестація. Співробітник оцінюється керівником, колегами та підлеглими, що дає можливість отримання всебічної оцінки працівника;

- методи провокацій – змушують людей розкритися та з'ясовують їх справжні мотиви (прогнозування поведінки у стресових ситуаціях);

- психологічні методи оцінки. Психологічний аналіз особистості співробітника відбувається за участю професійних психологів за допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ. Даний метод дозволяє досягти високого ступеня точності та деталізації оцінки, що пов'язано з високими додатковими витратами.

- центри оцінки потенціалу (від англ. Assessment Center). Великі компанії створюють спеціальні програми оцінки потенціалу своїх співробітників з допомогою психологічних методів.

7.4. Атестація персоналу. Методи проведення атестації

Атестація персоналу є процес оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків, здійснюваний безпосереднім

керівником.

Атестація – визначення ступеня відповідності рівня кваліфікації працівника виконуваним функціям. Основні завдання атестації:

1. Визначення службової відповідності працівника посади
2. Виявлення потенційних здібностей та можливостей
3. Стимулювання зростання професійної компетенції
4. Визначення напрямів підвищення кваліфікації
5. Винесення пропозицій про переміщення кадрів, звільнення працівника з посади, про переведення на іншу посаду

Атестаційна співбесіда - зустріч керівника з співробітником, що атестується, в ході якої відбувається обговорення результатів роботи співробітника за звітний період, дається оцінка цієї роботи, як керівником, так і самим співробітником, затверджується план роботи співробітника на наступний рік і на перспективу. Підготовка до співбесіди співробітника, що атестується, полягає в наступному:

- оцінки атестованим співробітником власної роботи за минулий період (з використанням методів оцінки, передбачених атестаційною процедурою);

- складання плану роботи на наступний період;

- складання списку питань, які співробітник хотів би поставити керівнику.

Дії керівника для забезпечення ефективності атестаційної співбесіди:

- заздалегідь спланувати дату співбесіди та виділити достатній для її проведення час (не менше однієї години), заздалегідь (за місяць) повідомивши про це співробітнику, що атестується;

- проводити співбесіду в придатному для цієї мети приміщенні, що виключає присутність третіх осіб, телефонні дзвінки, шум та інші фактори, що відволікають;

- встановити контакт зі співробітником, який забезпечує робочу

атмосферу співбесіди, до початку обговорення результатів роботи;

- пояснити співробітнику, що мета співбесіди - домогтися поліпшення у його роботі, а чи не карати його недоліки;

- розпочати співбесіду з позитивних моментів у роботі співробітника та зберігати доброзичливий тон упродовж всієї співбесіди;

- обговорювати виконання працівником його посадових обов'язків, а чи не особистісних якостей;

- оперувати конкретними фактами, а чи не загальними міркуваннями, особливо у разі негативної оцінки;

- детально пояснити, чому роботу співробітника оцінено, як оцінено;

- уважно вислухати атестованого;

- підкреслити свою готовність та бажання надати співробітнику допомогу у виправленні недоліків;

- визначити (разом із співробітником) конкретні дії та заходи, які можуть покращити результати його роботи;

- завершити співбесіду на позитивній ноті.

Особистий план співробітника. Одним із результатів атестаційної співбесіди є затвердження особистого плану працівника на наступний атестаційний період. Основне призначення плану - вироблення стратегії підвищення ефективності роботи працівника. Існує кілька форм таких планів, найбільш поширеними (і взаємодоповнюють) в даний час є індивідуальний план розвитку та особисті цілі. Індивідуальний план розвитку є самооцінкою співробітника (стосовно займаної ним посади), його бачення того, як він міг би покращити результати своєї професійної діяльності, та заходи, які могли б допомогти йому в самовдосконаленні. Часто індивідуальний план містить пункт про довгостроковий професійний розвиток працівника.

Тема 8. Система навчання персоналу в організації

8.1. Структура цілей та завдань розвитку персоналу

8.2. Система навчання персоналу

8.3. Методи навчання та розвитку персоналу

8.4. Ефективність програм навчання та розвитку персоналу

8.1. Структура цілей та завдань розвитку персоналу

Розвиток персоналу – центральна сфера діяльності в управлінні персоналом. Розвиток персоналу означає:

- здатність співробітника усвідомлювати необхідність регулярного навчання для відповідності динамічним вимогам організації;
- здатність колективу усвідомлювати необхідність командного управління за активної участі всього персоналу;
- здатність організації усвідомлювати вирішальну роль кожного співробітника та необхідність розвитку його потенціалу.

Навчання - складний та різноманітний процес, що охоплює всі види категорій: знання, навички, вміння, розуміння, переконання, цінності, відносини та поведінка співробітників організації.

Професійне навчання – процес безпосередньої передачі нових професійних навичок та знань співробітникам організації.

Успішний розвиток персоналу обумовлений впливом трьох факторів:

1. Знань, які є основою розвитку здібностей персоналу, сприяють формуванню особистісного потенціалу співробітника. У контексті розвитку персоналу розрізняють знання, необхідні у щоденній (поточній) роботі, та загальні професійні знання.

2. Можливостей, які передбачають умови використання отриманих знань.

3. Поведінка персоналу, т.к. без урахування особливостей поведінки, взаємовідносин, міжособистісних та неформальних комунікацій неможливо забезпечити розвиток персоналу організації.

Успішний розвиток персоналу вимагає використання певних методів, спрямованих на формування та активізацію знань, можливостей та поведінкових аспектів. Комплекс елементів, що сприяють підвищенню кадрового потенціалу організації відповідно до її цілей, називається системою розвитку персоналу цієї організації. До елементів системи розвитку персоналу відносяться:

- Елементи розвитку кадрового потенціалу (штатний розклад, ротація, професійна кар'єра, заміщення посад);
- Елементи розвитку особистісного потенціалу (перенавчання, підвищення кваліфікації);
- Інформаційні елементи (аналіз ринку освітніх послуг, результати атестації та оцінки роботи персоналу).

Розвиток персоналу представляє передусім посилення кадрового потенціалу та отримання необхідних у майбутньому кадрових ресурсів. План розвитку персоналу розглядається як похідна від філософії та місії організації та розробляється відповідно до її довгострокових цілей. Таким чином, цілі розвитку персоналу формуються вищим керівництвом, вони мають бути досяжними з погляду співробітника та приносити відчутні результати організації. Чітке визначення завдань, які стоять перед співробітником, є передумовою розуміння вимог щодо нього та готовності підвищувати свій професійний рівень.

Професійний розвиток є процес підготовки персоналу до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових завдань, тобто розвитку нових компетенцій. Організації створюють спеціальні методи та системи управління професійним розвитком: управління професійним навчанням, підготовку кадрового резерву, розвиток кар'єри тощо. Такий розвиток позитивно впливає на персонал. Підвищуючи кваліфікацію та набуваючи нових навичок та знань, співробітники організації стають більш конкурентоспроможними на ринку та отримують

додаткові можливості для професійного зростання як усередині своєї організації, так і поза нею. Це важливо у сучасних умовах необхідності динамічного вдосконалення професійних знань.

Головним у управлінні професійним розвитком є визначення потреб персоналу у сфері навчання, тобто. невідповідність між професійними знаннями та навичками (компетенціями), необхідними співробітникам для реалізації поставленої мети, та тими знаннями та навичками, якими вони мають на даний момент.

Визначення потреб у професійному розвитку окремого працівника організації вимагає спільних зусиль відділу управління персоналом, самого співробітника та його безпосереднього керівника. Необхідний облік думок усіх сторін, і кожна сторона вносить своє бачення, яке визначається положенням в організації та роллю в процесі професійного розвитку

Для адекватного визначення потреб професійного розвитку кожна з сторін, що беруть участь, повинна розуміти, під впливом яких факторів складаються потреби організації в розвитку персоналу. Цими факторами є:

- динаміка довкілля (постачальники, споживачі, конкуренти);
- Освоєння нових видів діяльності;
- Створення нової організаційної структури;
- Зміна стратегії розвитку організації.

На підставі потреб у навчанні можна визначити цілі професійного навчання, які, у свою чергу, повинні формувати конкретні навички та вміння, необхідні персоналу. Цілі в галузі навчання повинні бути: конкретними та специфічними; орієнтованими на здобуття практичних навичок; піддаються оцінюванню (вимірними).

8.2. Система навчання персоналу

Підготовка, перепідготовка кадрів та підвищення кваліфікації - важлива ланка у забезпеченні збалансованого попиту та пропозиції робочої сили, у підтримці та розвитку людських ресурсів організації. Ухвалена

стратегія розвитку може вимагати зміни структури та компетенцій персоналу. Відповідно слід змінювати і професійну спрямованість підготовки, і рівень необхідної кваліфікації.

В умовах ринку система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників має, з одного боку, швидко реагувати на зміну потреб організації у персоналі, людських ресурсах, а з іншого – надавати можливість навчання відповідно до інтересів персоналу. Важливим принципом у галузі навчання є підпорядкованість навчання потребам внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

Мета діяльності організації у сфері навчання полягає у забезпеченні: необхідного рівня підготовки персоналу, що відповідає вимогам посади (робочого місця); умов мобільності працівника як передумови професійного розвитку та забезпечення зайнятості; можливості просування працівника як чинника мотивації та задоволеності професійною діяльністю.

Система навчання персоналу тісно пов'язана з розвитком служби персоналу у компанії. Тому важливий принцип - наявність навчання як системи. Система - це сукупність наступних взаємозалежних компонентів:

- виявлення потреби в навчанні;
- планування навчання та розробка програм;
- забезпечення навчання;
- оцінка ефективності навчання.

Перед системою управління персоналом організації стоять завдання у галузі підготовки, перепідготовки кадрів та підвищення кваліфікації:

- 1) вироблення стратегії формування кваліфікованих кадрів;
- 2) визначення потреби у навчанні персоналу;
- 3) вибір ефективних форм та методів підготовки підвищення кваліфікації;
- 4) вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення як важливої умови якості навчання.

Пошук коштів для фінансування всіх видів навчання в необхідній кількості та з необхідною якістю.

8.3. Методи навчання та розвитку персоналу

Сучасні теорії професійної освіти пропонують широкий спектр методів та способів, що дозволяє організаціям розглянути, підібрати та розробити програму навчання та розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей діяльності.

Для персоналу необхідні програми не тільки для вироблення конкретних професійних навичок, але і для формування певного типу мислення та поведінки. Розробка програми навчання передбачає визначення змісту та вибір методів професійного навчання.

При виборі способів навчання потрібно керуватися критеріями ефективності для конкретного складу персоналу, що навчається. При цьому необхідно врахувати такі принципи:

1. Актуальність. Навчання має стосуватися професійної діяльності персоналу.
2. Участь. Учні беруть активну участь у навчальному процесі та використовують нові знання та навички безпосередньо в ході навчання.
3. Повторення. Сприяє закріпленню нових знань у пам'яті та формуванню навичок;
4. Зворотній зв'язок. Навчальним потрібно постійно надавати інформацію про розвиток, успіхи в галузі навчання, про те, наскільки вони просунулися. Наявність такої інформації дозволяє скоригувати свою поведінку для досягнення вищих результатів.

Навчання та підготовка керівників та фахівців потребує ефективних методів, до них насамперед належать тренінги та ділові ігри. Тренінги можна розділити втричі категорії: виробничі збори, тренінги професійних навичок, психологічні тренінги.

Виробничі збори проводяться щотижня, щомісяця чи за необхідності.

Відбувається обмін конкретним досвідом між співробітниками, обговорюються проблемні ситуації, що сприяє розвитку ініціативи персоналу, покращенню дисципліни та корпоративної культури.

Тренінги професійних навичок – семінари чи курси – проводяться за участю запрошених фахівців. Краще, коли заняття проводяться для всього колективу, оскільки в цьому випадку вся інформація буде збережена та ретельно перероблена.

Психологічні тренінги проводяться професійними психологами і торкаються таких питань: навички спілкування, ведення переговорів, поліпшення психологічного клімату у колективі тощо. Під час тренінгу можуть використовуватись ділові ігри.

Учасники гри включаються до ситуації, максимально наближеної до реальної професійної діяльності. Гра дозволяє формувати у персоналу як професійні, і особисті якості: старанність, відповідальність, пунктуальність, ініціативність, чесність, емпатію та інших. Існує значна кількість методів розвитку професійних знань та навичок. Вони поділяються на 2 групи:

- Навчання безпосередньо на робочому місці;
- Навчання поза робочим місцем.

Основними методами навчання на робочому місці є: ротація (метод самостійного навчання з метою набуття нових навичок), коучинг (наставництво) та інструктаж.

Інструктаж є роз'яснення і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитися як співробітником, який виконує дані функції, так і спеціально підготовленим інструктором. Інструктаж має бути нетривалим, орієнтованим освоєння конкретних операцій чи процедур, які входять у коло професійних обов'язків персоналу.

Інструктаж на робочому місці є недорогим та ефективним засобом

розвитку простих технічних навичок, тому широко використовується на всіх рівнях сучасних організацій.

Ротація є методом самостійного навчання, при якому співробітник тимчасово переміщається на іншу посаду з метою придбання нових навичок. Крім навчального ефекту ротація позитивно впливає на мотивацію співробітника, допомагає долати стрес, викликаний одноманітними виробничими функціями. Ротація має недолік, який необхідно враховувати при плануванні професійного навчання, - високі витрати, пов'язані з втратою продуктивності при переміщенні з однієї посади на іншу.

Коучинг - метод безпосереднього навчання менш досвідченого співробітника досвідченішим у процесі роботи. Коучинг є формою індивідуального наставництва, консультування. Це важливий інструмент цілеспрямованого вирішення завдань та розвитку навичок для просування бізнесу. Коучинг є традиційним методом професійного навчання і поширений там, де практичний досвід грає виняткову роль підготовці фахівців, наприклад управління проектами.

Навчання на робочому місці відрізняється практичною спрямованістю, безпосереднім зв'язком з виробничими функціями співробітника, надає значні можливості для повторення та закріплення вивченого матеріалу. Цей вид навчання є оптимальним для вироблення навичок, необхідних виконання поточних виробничих завдань. Але проблема такого навчання в тому, що воно не дозволяє формувати нові поведінкові та професійні компетенції, в даному випадку ефективніші програми навчання поза робочим місцем.

Лекція – це процес викладу великого обсягу навчального матеріалу за короткий період. Лекції ефективні з економічної точки зору, але їх недолік полягає в пасивності слухачів та відсутність зворотного зв'язку.

Ділові ігри - це спосіб навчання, найближчий до реальної професійної діяльності учнів. Використання даного методу дозволяє учням виконувати

різні професійні функції і за рахунок цього розширити власне уявлення про організацію та взаємини її співробітників.

Самостійне навчання є найменш витратним видом навчання: для нього не потрібно ні інструктор, ні спеціальне приміщення, ні певний час - які навчаються там, тоді і так, як йому зручно. Організації можуть отримати значну користь із самонавчання за умови розробки та надання співробітникам ефективних допоміжних засобів: аудіо- та відеоінформації, підручників, навчальних дистанційних курсів тощо. Недоліком самостійного навчання є зворотний зв'язок, оскільки даний метод носить індивідуальний характер.

Навчання поза робочим місцем здійснюється на основі комплексу навчально-методичного забезпечення, висококваліфікованими викладачами та у навчальному закладі, що тягне за собою збільшення вартості.

8.4. Ефективність програм навчання та розвитку персоналу

Оцінка ефективності програм навчання є найважливішим моментом управління професійним навчанням у створенні. Витрати на професійне навчання розглядаються як капіталовкладення у розвиток персоналу. Дані інвестиції в ідеалі принесуть віддачу у вигляді підвищення ефективності діяльності організації, повнішої реалізації її цілей, додаткового прибутку. Теорія навчання стверджує, що існує десять основних умов, необхідних для того, щоб професійне навчання було ефективним.

Працівники повинні мати мотивацію навчання, т.к. для задоволення від професійної діяльності необхідно постійне підвищення рівня знань, навичок, умінь і компетентності. Персоналу слід встановити стандарти виконання, т.к. учні повинні чітко визначити цілі, стандарти та критерії оцінки свого розвитку. У процесі навчання необхідне керівництво, контроль результатів та зворотний зв'язок. Програми навчання персоналу мають сприяти задоволенню актуальних потреб.

Навчання – активний, а не пасивний процес. Слід застосовувати відповідні методи навчання. Методи навчання мають бути різноманітними. Слід виділити час на засвоєння нових знань та формування навичок. Успіхи персоналу у процесі навчання мають підкріплюватись відповідними стимулами.

Необхідно враховувати той факт, що існують різні рівні навчання, які потребують відповідних методів та тривалості. Ефективність програми навчання залежить від потреб та здібностей учнів. Керівник організації може мотивувати співробітників на активну участь у програмі професійного навчання, можна актуалізувати:

- прагнення зберегти посаду; прагнення кар'єрного зростання;
- зацікавленість у підвищенні заробітної плати;
- інтерес до самого процесу оволодіння новими знаннями та навичками;
- бажання встановити ефективні комунікації з іншими учасниками програми.

Оцінка професійного навчання є важливою визначення його ефективності, тобто. можна оцінити досягнуті заплановані результати, і де потрібні поліпшення чи зміни.

Процес оцінки навчання - це сукупність методів та способів отримання інформації (зворотного зв'язку) про результати навчання, ефективність програми, цінність навчання для персоналу та організації.

Оцінка пов'язані з функцією контролю, який передбачає прийняття рішень у тому, мало навчання сенс чи ні (бажано термінах витрати - вигода), і які поліпшення потрібні у тому, щоб зробити навчання ефективнішим.

Виділяють 4 рівні оцінки навчання:

Рівень 1. Реакція - цьому рівні визначають, як учасники навчання реагують нею. У певному сенсі це є виміром задоволеності безпосереднього

замовника.

Рівень 2. Оцінка засвоєння знань та формування навичок - на цьому рівні отримують інформацію про те, якою мірою досягнуто мети навчання.

Рівень 3. Оцінка поведінки - цьому рівні оцінюється, якою мірою змінилося поведінка персоналу, який пройшов курс навчання. Потрібно відповісти на запитання, якою мірою знання, навички та установки перенесені з аудиторій на робочі місця.

Рівень 4. Оцінка результатів – це останній рівень оцінки, на основі якої визначають ефективність навчання. Результати оцінки бажано подати у вигляді розрахунків, графічної інформації. Однак у ряді випадків складно визначити, підвищення ефективності професійної діяльності пов'язані з навчанням, а чи не іншими чинниками.

Успішна діяльність організації залежить від ступеня підготовки фахівців усіх ланок організаційної структури. При цьому грамотне управління професійним розвитком персоналу є головним елементом управління організацією в сучасних умовах.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Дема Д.І., Дорохова Л.М. HR-менеджмент : підручник. Житомир, 2018. 320с.
2. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. HR-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПП ім. І. Сікорського, 2022. 214 с.
3. Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., Ніпаліді О. Ю. HR-менеджмент : підручник. За ред. д.е.н., проф. О. В. Кнейслера. Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2018. 478 с.
4. Крамаренко Г. О. HR-менеджмент : підручник. Київ, 2019. 520 с.
5. Пазинич В. І. HR-менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 408 с.
6. Партин Г. О., Селюченко Н. Є. HR-менеджмент : підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 388 с.
7. HR-менеджмент : підручник. / Петро Бечко та ін. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 496 с.
8. HR-менеджмент : підручник. За ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки ; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко, ін.]. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 440с.

Допоміжна

1. Іванюта П. В., Білецька Н. В., Шмагельська М. О., Британська Н. Н. Ефективність системи менеджменту за показниками діяльності підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент». 2021. № 27. С. 133 – 143.
2. Іванюта П. В., Білецька Н. В., Шмагельська М. О., Британська Н. Н. Методичні основи антикризового управління компаній на Україні. Colloquium-journal. 2022. №9 (132), Część 1. (Warszawa, Polska). С. 45 – 50.

3. Іванюта П. В., Пиріжок С. Є., Бойко В. І. Характеристика планування як напряму для розвитку підприємства за його бізнес - процесами. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент». 2022. № 29. С. 81 – 91.

4. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Іванюта П.В., Петренко В. М. Бюджетування на підприємстві: підручник. Вінниця, «МЕРКЬЮРІ-ПОДІЛЛЯ», 2022. 600 с.

5. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Петренко В. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. : у 2-х т. / за заг. ред. М. І. Петренка. Вінниця : «Меркьюрі-Поділля», 2018. Т. 1. 432 с.

6. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Петренко В. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. : у 2-х т. / за заг. ред. М. І. Петренка. Вінниця : «Меркьюрі-Поділля», 2018. Т. 2. 405 с.

7. HR-менеджмент : навч. посіб. / [Васьківська К. В., Сич О. А.]. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.

8. HR-менеджмент: навч. посіб. / П. Бечко, О. Непочатенко, Б. Гузар, та ін..; за ред. П. Бечко. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 496 с.

Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua/>

2. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>

3. Офіційний сайт Урядового порталу. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>

4. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua/>

5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

6. Офіційний сайт Журналу «Урядовий кур'єр». URL: <http://www.ukurier.gov.ua/>

7. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

8. Офіційний сайт Львівської національної бібліотеки України ім. В. Стефаника. URL: <http://www.lsl.lviv.ua/>