МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький фаховий коледж
Національного університету «Київський авіаційний інститут»

КОНСПЕКТ
лекцій з навчальної дисципліни
«КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
(назва навчальної дисципліни)

для спеціальності
073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)

Склав: викладач, к.е.н. Надія СМИРНОВА
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Конспект обговорений
на засіданні циклової комісії
менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури
(назва циклової комісії)

Протокол №13 від «26» 08 2026 р.
Голова циклової комісії
_____ Надія СМИРНОВА
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Кривий Ріг
2026

РОЗДІЛ 1. «ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

ЛЕКЦІЯ №1.1
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ПОНЯТТЯ ТА СФЕРИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

План лекції

1. Організація як об'єкт управління
2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту
3. Менеджери в організації

Література: Л.-Л.6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Організація як об’єкт управління

Перш ніж усвідомити сутність категорії «менеджмент», слід з’ясувати, що таке організація, які цілі її діяльності і чому будь-якою організацією потрібно управляти.

За визначенням Ч. Бернарда: «Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей».

Всі організації мають загальні для них характеристики:

1) всі організації використовують чотири основних види ресурсів:

– людські ресурси;

– фінансові ресурси;

– фізичні ресурси (сировина, устаткування);

– інформаційні ресурси.

2) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже, організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3) поділ праці в організації. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні поділити роботу між собою.

Поділ загальної роботи в організації на її складові частини називається ***горизонтальним поділом праці***. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об’єктивно виникає необхідність у так званому вертикальному поділі праці, тобто у діяльності з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів.

Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією.

Таким чином, необхідність управління об’єктивно виникає внаслідок горизонтального та вертикального поділу праці в організації. Оскільки поділ праці є загальною характеристикою діяльності будь-якої організації, всі організації потребують управління.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Організація вважається успішною, якщо досягає поставлених перед собою цілей.

Складові успіху:

а) виживання, тобто можливість існувати якомога довше;

б) результативність та ефективність.

Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, вижити та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною.

Якщо мета організації обрана правильно, це означає, що діяльність організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюються речі, на які є попит). Результативність у такому розуміння – це щось невідчутне на дотик, непомітне. Ефективність,

навпаки, можна вимірювати кількісно. Відносна ефективність організації має назву продуктивності і вимірюється як співвідношення вартісної оцінки усіх виходів з організації та вартісної оцінки усіх входів в організацію.

Як менеджери сприяють ефективній та результативній діяльності організацій? Вони це роблять у процесі виконання ***чотирьох основних функцій менеджменту:***

1) планування;

2) організація;

3) мотивація;

4) контроль.

Отже, у вузькому розумінні менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Зазначені функції менеджменту, що виконуються у зазначеній послідовності, утворюють поняття ***«цикл менеджменту».***

2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту

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

«Управління» – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, наприклад:

– технічні системи;

– господарські системи;

– суспільні системи;

– державні системи.

«Менеджмент» – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

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

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

«Менеджмент» – це надзвичайно широке та багатомірне поняття.

Етимологічно менеджмент походить від латинського слова «manus» – рука. Початково це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З появою багатьох видів роботи, з поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка пов'язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувався і зміст поняття «менеджмент». Це слово увібрало у себе всі чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття «менеджмент» не однозначно, а саме:

- менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми;
- менеджмент – це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;
- менеджмент – це влада та мистецтво керування;
- менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

3. Менеджери в організації

Менеджмент часто розглядають і як вид професійної діяльності. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій працівників.

Директор, керівник групи, начальник, завідувач – всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них ознаки діяльності:

1) менеджер керує роботою одного або кількох співробітників організації;

2) менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;

3) менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників організації.

Тобто, ***менеджер*** – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Розрізняють ***наступні сфери менеджменту:***

1) виробничий менеджмент;

2) фінансовий менеджмент;

3) управління персоналом;

4) управління дослідженнями та розробками;

5) фінансовий облік;

6) маркетинг;

7) загальна адміністрація.

Менеджер може:

– керувати будь-якою з них (або її частиною);

– керувати кількома одразу;

– керувати всією організацією в цілому.

У залежності від кількості компонент (сфер) організації, якими управляє менеджер, розрізняють три рівні менеджменту: вищий, середній і нижчий.

До ***вищого рівня*** відноситься невелика група основних керівників організації президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор.

До ***середнього рівня*** менеджменту належать керівники виробничих та функціональних підрозділів організації. Вони відповідальні за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації.

До менеджерів ***нижчого рівня*** відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів. Їх основним завданням є координація діяльності операційних виконавців.

Дослідження, проведені у 70-рр. Г. Мінцбергом, дозволили визначити ***ролі менеджерів в організації*** та класифікувати їх за трьома групами.

Головний керівник – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях).

Лідер – відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників.

Пов'язуюча ланка – забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на виїзді).

Той, хто приймає інформацію – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки).

Той, хто розподіляє інформацію – передає отриману інформацію членам організації.

Представник – передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт.

Підприємець – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію.

Той, хто усуває порушення – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів.

Той, хто розподіляє ресурси – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів).

Той, хто проводить переговори – представляє організацію на зовнішніх переговорах.

Контрольні питання:

1. Надайте визначення поняттю «організація».
2. Що таке горизонтальний і вертикальний поділ праці?
3. Назвіть функції менеджменту.
4. Що таке «цикл менеджменту»?
5. Надайте визначення поняттям «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування».

6. Надайте визначення поняття «менеджер».
7. Які існують сфери менеджменту?
8. Назвіть та охарактеризуйте рівні менеджменту.
9. Які ролі виконує менеджер в організації?

Лекція №1.2
Тема лекції: «Предмет, завдання і об'єкт кадрового менеджменту»

План лекції

1. Предмет і завдання кадрового менеджменту
2. Персонал як об'єкт менеджменту
3. Тенденції роботи з персоналом

Література: Л.-Л.6.

Зміст лекції

1. Предмет і завдання кадрового менеджменту

Кадровий менеджмент вивчає цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики та методів управління персоналом в умовах ризику.

Дисципліна «Кадровий менеджмент» розглядає широке коло питань – від історії розвитку праці до оцінки ефективності його діяльності, розвивається на стику економічних, управлінських, психологічних та соціально-гуманітарних наук.

Принципи кадрового менеджменту – правила й основні положення і норми, якими повинні користуватися керівники і фахівці в процесі кадрового менеджменту:

1) науковість, демографічний централізм, плановість, єдність, розпорядництво;

2) сполучення й колегіальність, централізація і децентралізація, лінійне, функціональне, цільове керування;

3) контроль виконання рішень.

Предметом дисципліни «Кадровий менеджмент» є:

– управління інноваціями в кадровій роботі;
– управління компетенціями;
– управління конфліктами;
– управління персоналом організації;
– управління поводженням;
– управління професійною орієнтацією;
– управління процесом вивільнення персоналу;
– управління за допомогою постановки цілей;
– управління соціально-професійним просуванням;
– управління соціальною сферою;
– управління соціально-трудовими відносинами;
– управління стресами;
– управління трудовою адаптацією персоналу.

Сутність і завдання кадрового менеджменту зводиться до:оцінки ефективності праці й діяльності людини, психофізіології праці, проблем зайнятості населення, управління трудовими ресурсами, проблем державної служби, основ організаційного проектування і побудови системи управління персоналом, методів формування цілей, функцій організаційної структури управління персоналом, кадрового, інформаційно-технічного, нормативно-методичного правового забезпечення системи управління персоналом, управління компетенцією, планування роботи з персоналом, змісту оперативного плану роботи з персоналом, методів визначення потреби в персоналі, нормування й обліку чисельності персоналу, технології управління персоналом і його розвитку, профорієнтації і трудової адаптації, підвищення кваліфікації

кадрів, управління соціальним розвитком організації.

2. Персонал як об'єкт кадрового менеджменту

Управлінський персонал – сукупність працівників організації, об'єднаних у спеціалізовані служби, підрозділи і зайнятих переважно різними видами розумової діяльності. У залежності від функціональної ролі в процесі управління виділяються три основні категорії персоналу керування:

– керівники;

– фахівці;

– технічні виконавці.

Персонал – (від лат. persona – особистість) – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту). Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча і не виключений варіант відсутності формально-юридичного оформлення найму. У такому випадку персонал позбавляється гарантій стосовно дотримання його норм трудового законодавства.

Ще одна важлива ознака персоналу – володіння визначеними якісними характеристиками. Володіння працівниками тими чи іншими якісними характеристиками визначає структуру персоналу організації згідно з категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники.

Однією з найважливіших функцій управління персоналом, у зв'язку зі зростаючою роллю людського фактора, в сучасному виробництві стає саме розвиток персоналу, а не просте приведення його до чисельного складу відповідно до наявності робочих місць.

Кадровий менеджмент розглядає персонал, як:

1) персонал-витрати;

2) персонал-ресурс;

3) персонал-технологи.

3. Тенденції роботи з персоналом

У рамках загальної концепції розвитку підприємства виділяють три найважливіші частини кадрової політики:

– *виробнича концепція,* пов'язана з інформацією про попит споживачів, стан ринку, тенденції його розвитку і т. д.;

– *фінансово-економічна концепція,* що враховує основні аспекти грошових ресурсів;

– *соціальна концепція,* пов'язана з розвитком і задоволенням потреб людини.

Кадрова політика за останні роки зазнала серйозних змін. Дефіцит кваліфікованої робочої сили, здатної працювати в нових умовах, обумовив відхід від розуміння роботи з кадрами як тільки адміністративної роботи. Виникла необхідність ширшого обліку мотиваційних процесів.

Складається комплексне розуміння кадрової політики як єдності таких заходів:

– забезпечення всіх ділянок виробництва необхідною робочою силою;

– створення мотивації працівника на високопродуктивну, ефективну працю.

До стратегічних факторів успіху відносять:

– наближеність до ринку через орієнтацію на сферу діяльності і на запити клієнтів;

– чудове обслуговування з застосуванням відповідних технічних засобів;

– висока якість продукції;

– використання досягнень науково-технічного прогресу і новітніх технологій;

– готовність у негайного постачання;

– почуття економічної відповідальності;

– дотримання економічної рівноваги;

– кваліфікований кадровий потенціал;

– гнучкі організаційні структури.

Контрольні питання:

1. Надайте визначення поняттю «управлінський персонал».
2. Що таке персонал?
3. Як розглядає кадровий менеджмент персонал?
4. Назвіть та охарактеризуйте концепції кадрової політики.
5. Назвіть стратегічні фактори успіху.

ЛЕКЦІЯ №1.3
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «КОЛЕКТИВНИЙ І ТРУДОВИЙ ДОГОВІР»

План лекції

1. Трудове законодавство України
2. Колективний договір
3. Трудовий договір

Література: Л.-Л.6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Трудове законодавство України

Праця – доцільна діяльність людини, в процесі якої вона за допомогою знарядь праці впливає на природу і використовує її з метою створення споживчих вартостей, необхідних для задоволення потреб. Розглянута в такому вигляді праця є «... вічна природна умова людського життя, і тому вона не залежимо від якої б то не було форми цього життя, а, навпаки, однаково за всіма її громадськими формами».

Праця зіграла вирішальну роль у процесі формування людини. Людина зобов'язана праці в розподілі функцій між руками і ногами, в розвитку органів мови, в поступовому перетворенні мозку тварини на розвинутий мозок людини, у вдосконаленні його органів чуття. В процесі праці у людини розширювалося коло сприймань і уявлень, її трудові дії стали носити свідомий характер. Вся історія є не що інше, як освіта людини працею.

Тому в Конституції України йдеться, що:

«Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно вибирає і на який добровільно погоджується».

Поняття «праці» дуже широке. Воно включає в себе безліч тлумачень і пов'язаних з цим питань. Правова їх сторона широко розкрита в законодавстві України про працю.

Відповідно до Кодексу законів України про працю кожен працюючий громадянин України має такі права:

– право на працю, – тобто на одержання роботи з оплатою не нижче встановленого державою заробітного мінімуму (Декрет Кабінету Міністрів України від 31 грудня 1992 р. «Про оплату праці»);

– право на вільний вибір професії, роду занять і роботи;

– право на відпочинок відповідно до законів про обмеження робочого дня та робочого тижня (Закон України від 17 листопада 1993 р. «Про внесення змін до Кодексу законів про працю України у зв'язку з введенням 40-годинного робочого тижня») і про щорічну оплатну відпустку;

– право на безпечні і здорові умови праці;

– право на об'єднання в професійні спілки та на вирішення колективних трудових конфліктів (спорів) у встановленому законом порядку (Закон України від 18 лютого 1992 р.);

– право на участь в управлінні підприємством, організацією;

– на матеріальне забезпечення в порядку соціального страхування в старості, а також у разі хвороби, повної або часткової втрати працездатності;

– на матеріальну допомогу в разі безробіття;

– право на звернення до суду для вирішення трудових спорів, незалежно від характеру

виконуваної роботи або займаної посади. Україна ж забезпечує рівність трудових прав усіх своїх громадян незалежно від походження, соціального і матеріального стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру діяльності, місця проживання та інших обставин.

Держава гарантує всім працездатним громадянам, які постійно проживають на території України:

– вільний вибір роду діяльності;

– безплатне сприяння державними службами зайнятості у виборі підходящої роботи і працевлаштування відповідно до покликання, здібностей, професійної підготовки, освіти з урахуванням суспільних потреб;

– надання підприємствами, організаціями відповідно до попередньо поданих ними заявок роботи за фахом випускникам державних вищих навчальних, професійних навчально-виховних закладів;

– безкоштовне навчання безробітних нових професій, перепідготовку в навчальних закладах або в системі державної служби зайнятості з виплатою стипендій;

– компенсацію відповідно до законодавства матеріальних витрат у зв'язку з направленням на роботу в іншу місцевість;

– правовий захист від необґрунтованої відмови у прийнятті на роботу і незаконного звільнення, а також сприяння у збереженні роботи (Закон України від 19 листопада 1993 «Про внесення змін, що стосуються порядку звільнення деяких категорій трудящих до Кодексу законів про працю України»).

2. Колективний договір

Колективний договір – правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини і що укладається працівниками організації, філії, представництва з роботодавцем.

Основними принципами укладення колективних договорів і угод є:

– дотримання норм законодавства;

– повно важність представників сторін;

– рівноправність сторін;

– свобода вибору та обговорення питань, що становлять зміст колективних договорів, угод;

– добровільність прийняття зобов'язань;

– реальність забезпечення прийнятих зобов'язань;

– систематичність контролю та невідворотність відповідальності.

Рішення про необхідність укладення колективного договору з роботодавцем беруть представники працівників або загальні збори (конференція) працівників організації. Представники сторін визначають порядок, строки розробки проекту та укладення колективного договору, склад комісії, місце проведення та порядок денний переговорів.

Зміст і структура колективного договору визначаються сторонами.

У колективний договір можуть включатися взаємні зобов'язання роботодавця та працівників з наступних питань:

– форма, система і розмір заробітної плати, грошові винагороди, допомоги, компенсації, доплати;

– механізм регулювання оплати праці виходячи з росту цін, рівня інфляції, виконання показників, визначених колективним договором;

– зайнятість, перенавчання, умови вивільнення працівників;

– тривалість робочого часу та часу відпочинку, відпусток;

– поліпшення умов і охорони праці працівників, у тому числі жінок та молоді (підлітків);

– добровільне і обов'язкове медичне та соціальне страхування;

– дотримання інтересів працівників при приватизації підприємства, відомчого житла;

– екологічна безпека та охорона здоров'я працівників на виробництві;

– пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням;

– контроль за виконанням колективного договору, порядок внесення до нього змін і доповнень, відповідальність сторін, соціальне партнерство, забезпечення нормальних умов функціонування представників працівників.

3. Трудовий договір

Трудовий договір – це угода між працівником і власником підприємства, організації або уповноваженим для цього їм органом або фізичною особою, в якому працівник зобов'язується виконати роботу, визначену цією угодою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Особливою формою трудового договору є контракт, в якому строк його дії, обов'язки та відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання договору можуть встановлюватися угодою сторін. Сфера застосування контракту визначається контрактом.

Договір може бути:

– безстроковим;

– на певний строк, встановлений за угодою сторін;

– таким, що укладається на час виконання певної роботи.

Укладають договір, як правило, у письмовій формі. При укладанні трудового договору може бути обумовлене випробування, з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Умова про випробування повинна бути зазначена в наказі (розпорядженні) про прийом на роботу.

В період випробування на працівників повністю поширюється законодавство про працю. Випробування не встановлюється при прийомі на роботу:

– осіб, які не досягли вісімнадцяти років;

– молодих робітників після закінчення професійно-технічних навчальних закладів;

– молодих спеціалістів після закінчення вищих і середніх спеціальних навчальних закладів;

– інвалідів війни, направлених на роботу за рахунок броні. Випробування не встановлюється також при прийомі на роботу в іншу місцевість і при перекладі на роботу на інше підприємство, станову, організацію.

Якщо строк випробування закінчився, а працівник продовжує роботу, він вважається таким, що витримав випробування, і наступне розірвання трудового договору допускається тільки на загальних підставах.

При незадовільному результаті випробування звільнення працівника від роботи здійснюється адміністрацією підприємства, установи, організації без погодження з відповідним виборним профспілковим органом підприємства, установи, організації і без виплати вихідної допомоги. Таке звільнення від роботи працівник має право оскаржити до районного (міського) народного суду.

Підставами припинення трудового договору (контракту) є:

1) угода сторін;

2) закінчення строку, крім випадків, коли трудові відносини фактично продовжуються, і жодна з сторін не поставила вимогу їх припинення;

3) призов або вступ працівника на військову службу;

4) розірвання трудового договору (контракту) з ініціативи працівника, з ініціативи адміністрації або за вимогу профспілкового органу;

5) переведення працівника, за його згодою, на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборну посаду;

6) відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, установою, організацією, а також відмова від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці;

7) набрання законної сили вироком суду, яким працівник засуджений (крім випадків звільнення від відбування покарання виконання вироку) до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем роботи або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження даної роботи.

Контрольні питання:

1. Надайте визначення поняттю «праця».
2. Які гарантії надає Конституція України і Кодекс законів України про працю?
3. Які права відносно праці гарантує держава?
4. Що таке колективний договір?
5. Назвіть принципи укладення колективного договору.
6. Що зазначається в колективному договорі?
7. Що таке трудовий договір?
8. Назвіть види трудового договору.
9. Які особливості випробування при працевлаштуванні?
10. Що є підставами для припинення трудового договору (контракту)?

Лекція №1.4
Тема лекції: «Робочий час і час відпочинку. Охорона праці»

План лекції

1. Робочий час
2. Час відпочинку
3. Охорона праці

Література: Л.-Л.6.

Зміст лекції

1. Робочий час

Нормальна тривалість робочого часу працівників на підприємствах, в установах, організаціях не може перевищувати 40 годин на тиждень. У міру створення економічних і інших необхідних умов буде здійснюватися перехід до більш скороченого робочого тижня.

Для працівників, які не досягли віку вісімнадцяти років, встановлюється скорочена тривалість робочого часу:

1) у віці від 16 до 18 років – не більше 36 годин на тиждень;

2) у віці від 15 до 16 років – не більше 24 годин на тиждень.

Для працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці, встановлюється скорочена тривалість робочого часу – не більше 36 годин на тиждень.

Список виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого часу, затверджується в порядку, встановленому законодавством.

Законодавством встановлюється скорочена тривалість робочого часу для окремих категорій працівників (учителів, лікарів жінок, які працюють в сільській місцевості та інших).

Для працівників установлюється п’ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. При п’ятиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, які затверджує адміністрацією за погодженням з профспілковим комітетом підприємства, установи, організації з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу і з додержанням установленої тривалості робочого тижня.

На тих підприємствах, в установах, організаціях, де за характером виробництва та умовами роботи запровадження п’ятиденного робочого тижня не доцільно, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. При шестиденному робочому тижні

тривалістю щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 годину, 6 годин при тижневій нормі 36 годин і 4 годин при тижневій нормі 24 години.

При роботі в нічний час встановлена тривалість роботи (зміни) скорочується на одну годину. Це правило не поширюється на працівників, для яких уже передбачено скорочення робочого часу.

Тривалість нічної роботи зрівнюється з денною в тих випадках, коли це необхідно за умовами виробництва, зокрема у безперервних виробництвах, а також на змінних роботах при шестиденному робочому тижні з одним вихідним днем.

До роботи в нічний час не допускаються: вагітні жінки та жінки, які мають дітей віком до двох років; робітники і службовці молодше вісімнадцяти років; інші категорії працівників, відповідно до законодавства. Інваліди можуть залучатися до роботи в нічний час тільки з їхньої згоди і за умови, якщо така робота не заборонена їм медичними рекомендаціями.

Нічним вважається час з 10 години вечора до 6 години ранку.

Понаднормові роботи, як правило, не допускаються. Надурочними вважаються роботи понад встановлену тривалість робочого часу.

Понаднормові роботи допускаються тільки в таких виняткових випадках:

– при впровадженні робіт, необхідних для оборони країни, а також для відвернення громадського або стихійного лиха, виробничої аварії і негайного усунення їх наслідків;

– при виробництві суспільно необхідних робіт з водопостачання, газопостачання, опалення, освітлення, каналізації, транспорту, зв'язку

– для усунення випадкових або несподіваних обставин, що порушують правильне їх функціонування;

– при необхідності закінчити почату роботу, що унаслідок непередбаченої або випадкової затримки з технічних умов виробництва не могла бути закінчена протягом нормального числа робочих годин, якщо при цьому припинення розпочатої роботи може спричинити за собою псування або загибель державного чи громадського майна;

– при виробництві тимчасових робіт з ремонту і відновлення механізмів або споруджень у тих випадках, коли несправність їх викликає зупинення робіт для значної кількості трудящих;

– для продовження роботи при неявку змінного працівника, якщо робота не допускає перерви; в цих випадках адміністрація зобов'язана негайно вжити заходів до заміни змінника іншим працівником.

2. Час відпочинку

Працівникам надається перерва для відпочинку та харчування тривалістю не більше двох годин. Перерва не включається в робочий час.

Працівник використовує перерву на свій розсуд. На цей час йому надається право відлучатися з місця виконання роботи.

Перерва для відпочинку і харчування повинна надаватись, як правило, через чотири години після початку роботи.

Час початку і закінчення перерви визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку.

На тих роботах, де за умовами виробництва перерву встановити не можна, працівникові повинна бути надана можливість прийому їжі протягом робочого часу.

При п'ятиденному робочому тижні працівникам надаються два вихідних дні на тиждень, а при шестиденному робочому тижні – один вихідний день.

Тривалість щотижневого безперервного відпочинку повинна бути не менше сорока двох годин.

Загальним вихідним днем є неділя. Другий вихідний день при п'ятиденному робочому тижні, якщо він не визначений законодавством, встановлюється графіком роботи підприємства, установи, організації. Обидва вихідних дні надаються, як правило, підряд.

На підприємствах, в установах, організаціях, зупинення роботи в яких неможливе з виробничо-технічних умов або через необхідність постійного безперервного обслуговування

населення, а також на інших підприємствах з безперервним виробництвом вихідні дні надаються в різні дні тижня почергово кожній групі працівників згідно з графіками змінності, що затверджується адміністрацією за погодженням з відповідним виборним профспілковим органом підприємства, установи, організації.

На підприємствах, в установах, організаціях, де робота не може бути перервана в загальний вихідний день у зв'язку з необхідністю обслуговування населення (магазини, підприємства побутового обслуговування, театри, музеї та інші), вихідні дні встановлюються місцевими органами управління.

Робота у вихідні дні забороняється.

Залучення окремих працівників до роботи у ці дні допускається тільки з дозволу відповідного виборного профспілкового органу підприємства, установи, організації і лише у виняткових випадках, що визначаються законодавством. Залучення окремих працівників до роботи у вихідні дні допускається в таких виняткових випадках:

1) для запобігання або ліквідації суспільного або стихійного лиха, виробничої аварії або негайного усунення їх наслідків;

2) для запобігання нещасних випадків, загибелі або псування державного чи громадського майна;

3) для виконання невідкладних, наперед непередбачених робіт, від негайного виконання яких залежить надалі нормальна робота підприємства, установи, організації в цілому або їх окремих підрозділів.

Залучення працівників до роботи у вихідні дні проводиться за письмовим наказом (розпорядженням) адміністрації підприємства, установи, організації.

Робота у вихідний день компенсується наданням іншого дня відпочинку або за згодою сторін у грошовій формі, але не менш ніж у подвійному розмірі.

Робота на підприємствах, в установах, організаціях не проводиться у такі святкові дні:

1 січня – Новий рік,

7 січня – Різдво Христове,

9 березня – Шевченківський день,

Без фіксованої дати – Великдень,

8 травня – День пам'яті і примирення,

28 червня – День Конституції,

24 серпня – День Незалежності,

Друга п'ятниця вересня – День сім'ї,

14 жовтня – День захисника України,

У святкові дні допускаються роботи, припинення яких неможливе з виробничо-технічними умовами (безперервно діючі підприємства, установи, організації), роботи, викликані необхідністю обслуговування населення, а також невідкладні ремонтні і вантажно-розвантажувальні роботи.

Всім працівникам надаються щорічні відпустки зі збереженням місця роботи (посади) і середнього заробітку.

Щорічна оплачувана відпустка надається працівникам тривалістю не менше 15 робочих днів.

Робітникам, молодше вісімнадцяти років, надається щорічна відпустка тривалістю один календарний місяць.

3. Охорона праці

На всіх підприємствах, в установах, організаціях створюються здорові і безпечні умови праці.

Забезпечення здорових і безпечних умов праці покладається на власника підприємства або уповноважений ним орган.

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що

використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці.

Адміністрація зобов'язана впроваджувати сучасні засоби техніки безпеки, що попереджають виробничий травматизм і забезпечувати санітарно-гігієнічні умови, що запобігають виникненню професійних захворювань працівників.

Власник або уповноважений ним орган не має права вимагати від працівника виконання роботи, пов'язаної з небезпекою для життя, а також в умовах, які не відповідають законодавству про охорону праці (14.10.92 р.) Працівник має право відмовитися від дорученої роботи, якщо виникла виробнича ситуація, небезпечна для його життя чи здоров'я, або людей, які його оточують і навколишнього середовища.

Працівники зобов'язані дотримуватися інструкції з охорони праці, що встановлюють правила виконання робіт і поведінки у виробничих приміщеннях, і на будівельних майданчиках. Такі інструкції розробляються і затверджуються адміністрацією підприємства, установи, організації спільно з відповідним виборним профспілковим органом підприємства, установи, організації.

Міністерствами, державними комітетами і відомствами за погодженням з відповідними профспілковими органами, а в необхідних випадках і з відповідними органами державного нагляду можуть затверджуватися типові інструкції з охорони праці для робітників основних професій.

Працівники зобов'язані також дотримуватися встановлених вимог поводження з машинами і механізмами, користуватися необхідними засобами індивідуального захисту, які їм видаються. На роботах із шкідливими умовами праці, а також там де є особливі температурні умови, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний забезпечувати зберігання, прання, сушку, дезінфекцію, дегазацію, дезактивацію і ремонт, видавати працівникам спеціальний одяг, взуття та інші засоби індивідуального захисту.

На роботах, пов'язаних із забрудненням, працівникам видається безплатно за встановленими нормами мило. На роботах із шкідливими умовами праці працівникам видаються безплатно за встановленими нормами молоко або інші рівноцінні харчові продукти.

На роботах з особливо шкідливими умовами праці надається безплатно за встановленими нормами лікувально-профілактичне харчування.

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний безплатно постачати працівникам гарячих цехів газовану солону воду.

Цехи і виробничі ділянки, в яких організоване постачання газовано-солоною водою, встановлюються органами санітарно-епідеміологічного нагляду за згодою з власника або уповноваженого ним органом.

Працівникам, що працюють в холодну пору року на відкритому повітрі або у закритих приміщеннях, які не обігріваються, вантажникам, зайнятим на вантажно-розвантажувальних роботах, а також іншим категоріям працівників у випадках, передбачених законодавством, надаються спеціальні перерви для обігрівання і відпочинку, які включаються в робочий час.

Працівники, зайняті на важких роботах і на роботах зі шкідливими або небезпечними умовами праці (в тому числі на підземних роботах), а також на роботах, пов'язаних з рухом транспорту, проходять обов'язкові попередні при вступі на роботу і періодичні (особи віком до 21 року), щорічні медичні огляди для визначення придатності їх до роботи та попередження про їх професійні захворювання.

Працівники підприємств харчової промисловості, громадського харчування і торгівлі, водопровідних споруд, лікувально-профілактичних і дитячих установ, а також деяких інших підприємств, установ, організацій проходять зазначені медичні огляди з метою охорони здоров'я населення, попередження виникнення і розповсюдження захворювань.

Контрольні питання:

1. Яка нормальна тижнева тривалість робочого часу?
2. Яка тривалість тижневого робочого часу для працівників різних вікових категорій?

3. Для яких категорій працівників встановлюється скорочений робочий тиждень?
4. Які умови при шестиденному робочому тижні?
5. Які особливості роботи у нічний час?
6. За яких умов допускається понаднормова робота?
7. Які існують перерви на підприємстві?
8. Яка тривалість щотижневого безперервного відпочинку?
9. Як надаються вихідні на підприємствах з безперервним виробництвом?
10. З яких причин забороняється робота у вихідні дні?
11. Чим компенсується робота у вихідні дні?
12. В які вихідні та святкові дні не проводиться робота підприємств?
13. Яка тривалість щорічної оплачуваної відпустки?
14. Які обов'язки адміністрації і працівників підприємства щодо охорони праці?
15. Які особливості охорони праці на підприємствах різних галузей?

Лекція №1.5
Тема лекції: «Праця жінок і молоді»

План лекції

1. Праця жінок
2. Праця молоді

Література: Л.-Л.6.

Зміст лекції

1. Праця жінок

Забороняється застосування праці жінок на важких роботах і на роботах із шкідливими умовами праці, а також на підземних роботах, крім деяких підземних робіт (нефізичних робіт або робіт по санітарному та побутовому обслуговуванню).

Перелік важких робіт і робіт із шкідливими умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок, затверджується в порядку, встановленому законодавством.

Забороняється перенесення і пересування жінкам ваг, що перевищують встановлені для них граничні норми.

Залучення жінок до робіт у нічний час не допускається, за винятком тих галузей народного господарства, де це викликається особливою необхідністю і дозволяється як тимчасовий захід.

Не допускається залучення до робіт у нічний час, до надурочних робіт і робіт у вихідні дні, і направлення у відрядження вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років.

Вагітним жінкам відповідно до медичного висновку знижуються норми виробітку, норми обслуговування або вони переводяться на іншу роботу, яка є легшою і виключає вплив несприятливих виробничих факторів, із збереженням середнього заробітку за попередньою роботою.

До вирішення питання про надання вагітній жінці іншої роботи, яка є легшою і виключає вплив несприятливих виробничих факторів роботи вона підлягає звільненню від роботи із збереженням середнього заробітку за всі пропущені внаслідок цього робочі дні за рахунок коштів підприємства, установи, організації.

Жінки, які мають дітей віком до трьох років, у разі неможливості виконання попередньої роботи переводяться на іншу роботу із збереженням середнього заробітку за попередньою роботою до досягнення дитиною віку трьох років.

Жінкам надаються відпустки по вагітності та пологах тривалістю сімдесят (у разі багатоплідної вагітності вісімдесят чотири) календарних днів до пологів і п’ятдесят шість (у разі ускладнених пологів і при народженні двох або більше дітей – більше сімдесяти)календарних днів після пологів.

За бажанням жінок їм надається відпустка по догляду за дитиною до досягнення нею віку трьох років.

Відпустка по догляду за дитиною до досягнення нею віку трьох років може бути використано повністю або частинами також батьком дитини, бабусею, дідусем чи іншими родичами, опікуном, які фактично здійснюють догляд за дитиною.

За бажанням жінки та осіб, зазначених вище, у період перебування їх у відпустці по догляду за дитиною вони можуть працювати на умовах неповного робочого часу або вдома.

Відпустка по догляду за дитиною зараховується до загального і безперервного трудового стажу, а також до стажу роботи за спеціальністю (крім випадків призначення пенсії на пільгових умовах).

2. Праця молоді

Неповнолітні, тобто особи, які не досягли вісімнадцяти років, у трудових правовідносинах прирівнюються у правах до повнолітніх, а в галузі охорони праці, робочого часу, відпусток та деяких інших умов користуються пільгами, встановленими законодавством України.

Не допускається прийняття на роботу осіб молодше 15 років.

Для підготовки молоді до виробничої праці допускається прийняття на роботу тих, хто навчається в загальноосвітніх закладах, освітніх установах початкової та середньої професійної освіти для виконання легкої праці, що не заподіює шкоди здоров'ю і не порушує процесу навчання, у вільний від навчання час по досягненні ними 14-річного віку за згодою батьків, усиновителів чи піклувальника.

Забороняється застосування праці осіб молодше 18 років на важких роботах і на роботах зі шкідливими або небезпечними умовами праці, на підземних роботах, а також на роботах, виконання яких може завдати шкоди їх моральному розвитку (в ігровому бізнесі, нічних кабаре і клубах, у виробництві, перевезенні і торгівлі спиртними напоями, тютюновими виробами, наркотичними і токсичними препаратами).

Особи віком до 21 року приймаються на роботу лише після обов'язкового попереднього медичного огляду.

Працівники у віці до 18 років підлягають обов'язковому щорічному медичному огляду.

Забороняється залучати працівників молодше вісімнадцяти років до нічних і надурочних робіт і до робіт у вихідні дні.

Працівникам молодше 18 років щорічна оплачувана відпустка встановлюється тривалістю не менше 31 календарного дня і може бути використана ними в будь-який зручний для них час року.

Для робітників молодше вісімнадцяти років норми виробітку встановлюються, виходячи з норм виробітку для дорослих робітників пропорційно скороченою тривалістю робочого часу для осіб, які не досягли вісімнадцяти років.

Для молодих робітників, що надходять на підприємство, в організацію після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних навчальних закладів, а також ті, які пройшли професійне навчання на виробництві, у передбачених законодавством випадках і розмірах, і на обумовлені ним строки можуть затверджуватись знижені норми виробітку.

Особи, що закінчили навчальні заклади початкової, середньої та вищої професійної освіти, забезпечуються роботою відповідно до отриманою спеціальністю і кваліфікацією на підставі договорів(контрактів), що укладаються ними з роботодавцями, або на підставі договорів про підготовку фахівців, що укладаються освітніми установами початкової, середньої та вищої професійної освіти та роботодавцями.

Контрольні питання:

1. На яких роботах забороняється використовувати працю жінок?
2. Яка тривалість відпустки встановлюється для жінки у зв'язку з пологами?
3. Чи може жінка повністю використовувати відпустку по догляду за дитиною до трьох років?
4. Особи молодше якого віку не приймаються на роботу?

5. На яких роботах забороняється використовувати працю осіб, молодше 18 років?
6. Яка обов'язкова умова прийняття на роботу осіб віком 21 рік?
7. Яка тривалість відпустки передбачена для осіб віком до 18 років?
8. Які права щодо працевлаштування випускників навчальних закладів початкової, середньої та професійної освіти?

Лекція №1.6
Тема лекції: «Контроль за дотриманням трудового законодавства»

План лекції
1. Органи контролю за дотриманням трудового законодавства
2. Трудовий кодекс України

Література: Л.-Л.6.

Зміст лекції

1. Органи контролю за дотриманням трудового законодавства

За дотриманням трудового законодавства контроль здійснюють уповноважені на це органи та інспекції, які не залежать у своїй діяльності від власника або уповноваженого ним органу.

Центральні органи державної виконавчої влади здійснюють контроль за дотриманням законодавства про працю на підприємствах, в установах і організаціях, які перебувають у їх функціональному підпорядкуванні.

Вищий нагляд за додержанням і правильним вживанням законів про працю здійснюється Генеральним прокурором України і підпорядкованими йому прокурорами.

Державний нагляд за дотриманням законодавчих та інших нормативних актів про охорону праці здійснюють:

– Державний комітет України з нагляду за охороною праці;

– Державний комітет України з ядерної та радіаційної безпеки;

– органи державного пожежного нагляду управління пожежної охорони Міністерства внутрішніх справ України;

– органи і установи санітарно-епідеміологічної служби Міністерства охорони здоров'я України.

2. Трудовий кодекс України

Більшість людей кожного дня ходять на роботу, проводячи там чималу частину свого життя. Будь-кому хотілося б стабільно отримувати достойну зарплату за свою працю, можливо премії, бонуси, бути в гарних відносинах з керівництвом, яке б поважало нашу думку та ставилось би до працівників свого підприємства належним чином. Але це все в ідеалі. Насправді ж, досить часто трудова діяльність людини супроводжується певними непорозуміннями, суперечками.

Трудовий кодекс України 2017 року має суттєві відмінності від попереднього. У процесі створення нового Кодексу законів про працю народними депутатами було надіслано більш, ніж півтори тисячі пропозицій щодо удосконалення документу, кожна з яких, була розглянута робочою групою з доопрацювання КЗПП. Проект Трудового кодексу було прийнято за основу 5 листопада 2015 року і направлено в Міжнародну організацію праці, з метою його відповідності міжнародним стандартам, які закріплені Конвенціями Міжнародної організації праці та Директивами ЄС.

Новим Трудовим кодексом України визначаються гарантії здійснення громадянами країни своїх прав та здібностей до праці. Кодекс законів про працю здійснює регулятивну функцію щодо трудових відносин працівників, головним завданням якої є підвищення якості праці, її продуктивності та зміцнення трудової дисципліни.

У новому проекті закріплено докорінно нові підходи до питання трудових відносин між працівником та роботодавцем. Сторона, що дає роботу і сторона, яка отримує роботу будують взаємовідносини на засадах компромісу.

Згідно нового Кодексу, кожен новий працівник буде призначатися на роботу на основі підписання письмового трудового договору. Кожен працівник має бути в письмовій формі обізнаний про свої права та обов'язки.

Відповідно до нового Трудового кодексу в роботодавців буде можливість укладати тимчасові трудові договори. Раніше це поняття було не зовсім конкретизоване. Такий тип договору укладається на певний час, і лише на тій підставі, яка наявна в спеціальному переліку для укладання тимчасового договору.

Чинний Трудовий кодекс України 2017 року передбачає можливість та право роботодавцю збирати інформацію про працівника, який влаштовується на роботу. Таке поняття як «профспілка» в новій версії Кодексу відсутнє. Звичайно, профспілки продовжать своє існування, проте їхня значимість буде дуже незначною.

Згідно нового Трудового кодексу, за порушення дисципліни тепер можливе пред'явлення працівнику попередження. Це є новий вид стягнення, на противагу звільненням та доганам, які були передбачені попереднім Кодексом. Цікавим нововведенням є обідня перерва на спеку, яка буде нагадувати традиційну для жителів Південної Європи, сієсту, коли з 14.00 до 16.00 все закривається на перерву.

Новий Кодекс про працю скорочує випробувальний термін до одного місяця.

У Кодексі прописано, що працівник може відмовитись виконувати свої обов'язки, якщо заробітна плата не виплачується вчасно або не в повному обсязі. Згідно з новим трудовим договором роботодавець має у письмовому вигляді обґрунтовувати свої причини неприйняття на роботу нового працівника. Цей документ можливо буде використовувати для позову до суду. Новий Трудовий кодекс вводить нове поняття «робота вдома». Оплачується вона так само як і на підприємстві чи в офісі. За несвоєчасно виплачену заробітну плату роботодавець сплачуватиме пеню.

Тривалість щорічної відпустки збільшується з 24 до 28 днів. Перенесення відпустки можливе лише за письмової згоди працівника.

Якщо у працівника є путівка на санаторно-курортне лікування, то він має право отримати щорічну відпустку навіть, якщо він працює на підприємстві менше ніж півроку.

Відпустка подовженої тривалості надається працівникам лісової промисловості (59 днів), працівникам підземних гірничих робіт (69 днів). До стажу тепер зараховуватиметься стаж, коли працівник по факту не працював, але за ним продовжувало зберігатися його місце і посада, хоча зарплата не виплачувалась.

Трудовий кодекс України 2017 року про звільнення має тепер свої особливості.

Новий Кодекс забороняє звільняти матерів, якщо їхнім дітям ще не виповнилось шість років. Також забороняється звільнення одиноких мам та татусів, але вони можуть бути звільнені за умови, що не справляються із своїми службовими обов'язками.

Окрім того, до таких причин звільнення як пиятика, прогул та розкрадання, додались розголошення службової таємниці, недотримання техніки безпеки та ухиляння від проходження чергового медичного огляду та профілактичних щеплень.

Також звільнити можуть у разі виникнення непередбачуваних обставин, наприклад стихійні лиха або військові дії. Неповнолітній працівник може бути звільнений за вимогою його батьків.

Контрольні питання:

1. Які органи державної влади здійснюють контроль за отриманням трудового законодавства?
2. Які особливості має новий Трудовий кодекс України?
3. Яке збільшення щорічної відпустки передбачено новим Трудовим кодексом?
4. Який час зараховується працівнику до стажу згідно нового Трудового кодексу?
5. За що можуть звільнити працівника згідно з новим Трудовим кодексом?

ЛЕКЦІЯ №1.7
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «СУТЬ І ТИПИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА»

План лекції

1. Кадрова політика організації: суть, завдання та фактори впливу на неї
2. Типи кадрової політики

Література: Л.-Л.6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Кадрова політика організації: суть, завдання та фактори впливу на неї

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

Звідси ***політика організації*** – це система принципів та правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Будь-яка організація розробляє і здійснює свою функціональну політику, в тому числі і кадрову. Такий підхід характерний не тільки для привітних організацій, а й для системи державної служби. В організаціях реалізується принципи відповідності функціональної політики і стратегії розвитку організації.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється завдяки кадровій політиці.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання.

Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

На будь-якому, особливо переломному етапі функціонування суспільства, одним із найважливіших факторів його розвитку та прогресивного поступу була і залишається кадрова політика, яка визначає основний зміст і характер усіх видів соціального управління в державі і на підприємстві.

Кадрова політика – один з головних напрямків діяльності держави, який охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування та раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу. Це одна з базових сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, оскільки безпосередньо пов'язана з активізацією людського чинника, реалізацію економічних, політичних та соціальних програм.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

– своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно стратегії розвитку;

– створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

– раціональне використання персоналу;

– формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Вихідними документами для формування кадрової політики є:

– загальна декларація прав людини;

– Конституція (Основний Закон);

– Цивільний кодекс;

– Трудовий кодекс.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів,

характерних для сучасного і майбутнього.

До зовнішніх факторів відносяться:

– національне трудове законодавство;

– взаємовідношення з профспілками;

– стан економічної кон'юнктури;

– стан і перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми факторами є:

– структура цілі і стратегії організації;

– територіальне розміщення;

– технологія виробництва;

– організаційна культура;

– кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;

– фінансові можливості організації, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;

– існуючий рівень оплати.

2. Типи кадрової політики

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням дійсного стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки із засобами, методами і пріоритетами.

Зарубіжні спеціалісти виділяють кілька типів кадрової політики в умовах кризового стану економіки. Аналіз існуючих в певних організаціях кадрових політик дозволяє виділити як мінімум дві основи для їх угрупування.

Перша основа пов'язана з рівнем сприйняття тих правил та норм, які лежать в основі кадрових заходів. За цією основою можна виділити такі типи кадрової політики:

– пасивна;

– реактивна;

– превентивна;

– активна.

Другою основою для диференціації кадрових політик можуть бути ступінь відкритості організації по відношенню до зовнішнього оточення при формуванні кадрового складу, його принципова орієнтація на внутрішні чи зовнішні джерела укомплектування.

Розглянемо докладніше кожен зі згаданих типів кадрової політики:

– ***«пасивна політика»*** – керівництво організації не має вираженого плану дій по відношенню до власного персоналу, а кадрова робота перетворюється до рутинного функціонування чи ліквідації «непередбачених негативних наслідків». В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. В плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення;

– ***реактивний тип*** характеризується тим, що керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку у відповідності з потребами організації вимогами діючого законодавства;

– ***превентивний*** обумовлює, що керівництво підприємства має обґрунтуванні прогнози розвитку ситуації, однак немає засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньо терміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньо терміновий прогнози потреби в персоналі;

– ***активний*** (раціональний) тип з точки зору механізмів, які використовуються керівництвом організації, можна виділити два види кадрової політики – раціональну та

авантюристичну.

При раціональній кадровій політиці керівництво організації має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації та має не тільки засіб діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньострокові та довгострокові терміни. До складу програм розвитку організації входять короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози у потребах в кадрах (якісний та кількісний). Окрім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

При ***авантюристичній*** кадровій політиці керівництво організації не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне вплинути на неї. Кадрова служба, як правило, не має у своєму розпорядженні засобів прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, однак у програмах розвитку включені плани кадрової роботи, частіше зорієнтовані на досягнення цілей, поважних для розвитку організації, але не проаналізованих з точки зору зміни кадрової ситуації. План роботи з персоналом в такому випадку будується на достатньо емоційному, мало аргументованому уявленню про цілі роботи з персоналом.

В залежності від організації на власний чи зовнішній персонал, ступінь відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрової політики виділяють відкриту та закриту кадрову політику.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так із найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

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

Контрольні питання:

1. Надайте визначення поняттю «кадрова політика».
2. Як можна сформулювати визначення політики організації?
3. Назвіть основні завдання кадрової політики
4. Які документи є вихідними для формування кадрової політики?
5. Назвіть зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування кадрової політики.
6. Назвіть та охарактеризуйте типи кадрової політики.

Лекція №1.8
Тема лекції: «Елементи і напрями кадрової політики»

План лекції

1. Елементи кадрової політики і їх характеристика
2. Напрями кадрової політики. Оцінка вибору кадрової політики

Література: Л.-Л.6.

Зміст лекції

1. Елементи кадрової політики та їх характеристика

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з

врахуванням стратегії розвитку організації.

Вона включає такі елементи: ***тип влади в суспільстві, стиль керівництва, філософію підприємства, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації,*** і через них реалізується.

Формування кадрової політики здійснюється на основі загальної Декларації прав людини, Конституції держави, Програм керуючої партії, Цивільного кодексу та Кодексу законів про працю. Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства і кадровими службами.

1. Типи влади в суспільстві

В суспільстві історично відомі три типи влади, які виникли кілька тисячоліть тому і дійшли до нашого часу через досвід народів і особистостей. Назва їх походить від грецького слова «kratos» - влада.

Охлократія (ohlos – натовп) – буквально влада натовпу, яка характеризується відсутністю чіткого підпорядкування громадян нормам моралі та права, і суспільна поведінка яких визначається на стихійних зборах, мітингах, демонстраціях. В основі цієї влади-критика і заперечення існуючих законів держави, громадянської моралі, інститутів влади і апеляції до примітивних інтересів людей.

Автократія (author – автор) – необмежена влада однієї особи.

Автократія доцільна, коли проводиться принципово нова політика в суспільстві, на підприємстві і необхідно подолати супротив натовпу і старих традицій та підпорядкувати її основній цілі нового лідера. Якщо лідер держави, суспільства, підприємства прогресивний, розумний, то автократія – єдиний спосіб швидкого введення новацій і вирішення поставлених завдань.

Демократія (demos – народ) – передбачає владу народу на основі самоврядування. Демократія дозволяє використовувати внутрішній потенціал людини, перейти від методів примусу до методів переконань. Розвиток демократії можливий за умов використання в управління професійних менеджерів, вибору керівника трудовим колективом, розвитку самоуправління. Демократія базується на принципах самоврядування, виборності керівників, зміною органів влади, підпорядкованості меншості більшості.

2. Стиль керівництва – це типова для керівника (лідера) система прийомів впливу на підлеглих. Тобто стиль керівництва визначає ставлення його до підлеглих.

Авторитарний стиль – керівник при прийнятті рішень орієнтується на власні цілі, критерії та інтереси, практично не рахуючись з думкою колективу та обмежуючись вузьким колом однодумців. У впровадженні рішень в житті займає жорстку позицію, активно використовує методи адміністративного і психологічного впливу. Опозицію не визнає, звільняє неугодних працівників. Завжди впевнений у собі, спирається на свої знання, так і зв'язки з державними органами влади. Керівник такого типу може досягнути високих успіхів, але й може привести свою організацію до банкрутства.

Демократичний стиль базується на поєднанні принципу одноосібного керівництва і самоврядування. Керівник цього типу вибирається членами трудового колективу відкрито на зборах і повинен відстоювати і виражати його інтереси. Як правило, він може успішно виявляти, приймати і реалізувати стратегічні цілі розвитку підприємства, поєднуючи групові інтереси. В роботі опирається на групу однодумців, він є добрим дипломатом, стратегом, політиком.

Ліберальний стиль – керівник у прийнятті рішень орієнтується на цілі та інтереси окремих груп трудового колективу, постійно маневрує, часто займає різні позиції сторін. Переваги ліберального стилю – в груповому прийняті управлінських рішень, проте часто ліберальний керівник немає сильної волі, чіткої цілі, глибоких знань.

Змішаний стиль – передбачає поєднання перерахованих вище типів керівництва.

3. Філософія підприємства – це сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної цілі підприємства.

Філософія підприємства включає такі розділи:

– цілі і завдання підприємства, ділові та моральні якості персоналу;

– умови праці, робоче місце, оплата й оцінка праці;

– соціальні цінності та соціальні гарантії.

4. Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників і службовців є важливим нормативним документом, що регламентує найм і звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній, нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу законів про працю і типовим правилам а також враховувати специфіку підприємства. Він включає такі розділи:

– загальні положення;

– порядок найму і звільнення працівників;

– час праці і відпочинку;

– основні обов'язки працівників та адміністрації;

– службова та комерційна таємниця;

– міри заохочення і покарання.

5. Колективний договір – правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між найманими працівниками і роботодавцями.

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

– забезпечення рівноправності сторін, дотримання норм законодавства;

– встановлення форм, систем і рівня заробітної плати, режиму роботи й умов пращ;

– забезпечення участі членів трудового колективу в управлінні організацією;

– реальність забезпечення прийнятих зобов'язань, контроль за виконанням колективного договору і відповідальність сторін.

Колективний договір може передбачати додаткові, порівняно з чинним законодавством і угодами, гарантії, соціально-побутові пільги.

Укладанню колективного договору передують колективні переговори. Терміни, порядок ведення переговорів, вирішення розбіжностей, що виникають під час їх ведення, порядок розробки, укладання та внесення змін і доповнень до колективного договору, відповідальність за його виконання регулюються Законом України «Про колективні договори і угоди».

Колективні договори підлягають підвідомчій реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади.

Колективний договір набирає чинності з дня його підписання представниками сторін, або з дня, зазначеного в ньому і діє протягом встановленого терміну.

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства, установи, організації незалежно від того, чи є вони членами професійної спілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства, установи, організації.

Контроль за виконанням колективного договору проводиться безпосередньо сторонами, які його уклали, чи уповноваженими ними представниками.

2. Напрями кадрової політики. Оцінка вибору кадрової політики

Кадрова політика в організації може здійснюватися за такими напрямами:

– прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;

– розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на основі удосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників;

– розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею;

– забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;

– визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;

– формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління

персоналом;

– покращення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством.

З метою вивчення реакції колективу на вибрану кадрову політику необхідно проводити соціологічні дослідження та аналіз їх ефективності. Правильно вибрана кадрова політика забезпечує:

– своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого і управлінського персоналу, з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства;

– стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства;

– раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою;

– ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника;

– створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження;

– розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною;

– стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі;

– стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу.

Оскільки кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства, то обґрунтування її вибору залежить від того, як якісно були проведені маркетингові дослідження підприємством можливої реалізації своєї продукції і його конкурентоздатності.

При оцінці кадрової політики потрібно враховувати можливість інтегральних ефектів, коли остаточний результат діяльності вищий, ніж проста сума окремих результатів. Оцінка кадрової політики на її відповідність умовам, що складаються на підприємстві в роботі з персоналом, сприймається колективом досить спокійно.

Контрольні питання:

1. З яких елементів складається кадрова політика?
2. На основі яких нормативно-правових актів здійснюється формування кадрової політики?
3. Назвіть та охарактеризуйте типи влади у суспільстві.
4. Назвіть та надайте характеристику стилям керівництва.
5. Що таке філософія підприємства і які розділи вона включає?
6. Що таке правила внутрішнього розпорядку і що вони регламентують?
7. Що таке колективний договір і що він регулює?
8. Назвіть напрями кадрової політики підприємства?
9. Що забезпечує кадрова політика?
10. Як оцінити ефективність кадрової політики підприємства?

ЛЕКЦІЯ №1.9
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «СУТЬ ТА ЗАВДАННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА»

План лекції

1. Кадрова служба підприємства: поняття і структура
2. Функції та завдання кадрової служби підприємства

Література: Л.-Л.6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Кадрова служба підприємства: поняття і структура

Кадрова служба підприємства – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими у посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом у межах обраної кадрової політики.

Робота з кадрами підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою

Роль кадрової служби в апараті управління безупинно росте. Так, виникає необхідність в обґрунтованому підборі, організації навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці і вихованні кадрів підприємства. Особливо зростає роль кадрових служб щодо набору випускників технікумів, інститутів і університетів, які володіють сучасними знаннями з таких дисциплін, як: маркетинг, менеджмент, ринкова стратегія, ціноутворення і т.п. Крім цього, необхідно також систематично підвищувати кваліфікацію як працівників апарату управління, так і працівників, зайнятих оперативною діяльністю.

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т.д.).

Структура кадрової служби може бути різною залежно від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою.

У великій виробничій або комерційній структурі виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом за різними напрямками діяльності в сфері людських ресурсів, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора.

Посада керівника служби персоналу у різних організаціях має різні найменування, а саме: директор роботи з персоналом, менеджер персоналу, заступник директора в розвитку людських ресурсів чи інакше. В міру зростання організації зростає кількість фахівців, які працюють з персоналом, одночасно поглиблюється розподіл праці всередині служби.

Повноцінна кадрова служба зазвичай включає у собі кілька секторів із чітким поділом функції:

1) сектор обліку і аналізу, кадрового діловодства. У його компетенцію входить розробка кадрового плану в бізнес-плані організації, підготовка штатного розкладу, посадових інструкцій, облік кадрів, створення бази даних працівників, формування та ведення особистих справ співробітників;

2) сектор добору фахівців (рекрутингу) займається комплектуванням штату, кадровим плануванням, пошуком і відбором персоналу, оцінює профпридатність здобувачів, оформляє прийом на роботу і т.д. Сектор потенціалу навчає нового працівника, вводить їх у посаду, організує навчання, на підвищення кваліфікації, планує кар'єру. Сектор мотивації проводить дослідження індивідуальної та групової мотивації, проводить атестацію, розробляє системи стимулювання персоналу, преміювання;

3) сектор соціальної політики створює сприятливий психологічний клімат у колективі,

впроваджує корпоративну культуру, проводить соціометричні дослідження, заохочує індивідуальну і групову ініціативу, створює умови до творення та розвитку

Положення про кадрову службу має складатися з наступних розділів: загальних положень; завдання; структура; функції; стосунки з іншими підрозділами; права; обов'язки; відповідальність.

2. Функції та завдання кадрової служби підприємства

Усі види роботи з персоналом у підприємстві пов'язані з функціями кадрової служби, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників кадрової служби щодо їх виконання. Слід зазначити, що робота кадрових служб має свою специфіку відповідно до особливостей керованого об'єкта, що характеризуються профілем його діяльності (виробнича, комерційна, фінансова і т.д.).

До функцій кадрової служби підприємства належать:

– визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;

– організація підбору, розміщення і виховання персоналу;

– дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;

– організація діловодства з роботи з персоналом;

– оцінка і атестація персоналу підприємства;

– організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;

– формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою;

– поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань;

– розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Кадрова служба вирішує такі завдання:

– здійснення роботи з добору, розстановки та використання робітників і фахівців;

– формування стабільного колективу;

– створення кадрового резерву;

– організація системи обліку кадрів.

Повноваження кадрової служби:

– право вимагати від усіх підрозділів організації необхідні матеріали;

– вирішувати питання працівників щодо переміщення і звільнення;

– право вимагати від інших підрозділів обов'язкове виконання тих вказівок, що передбачені положенням про кадрову службу.

Контрольні питання:

1. Що таке кадрова служба підприємства?
2. Яка роль кадрової служби підприємства?
3. Яка типова структура кадрової служби підприємства?
4. Які функції виконує кадрова служба підприємства?
5. Які завдання ставляться перед кадровою службою підприємства?
6. Які повноваження кадрової служби підприємства?

Лекція №1.10
Тема лекції: «Повноваження та обов'язки керівництва кадрової служби підприємства»

План лекції

1. Права, обов'язки, відповідальність керівника кадрової служби
2. Функції менеджера по персоналу підприємства
3. Основні типи організаційної структури кадрової служби Співробітництво з іншими структурними підрозділами підприємства

Література: Л.-Л.6.

Зміст лекції

1. Права, обов’язки відповідальність керівника кадрової служби

Діяльність кадрової служби підприємства регламентується Положенням про кадрову службу.

Це положення включає наступні розділи:

1. Загальні положення: повинно бути зазначено, що кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і підлегла керівнику підприємства.

2. Задачі відділу: вказуються задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни.

Задачі відповідного підрозділу (відділу кадрів, служби персоналу і т.д.), як правило, полягають у такому:

– розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;

– створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;

– організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

3. Функції відділу: визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач. Основними функціями підрозділу є:

– участь у розробці і реалізації цілей і політики підприємства в області управління людськими ресурсами; розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства;

– прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у рішенні задач, пов’язаних із задоволенням кожного працівника умовами, змістом і характером роботи. Поліпшення якісного складу персоналу підприємства; створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;

– формування резерву кадрів на основі аналізу загальної і додаткової потреби в персоналі і політики планування кар’єри;

– організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу;

– забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;

– підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;

– удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства;

– забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;

– постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп’ютерних технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;

– здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з

питань правомірного захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства;

– організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;

– здійснення представницьких функцій від імені підприємства в інших організаціях, що пов'язані з виконанням завдань підрозділу; виконання функцій із зв'язків з громадськістю, засобами масової інформації.

4. Права відділу виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства.

До прав відділу кадрів можуть належати такі:

– вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів. Брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів;

– залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод;

– запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для рішення задач підрозділу;

– запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм необхідні офіційні документи;

– контролювати стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства;

– вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів підприємства.

5. Відповідальність відділу обумовлює відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій і в цілому відділу кадрів.

2. Функції менеджера по персоналу підприємства

1. Організовує роботу з персоналом у відповідності із загальними цілями розвитку підприємства і конкретними напрямами кадрової політики для досягнення ефективного використання і професійного удосконалення працівників.

2. Забезпечує комплектування підприємства працівниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації.

3. Визначає потребу в персоналі, вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами.

4. Здійснює підбір кадрів, проводить співбесіди з кандидатами на роботу, у тому числі з випускниками навчальних закладів, з метою комплектування штату працівників.

5. Організовує навчання персоналу, координує роботу по підвищенню кваліфікації співробітників і розвитку їх ділової кар'єри.

6. Доводить інформацію з кадрових питань і важливих кадрових рішень до відома всіх працівників.

7. Організовує проведення оцінки результатів трудової діяльності працівників, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад.

8. Разом з керівниками структурних підрозділів бере участь у прийнятті рішень з питань приймання, переведення, просування по службі, пониження у посаді, накладенні адміністративних стягнень, а також звільнення працівників.

9. Розробляє систему оцінки ділових та особистих якостей працівників, мотивації їх кар'єрного росту.

10. Консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом.

11. Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів і конфліктів.

12. Складає і оформляє трудові договори та контракти, веде особові справи працівників та іншу кадрову документацію.

13. Здійснює керівництво підлеглими.

3. Основні типи організаційної структури кадрової служби. Співробітництво з іншими структурними підрозділами організації

Організаційна структура кадрової служби, що близька до ідеальної, може мати наступну структуру і функції:

I. Сектор стратегічного управління кадровим потенціалом. Функції:

– розробка стратегії управління кадровим потенціалом для досягнення цілей організації;

– планування розвитку персоналу організації;

– аналіз інформації з ринку праці;

– планування потреб в персоналі;

– забезпечення керівництва кадровою інформацією.

II. Сектор найму персоналу. Функції:

– поточне планування потреби в персоналі;

– набір персоналу (зовнішній і внутрішній);

– відбір і тестування персоналу та організація інших випробувань.

III. Сектор професійної орієнтації та адаптації. Функції:

– професійна орієнтація персоналу організації;

– адаптація персоналу (первинна і вторинна);

– планування збереження кадрового потенціалу організації.

IV. Сектор стимулювання та оплати праці. Функції:

– аналіз трудових процесів в організації;

– планування витрат на персонал;

– розробка трудових угод (контрактів);

– вивчення процесу мотивації праці;

– встановлення системи стимулів та компенсації;

– розробка системи оплати праці в організації.

V. Сектор оцінки діяльності персоналу. Функції:

– аналіз якості трудового процесу та рівня задоволеності потреб персоналу через діяльність в організації;

– вивчення морально-психологічного клімату в колективах;

– організація оцінки діяльності персоналу;

– оцінка змісту трудових процесів.

VI. Сектор підготовки та просування персоналу. Функції:

– розробка навчальних програм;

– організація професійного навчання;

– розробка і корекція кар'єрних планів.

VII. Сектор трудових відносин. Функції:

– укладання колективних договорів;

– укладання контрактів і трудових договорів;

– вивчення питання соціальної напруженості в колективах;

– розвиток стосунків керівництва організації з органами робочого самоврядування.

VIII. Сектор охорони праці та техніки безпеки. Функції:

– організація курсів з охорони праці;

– вивчення умов праці та їх корекція;

– організація медичного обслуговування персоналу.

Кадрова служба у виробничому середовищі організації взаємодіє з усіма структурними підрозділами.

Спільно з планово-економічним відділом кадрова служба:

– розробляє перспективні й поточні плани комплектування підприємства персоналом усіх професій і кваліфікацій;

– розраховує потреби в усіх категоріях персоналу з урахуванням змін складу працюючих при впровадженні нової техніки та технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів;

– складає кошторисно-фінансові розрахунки на організацію прийняття персоналу та молодих спеціалістів;

– готує розрахунки та пропозиції керівнику щодо плинності персоналу, стану трудової дисципліни;

– складає розділи звітності для органів статистики про наявність працюючих, плинність персоналу, потребу в ньому;

– готує пропозиції керівництву щодо коригування всіх згаданих планів у зв'язку із зменшенням або збільшенням обсягів виробництва, а також з інших причин.

Разом із відділом організації праці та соціального захисту:

– вивчає та аналізує втрати робочого часу (хвороба, простої, відпустки з дозволу адміністрації, прогули та ін.);

– розробляє пропозиції щодо поліпшення умов праці, закріплення персоналу на підприємстві;

– готує матеріали для керівництва про заохочення, винагороди, стягнення за підсумками роботи за місяць, квартал, рік;

– організовує дослідження професійного, освітнього, складу працюючих за віком і статтю з метою поліпшення умов та продуктивності праці, удосконалення різних видів робіт з персоналом.

– перевіряє стан трудової дисципліни та розробляє заходи щодо її зміцнення;

– здійснює контроль за станом умов праці на підприємстві.

Спільно з керівниками структурних підрозділів:

– узгоджує питання прийому, звільнення та переміщення працівників підприємства;

– готує проекти пропозицій керівництву щодо складу атестаційних та кваліфікаційних комісій, порядку їх роботи, оформлення матеріалів для заохочення, винагород за високі показники у праці;

– виконує організаційну роботу щодо створення резерву персоналу на висування, вивчення ділових та особистісних властивостей працівників списку резерву;

– організовує роботу щодо добору молодих працівників для навчання у вищих навчальних закладах.

Спільно з бухгалтерією підприємства: організовує та контролює виконання кошторисно-фі-нансового плану витрат на всі види робіт з персоналом, документальне оформлення прийому, переведення, відпусток, звільнень.

Разом із юрисконсультом організовує та здійснює контроль за дотриманням трудового законодавства, виконання наказів, вказівок і рішень з питань роботи з персоналом.

Контрольні питання:

1. Чим регламентується діяльність кадрової служби підприємства?
2. Назвіть та охарактеризуйте зміст розділів Положення про кадрову службу.
3. Які функції виконує менеджер по персоналу підприємства?
4. Назвіть складові підрозділи кадрової служби та їх функції.
5. З якими підрозділами підприємства і з яких питань взаємодіє кадрова служба підприємства?

РОЗДІЛ 2. «ЕЛЕМЕНТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

ЛЕКЦІЯ №2.1
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «СУТНІСТЬ І ВИДИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ»

План лекції

1. Сутність, мета і завдання кадрового планування
2. Основні види кадрового планування
3. Склад інформації, необхідної для виконання розрахунків поточної і прогнозної потреби в кадрах

Література: Л.-Л.6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Сутність, мета і завдання кадрового планування

Планування персоналу є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу.

Мета кадрового планування полягає в тому, щоб надати працюючим робочі місця в потрібний час і в потрібній кількості, у відповідності з їх здібностями і нахилами, а також потребами виробництва.

Практичною основою планування персоналу на підприємстві є плани економічного і соціального розвитку колективів.

Робочі місця з точки зору продуктивності і мотивації праці повинні дозволити працівникам оптимальним чином розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці і відповідати вимогам створення гідних людини умов праці і забезпечення зайнятості.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації так і в інтересах персоналу. Для організації важливо мати в своєму розпорядженні висококваліфікований персонал з метою досягнення цілей організації.

Кадрове планування повинно дати відповіді на питання:

1. Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібні?
2. Як залучити потрібний і скоротити надлишковий персонал?
3. Як краще використати персонал у відповідності з його здібностями ?
4. Яким чином забезпечити розвиток кадрів для нових кваліфікованих робіт, а також підтримка знань у відповідності з запитами виробництва?
5. Яких витрат потребують заплановані кадрові заходи ?

Планування персоналу охоплює:

– прогнозування перспективи потреб підприємства в персоналі (за окремими його категоріями);

– вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили);

– аналіз стану робочих місць підприємства;

– розроблення програм та заходів щодо розвитку персоналу.

На промисловому підприємстві робітники є головним ядром, оскільки від них залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і спеціалістів, рівня їх кваліфікацій, відповідальності, творчості, виконавської та трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства, рівень технічного прогресу і рівень організації виробництва.

На підприємствах аналізується виконання плану з чисельності і складу працівників. Метою цього аналізу є:

– визначення відповідності між фактичною і плановою чисельністю працівників загалом і за окремими категоріями;

– розподіл працівників за характером виробництва (основне і допоміжне);

– визначення складу працівників за статтю, стажем, віком і освітою;

– з'ясування причин відхилення фактичної чисельності від планової;

– установлення якісних змін у складі працівників;
– виявлення розмірів і причин плинності.

2. Основні види кадрового планування

Кадрове планування можна поділити на:

– планування потреб у персоналі (оцінку наявного потенціалу трудових ресурсів; оцінку майбутніх потреб; розробку програм по розвитку персоналу);

– залучення (набору) персоналу;

– використання і скорочення персоналу (покликано показати: кого варто скоротити, де і коли; політику оголошення про скорочення і виплати вихідних допомоги; кроки, які необхідно почати, щоб допомогти скороченим працівникам знайти нову роботу; програму консультування з профспілками чи асоціаціями працівників);

– навчання персоналу (повинно враховувати: необхідну кількість учнів; кількість існуючих працівників, що потребують навчання чи перенавчання; нові курси чи витрати на існуючі);

– збереження кадрового складу;

– витрат на утримання персоналу.

Основні види планування:

– довгострокове;

– перспективне;

– поточне.

Довгострокове планування охоплює період 15-20 років і виступає у формі цільових комплексних програм.

Комплексна програма кадри передбачає вирішення наступних, основних напрямків роботи з персоналом:

1. Вдосконалення планування і організація кадрової роботи, створення комплексної системи управління кадрами на основі використання електронно-обчислювальної техніки.
2. Вдосконалення системи комплектування, підготовки і підвищення соціально-демографічної і професійно-кваліфікаційної структури.
3. Управління дисципліною праці, стабілізація виробничих колективів на основі скорочення, втрат робочого часу, плинності кадрів, покращення умов праці, відпочинку працюючих.
4. Підвищення творчої ініціативи і трудової активності робітників, підвищення їх культурного рівня, розвиток демократичних принципів в управлінні виробництвом.

На основі довгострокових планів розробляються перспективні і поточні плани, які в сукупності відображають єдину систему планування кадрової роботи.

Перспективні або п'ятирічні плани роботи з кадрами включають в себе таких 3 розділи:

– заходи по вдосконаленню складу кадрів, тобто керівників, спеціалістів і робітників;

– заходи з розвитку персоналу, тобто заходи по підготовці, перепідготовці і підвищенні кваліфікації і створення системи безперервної освіти;

– заходи з виховання кадрів.

Поточний план конкретизує показники довгострокового і перспективного плану роботи з кадрами, відображає питання комплектування підрозділів необхідними працівниками, їх розміщення, навчання, оцінка діяльності, підвищення кваліфікації, контроль раціонального використання робочого часу і здійснення запланованих заходів по роботі з кадрами.

3. Склад інформації, необхідної для виконання розрахунків поточної і прогнозної потреби в кадрах

Для проведення аналізу наявності персоналу необхідно з допомогою спеціально розроблених анкет зібрати наступну інформацію:

1. Дані про постійний склад персоналу.

2. Дані про структуру персоналу.

3. Плинність кадрів.

4. Втрати робочого часу в результаті простоїв, по хворобі.

5. Дані про тривалість робочого дня.

6. Заробітна плата робітників і службовців, її структура, основна і додаткова заробітна плата, надбавки до заробітної плати.

7. Кількість навчальних місць, система підготовки і підвищення кваліфікації, забезпечення навчальними місцями відповідно до потреб.

8. Кількість робітників, службовців і керівників, які повинні навчатися в навчальних закладах, в тому числі підготовка резерву кадрів управління.

Інформація про персонал повинна відповідати вимогам:

Бути простою – це означає, що інформація повинна вміщувати стільки даних і в такому обсязі, який необхідний для конкретного випадку.

Бути наочною. Дані повинні бути представлені таким чином, щоб можна було швидко визначити головне.

Має бути однозначною. Дані повинні бути систематичні і логічні.

Актуальною. Дані повинні бути новими, оперативними і своєчасними і повинні подаватись без запізнення.

Бути послідовною. Дані повинні підраховуватись за єдиними формами розрахунку і мати однакову методику.

Контрольні питання:

1. Яка мета кадрового планування?
2. На які відповіді дає питання кадрове планування?
3. Яка мета аналізу виконання плану з чисельності персоналу?
4. Що включає кадрове планування?
5. Назвіть види планування?
6. Що передбачає комплексна кадрова програма?
7. Що включають перспективні кадрові плани?
8. Які показники характеризує поточний кадровий план?
9. Яка інформація необхідна для аналізу наявності персоналу?
10. Яким вимогам має відповідати інформація про персонал?

ЛЕКЦІЯ №2.2

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ОРГАНІЗАЦІЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ»

План лекції

1. Методи визначення потреби в кадрах організації
2. Зовнішні і внутрішні чинники маркетингу персоналу
3. Прогнозування в управлінні персоналом і його основні завдання

Література: Л.-Л.6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Методи визначення потреби в кадрах організації

До основних методів планування і прогнозування кадрової роботи належать:

– балансовий метод;
– метод порівняльного аналізу;
– метод експертних оцінок;
– системний аналіз;
– моделювання;
– економіко-математичні методи.

На основі цих методів аналізується:

– динаміка соціальних і кадрових процесів у трудових колективах,

– виявляються закономірності в їхньому розвитку,

– визначаються конкретні шляхи оптимізації цих процесів з урахуванням специфіки діяльності конкретної організації, підприємства.

Практика показує, що методи прогнозування кадрової роботи та вдосконалення якісного складу кадрів на рівні підприємств і організацій застосовуються поки що епізодично. Сучасна кадрова політика вимагає комплексного їх використання при розробці соціально-економічних програм розвитку підприємств, галузей.

Прогнозування професійної кваліфікаційної структури робітників в організації ґрунтується на даних прогнозів загальної чисельності персоналу, фінансових можливостей щодо забезпечення подальшого розвитку персоналу, конкурентоспроможності організації, обсягів інвестування заходів НТП, реконструкції, впровадження нової техніки і технології.

Базова потреба підприємства в кадрах:

$$Ч_б = ОП / В, \quad (2.1)$$

де ОП – обсяг виробництва;

В – виробіток на одного працюючого.

Загальна потреба підприємства в кадрах:

$$Ч_з = Ч_б / ДП, \quad (2.2)$$

де $Ч_б$ – базова потреба в кадрах, що визначається обсягом виробництва;

ДП – додаткова потреба в кадрах.

Додаткова потреба в кадрах – це різниця між загальною потребою і наявністю персоналу на початок розрахункового періоду:

$$ДП = Ч_{пл.} – Ч_{баз}., \quad (2.3)$$

де $Ч_{пл.}$ і $Ч_{баз}$ – загальна потреба у фахівцях в плановий і базовий періоди.

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу за методом Розенкранца:

$$Ч = \sum_{i=1}^{n} \frac{m_i \cdot t_i}{i=1} \cdot K_{нрч} + \frac{t_p}{T} \cdot \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}} \quad (2.4)$$

де Ч – чисельність управлінського персоналу певної професії, спеціальності, підрозділу;

n – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження підрозділу або групи співробітників;

m_i – середня кількість певних дій (розрахунки, обробка замовлень, переговори) в рамках і-го виду робіт за встановлений період (наприклад за рік)

t_i – час, необхідний для виконання однієї дії в рамках і-го виду організаційно управлінських робіт;

Т – робочий час одного співробітника відповідно до трудового договору за певний проміжок календарного часу, прийнятого у розрахунках;

$К_{нрч}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$К_{фрч}$ – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

t_p – час на виконання різних робіт, які неможливо врахувати у попередніх планових розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу:

$$К_{нрч} = К_{др} \bullet К_в \bullet К_{пер}, \quad (2.5)$$

де $К_{др}$ – коефіцієнт, що враховує затрати на додаткові роботи, попередньо не враховані в часі, потрібному для виконання певного процесу.

Як правило знаходиться в межах $1,2 \le К_{др} \le 1,4$;

$К_в$ – коефіцієнт, що враховує затрати на відпочинок працівника, протягом робочої доби.

Як правило встановлюється на рівні 1,12;

$К_{пер}$ – коефіцієнт перерахунку наявної кількості у спискову..

Коефіцієнт фактичного розподілу часу ($К_{фрч}$) визначається відношенням загального фонду робочого часу будь-якого підрозділу до часу, розрахованого як ($\Sigma m_i \bullet t_i$).

Для використання формули Розенкранца у планових розрахунках їй надається такий вигляд:

$$Ч = \frac{(\sum_{n=1}^{n} m_i \cdot t_i) \cdot K_{фрч}}{T} \qquad (2.6)$$

Тому що величини t_i та $К_{фрч}$ невідомі.

2. Зовнішні та внутрішні чинники маркетингу персоналу

Маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, що направлений на визначення і задоволення потреби в персоналі.

Завдання маркетингу персоналу – володіти ситуацією на ринку праці для ефективного покриття потреб в персоналі і реалізації цілей організації.

Джерелами інформації для персонал-маркетингу є:

– навчальні програми і плани випуску спеціалістів в навчальних закладах;

– навчальні програми додаткової освіти в комерційних навчальних центрах і курси перенавчання при біржах праці;

– аналітичні матеріали, що публікуються державними органами з праці і зайнятості;

– інформаційні матеріали, повідомлення служб зайнятості, спеціалізовані журнали і спеціальні видання;

– мережа науково-технічних бібліотек, в яких можуть готуватися тематичні, аналітичні огляди, технічні виставки, конференції, семінари та ін.

Оскільки організація є відкритою системою, то її потреба в робітниках і фахівцях формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Зовнішні фактори:

1. Макроекономічна ситуація в країні. Саме від темпів росту ВВП, рівня інфляції, структурних змін в галузях економіки, залежить стратегія підприємства щодо розширення чи зменшення обсягів виробництва, а значить і потреба в трудових ресурсах.

2. Ситуація на ринку праці, тобто який попит на робочу силу.

3. Розвиток технологій. Він формує зміну вимог до спеціальностей, а відповідно до того буде змінюватись структура робочих місць, яка потребує відповідної підготовки і перепідготовки.

4. Розвиток законодавства, можливі зміни в галузі охорони праці і зайнятості.

5. Кадрова політика організації конкурентів. Це вивчення форм і методів роботи з кадрами, з метою розробки власної стратегії, поведінки, що направлена на зміну в кадровій політиці, відповідати вимогам створення гідних для людини умов праці.

Внутрішні фактори, що визначають напрямки маркетингу – персоналу.

1. Цілі організації, стратегія розвитку організації та стратегія управління персоналом організації. Цілі і завдання формують стратегію маркетингу як у сфері виробництва та реалізації продукції (послуг), так й в сфері маркетингу персоналу. Чим конкретніші цілі, тим легше визначити потребу в робочій силі, розробити заходи щодо покриття цієї потреби та розвитку персоналу.

2. Фінансові ресурси і кадровий потенціал персоналу самої організації.

3. Джерела покриття потреби. Ефективність напрямів маркетингу персоналу залежить від координації діяльності керівників організації, працівників служби управління персоналом і відділу маркетингової служби.

Врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, дозволяють розробити комплекс заходів з

відбору та розвитку персоналу, визначити обсяг фінансових ресурсів, необхідних для досягнення зазначених цілей організації.

Основні напрями персонал-маркетингу:

– розробка вимог до персоналу;

– визначення потреби у персоналі;

– розрахунок планових витрат на найм та подальший розвиток персоналу;

– вибір шляхів покриття потреби в персоналі організації.

3. Прогнозування в управлінні персоналом і його основні завдання

Прогнозування застосовується для передбачення зміни структури й динаміки кадрової роботи на основі аналізу минулого і сьогодення. Суть прогнозу структури кадрів, шляхів її удосконалення визначається передбаченням змін у системах добору, підготовки, розстановки і виховання кадрів, станом демографічних змін в регіоні та країні, зростанням вимог до кадрів і кадрової роботи.

Основні етапи прогнозування. Виділяють такі етапи:

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

2. Діагноз – вивчення характеру і стану кадрової роботи та структури кадрів на підставі всебічного їх дослідження. Насамперед виявляються тенденції в розвитку структури кадрів, визначаються шляхи вдосконалення кадрової роботи, мети прогнозування і коло кадрових знань, що підлягають вирішенню.

3. Вибір методу – найбільш відповідальний етап у прогнозуванні кадрової роботи. Методи можуть бути формалізовані і неформалізовані: у першому випадку використовується апарат математичної статистики, у другому експерименті – оцінки та пропозиції якісного характеру на основі останніх досягнень науки і практики в області підбору, підготовки, розстановки і виховання кадрів.

4. Прогноз – передбачення основних змін і структурних зрушень у професійно-кваліфікаційному та соціально-демографічному складі кадрів організації та проведення кадрової роботи.

Контрольні питання:

1. Назвіть основні методи планування і прогнозування кадрової роботи.
2. Для чого призначені методи планування і прогнозування кадрової роботи?
3. Як визначити базову і загальну потребу підприємства у кадрах?
4. Як розраховується чисельність адміністративно-управлінського персоналу?
5. Що таке маркетинг персоналу і які його завдання?
6. Що є джерелом інформації для персонал-маркетингу?
7. Назвіть внутрішні та зовнішні чинники маркетингу персоналу.
8. Назвіть основні напрями персонал-маркетингу.

ЛЕКЦІЯ №2.3
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ»

План лекції

1. Сутність і види адаптації персоналу організації
2. Цілі і завдання трудової адаптації
3. Управління процесом трудової адаптації

Література: Л.-Л.6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Сутність і види адаптації персоналу організації

Трудова адаптація персоналу виступає важливим складовим елементом системи підготовки кадрів і є регулятором зв'язку між системою освіти і практичною діяльністю. Успішна адаптація персоналу, разом з його наймом та відбором, є необхідною для забезпечення низької плинності кадрів.

Адаптація персоналу є важливою ланкою кадрового менеджменту. Справді, стаючи працівником конкретного підприємства, новачку потрібно прийняти організаційні вимоги: режим праці та відпочинку, посадові інструкції, накази, розпорядження адміністрації. Він мусить по новому оцінити свої думки, звички, співвідносити їх з прийнятими у колективі нормами і правилами поведінки, закріпленими традиціями, виробити відповідну лінію поведінки.

Саме недостатня увага служби по роботі з персоналом до цієї функції, відсутність чітко регламентованих процедур з адаптації нових співробітників, тягне за собою не влиття нового співробітника в колектив. Відповідно, ефективність заходів щодо комплектування організації персоналом знижується, та й ефективність діяльності організації в цілому, падає.

Адаптація є важливим засобом попередження травмування, виникнення нещасних випадків у трудовому процесі і відіграє значну роль в охороні праці.

Адаптація – процес знайомства співробітника з діяльністю та організацією і зміна власної поведінки відповідно до вимог середовища.

Важливим завданням роботи з персоналом в організації при залученні кадрів є управління трудовою адаптацією. Адаптація виступає важливим складовим елементом системи підготовки кадрів і є регулятором зв'язку між системою освіти і виробництвом. Вона покликана сприяти покриттю потреб організацій у робочій силі та в необхідному якісному і кількісному відношенні для підвищення їх прибутковості та конкурентоспроможності.

Найчастіше адаптація розглядається як процес залучення людини до праці в рамках професії, включаючи його у виробничу діяльність, засвоєння ним умов і досягнення нормативів ефективної праці. Однак адаптацію не можна розглядати тільки як оволодіння спеціальністю. Вона передбачає також пристосування новачка до соціальних норм поведінки в колективі, встановлення відносин співробітництва працівника і колективу.

Адаптація спрямована на:

– забезпечення більш швидкого входження в посаду нового співробітника;

– зменшення кількості помилок, пов'язаних з включенням в роботу;

– зменшення стартових витрат за рахунок зменшення термінів досягнення новим співробітником встановлених стандартів виконання робіт;

– формування позитивного образу організації, зменшення дискомфорту перших робочих днів, зниження тривожності, невпевненості нового співробітника;

– оцінку рівня кваліфікації та потенціалу нового співробітника під час проходження ним випробувального терміну.

Трудова адаптація персоналу – взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва при умові нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умов праці і відпочинку.

Залежно від наявності у працівника попереднього досвіду виділяють два напрямки трудової адаптації: первинну і вторинну.

Первинна адаптація – це пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності і вперше включаються в постійну трудову діяльність на конкретному підприємстві.

Вторинна адаптація – пристосування співробітників, що мають досвід професійної діяльності, яка може бути пов'язана як зі зміною місця роботи, об'єкта діяльності, професійної ролі, так і з пристосуванням працівника до мінливого зовнішнього середовища.

У теоретичному та практичному плані виділяють ***2 види адаптації: виробничу і позавиробничу.*** У свою чергу виробнича адаптація включає в себе *професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційно-адміністративну, економічну і санітарно-гігієнічну адаптацію.*

Професійна адаптація – пристосування працівника до нової професії, повне і успішне оволодіння нею, тобто освоєння операцій, що входять до її структури, у відповідності до технологічних процесів, норм витрат праці, умов і організації праці, а також готовність до прийняття рішень у різних виробничих ситуаціях .

Основні елементи професійної адаптації:

– оволодіння системою професійних знань і навичок;

– оволодіння своєю професійною роллю;

– виконання вимог трудової дисципліни;

– самостійність при виконанні посадових функцій;

– прагнення до вдосконалення в обраній професії;

– інформованість з найважливіших питань, пов'язаних з виконуваної роботою.

Психофізіологічна адаптація – пристосування працівника до трудової діяльності на рівні організму. У процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності всіх умов, що роблять різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці і впливають на стан здоров'я, яке залежить від захисних реакцій його організму.

Соціально-психологічна адаптація – це пристосування працівника до первинного трудового колективу і до найближчого соціального оточення в ньому.

Організаційно-економічна адаптація – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління фірмою, особливостей організації праці, її оплати, підготовленість співробітника до сприйняття та реалізації нововведень.

Санітарно-гігієнічна адаптація – пристосування до розпорядку дня, умов праці, нових вимог трудової, виробничої і технологічної дисципліни. Таким чином, всі види адаптації є нерозривними сторонами єдиного процесу входження в організацію, при цьому визначальною, провідною є професійна адаптація.

2. Цілі і завдання трудової адаптації

Серед основних цілей трудової адаптації зазвичай виділяють ***економічні та соціально-психологічні.***

До першої групи відносять:

– швидке досягнення трудових показників;

– зменшення стартових витрат.

До тих пір, поки новий працівник працює менш ефективно, ніж досвідчені співробітники, його робота вимагає від організації відповідно більших витрат. Ефективна адаптація:

– зменшує ці стартові витрати і дає можливість новому працівникові швидше досягти встановлених стандартів виконання роботи;

– забезпечує скорочення плинності кадрів, адже працівники, які не змогли своєчасно освоїтися в організації, можуть відреагувати на таку ситуацію звільненням;

– допомагає зекономити час безпосереднього керівника і колег по роботі, бо працівник,

який недостатньо адаптувався до роботи в організації, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.

До другої групи цілей відносяться:

– входження працівника в робочий колектив і відчуття себе членом організації;

– зниження тривожності і невпевненості;

– розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до неї;

– прийняття працівником основних вимог і правил поведінки, прийнятих в організації.

Двосторонній характер процесу адаптації дозволяє визначити його цілі з боку організації і з боку працівника.

Мета адаптації працівника з боку роботодавця проявляється у бажанні отримати лояльного, максимально керованого співробітника, його повне, швидке і ефективне пристосування до організації.

Завдання адаптації співробітників з точки зору роботодавця:

– підвищення ефективності організації;

– підвищення ефективності трудової діяльності співробітника;

– зниження можливості звільнення працівника;

– формування у працівника лояльності до організації;

– зниження стресу і тривожності;

– формування почуття задоволеності роботою;

– забезпечення працівника теоретичними та практичними знаннями про організацію;

– встановлення у працівника оптимальних для діяльності організації відносин у колективі.

Мета адаптації з боку працівника – це максимально повне, швидке і ефективне пристосування до організації, створення в найкоротші терміни іміджу професіонала, бажання протягом тривалого часу залишатися співробітником організації.

Завдання адаптації з точки зору працівника:

– отримання знань про організацію, організаційну культуру, інформаційні потоки, формальні і неформальні зв'язки;

– знайомство зі стилем управління;

– отримання теоретичних і практичних знань про специфіку роботи;

– зниження рівня стресу, тривожності;

– продовження трудових відносин з організацією;

– встановлення партнерських відносин з колегами;

– формування і зростання почуття задоволеності від роботи в організації.

Таким чином, адаптація нового працівника в організації – це багатосторонній процес його пристосування до змісту і умов нового соціального середовища.

3. Управління процесом трудової адаптації

Однією з важливих проблем кадрової роботи на підприємствах при залученні персоналу є управління трудовою адаптацією.

Управління процесом адаптації – це активний вплив на фактори, які впливають на її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків.

Управління трудовою адаптацією вимагає опрацювання в першу чергу трьох організаційних елементів:

1. Структурне закріплення функції управління адаптацією:

– виділення відповідного підрозділу у системі управління персоналом. Найчастіше функції з управління адаптацією входять до складу підрозділу з навчання персоналом;

– розподілення фахівців, що займаються управлінням адаптацією, по підрозділах. У даному випадку фахівець з персоналу стає куратором певних підрозділів;

– розвиток наставництва як форми довіри до досвідченого співробітника;

– розвиток структурних взаємозв'язків системи управління персоналом зі службою організації управління.

2. Технологія процесу управління адаптацією:

– організація семінарів, курсів з різних аспектів адаптації;

– проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником;

– організація інтенсивних короткострокових курсів для керівників, які вперше займають у цю посаду;

– проведення організаційно-підготовчої роботи при впровадженні нововведень;

– спеціальні курси підготовки наставників;

– використання методу поступового ускладнення завдань, що виконуються новим працівником;

– виконання разових громадських доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом;

– виконання разових доручень з організації роботи органу управління;

– підготовка заміни кадрів при їх ротації;

– проведення в колективі різних підрозділів спеціальних рольових ігор по згуртуванню співробітників .

3. Інформаційне забезпечення процесу адаптації

Збір і обробку інформації про рівень і тривалість адаптації доцільно проводити в рамках поточної ділової оцінки.

Розробка заходів, що позитивно впливають на трудову адаптацію, передбачає знання як суб'єктивних характеристик працівника (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, стаж та ін.), так і чинників робочого середовища, характер їхнього впливу (прямий або непрямий) на показники і результати адаптації.

При управлінні процесом трудової адаптації варто враховувати:

– наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці);

– обмеження у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок);

– розходження на новому і на попередньому місці роботи;

– особливості нової і попередньої професій.

Програми адаптації можуть бути різними – від неформальних, які передбачають в основному усну інформацію, до формалізованих процедур, що зв'язують усні подання з письмовими і графічними установками.

Зміст програми залежить від наступних факторів: *змісту роботи, статусу та рівня відповідальності, робочого оточення чи особистих особливостей співробітника.*

На малих підприємствах програма адаптації проводиться менеджером-практиком, іноді з включенням працівників профспілки. На великих підприємствах можуть бути служби трудової адаптації працівників, які виступають як самостійні структурні підрозділи (відділи, лабораторії) або входять до складу інших функціональних підрозділів (бюро, група, окремі працівники) – у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці і заробітної плати і т.п.

Основні завдання служби трудової адаптації – розробка і впровадження за участю функціональних служб управління підприємством заходів щодо скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, стабілізації трудового колективу, зростання трудової віддачі працівників, підвищення задоволеності працею.

Важлива задача служби трудової адаптації полягає також у координації діяльності усіх ланок підприємства, що мають відношення до адаптації працівників.

Звичайно загальна програма адаптації включає ряд лекцій, екскурсій, практикумів, а також ряд загальних питань. Після проходження загальної програми адаптації нових працівників може бути проведена спеціалізована програма їх адаптації, що містить ряд спеціальних бесід із співробітниками того підрозділу, в яке прийшов новачок, так і співбесід з керівником. Традиційно в програмі адаптації виділяють такі основні напрямки:

– введення в організацію;

– введення в підрозділ;

– введення в посаду.

Умовно процес адаптації можна розділити на 4 етапи:

Етап 1. Оцінка рівня підготовленості новачка. Якщо співробітник має не тільки спеціальну підготовку, а й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших підприємств, період його адаптації буде мінімальним. Однак навіть у цих випадках в організації можливі незвичні для нього варіанти вирішення вже відомих йому завдань. На цьому етапі важливо провести аналіз очікувань працівників, а також скласти прогноз новачка;

Етап 2. Орієнтація – отримання новим співробітником інформації про організацію, в якій він починає працювати. Практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього пред'являються з боку організації.

Етап 3. Дієва адаптація. Пристосування новачка до свого статусу в значній мірі обумовлюється його включенням в міжособистісні стосунки з колегами. Необхідно надати новачкові можливість активно діяти в різних сферах, перевіряючи отримані знання в організації.

Етап 4. Функціонування. Завершальний етап адаптації. Характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи. Тут важлива сучасна ліквідація причин конфліктних ситуацій, можливе прийняття санкцій щодо тих, хто зобов'язаний був усунути причини не адаптації. Як правило, при спонтанному розвитку процесу адаптації цей завершальний етап настає після 1-1,5 років роботи, а при управлінні процесом адаптації – через кілька місяців.

Таким чином, основу процесу управління адаптацією, що припускає певну технологію, складають конкретизацію підходів до кожного працівника, визначення значимості тієї чи іншої сторони адаптації для конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів для полегшення її проходження.

Отже, в сучасній науковій літературі є різні підходи до визначення місця і ролі процесу адаптації персоналу в переліку функцій кадрового менеджменту: Їх розглядають як заключну частину процесу відбору персоналу, як початковий етап навчання і розвитку, як створення умов праці, але можна сказати однозначно, адаптація персоналу – є однією з функцій управління, без якої система управління персоналом не мала би логічного циклу.

Адаптація – це взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому вливанні співробітника в нові професійні, соціальні й організаційно-економічні умови праці.

Контрольні питання:

1. Що таке адаптація персоналу?
2. На що спрямована адаптація персоналу?
3. Надайте визначення поняттю «трудова адаптація персоналу».
4. Що таке первинна і вторинна адаптація персоналу?
5. Що таке виробнича і позавиробнича адаптація персоналу?
6. Назвіть та охарактеризуйте види виробничої адаптації персоналу.
7. Що таке економічна і соціально-психологічна адаптація персоналу?
8. Яка мета і завдання адаптації працівника з точки зору роботодавця?
9. Яка мета і завдання адаптації з точки зору працівника?
10. Назвіть та охарактеризуйте елементи управління трудовою адаптацією.
11. Що слід враховувати при управлінні процесом трудової адаптації?
12. Назвіть та охарактеризуйте етапи процесу трудової адаптації персоналу.

ЛЕКЦІЯ №2.4
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ І ФОРМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ»

План лекції

1. Організація системи навчання персоналу
2. Форми і методи професійного навчання. Підготовка робітничих кадрів

Література: Л.-Л.6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Організація системи навчання персоналу

Вітчизняні і закордонні вчені вказують, що на ринку праці формуються стійкі тенденції посилення уваги до якісних показників робочої сили, раціонального використання і розвитку найманих працівників.

Навчання є необхідною умовою функціонування підприємства, особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на основі розвитку новітніх технологій. РП повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації.

Навчання персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, професійний рівень, підвищує конкурентоспроможність працівника на ринку праці.

Метою політики підготовки кадрів є підготовка конкурентоспроможного найманого працівника, що зацікавлений і докладає зусиль для підвищення якості продукції в умовах економії ресурсів та зниження собівартості.

Невпинний НТП призводить до старіння знань працівників.

Управлінці мають 2 варіанти вирішення проблеми:

– звільнення персоналу, який не відповідає критеріям конкурентоспроможності і підбір нового;

– безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників.

Конкурентну перевагу підприємства визначає передусім перевага персоналу даного підприємства, оскільки нова техніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на існуючому ринку. Саме особливості роботи персоналу, знання, рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток персоналу можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів.

Навчання персоналу забезпечує:

– розвиток підприємства;

– підтримку конкурентоспроможності підприємства та його кадрів;

– здатність швидко і ефективно реагувати на зміни та вимоги зовнішнього середовища та пристосовуватись до них;

– підвищення рівня кваліфікації працівників у відповідність до вимог виробництва.

Для правильної організації навчання персоналу необхідно:

– докладно досліджувати розроблений стратегічний план і поточні завдання;

– будь-яке навчання має бути пов’язане з реалізацією мети організації;

– необхідно чітко уявляти кінцевий результат навчання;

– ні в якому разі не можна влаштовувати навчання тому, що модно;

– проаналізувати правильність роботи співробітників і відповідність їх кваліфікації;

– провести анкетування працівників, виявити найслабші напрямки в рівні підготовки і включити їх до програми навчання;

– обов’язково включити до програми питання особистого характеру.

Система навчання персоналу включає:

– професійне навчання персоналу;

– атестацію персоналу, який згідно з класифікацією професій належить до відповідних професійно-посадових категорій;

– сертифікацію персоналу;

– формування резерву керівників підприємств, установ та організацій.

Цілі професійного навчання повинні бути:

– конкретними та специфічними;

– орієнтованими на одержання практичних умінь і навичок;

– піддаватись оцінці у процесі навчання та після його закінчення;

– ефективними.

Проблеми організації системи навчання персоналу:

– обмеженість фінансування;

– недостатня зацікавленість роботодавців щодо вкладання коштів у професійне навчання;

– незацікавленість працівників вкладати кошти у свою професійну підготовку через відсутність для цього достатніх стимулів.

2. Форми професійного навчання персоналу. Підготовка робітничих кадрів

Професійне навчання персоналу – один з найважливіших заходів активної політики зайнятості населення, що сприяє досягненню стабільного економічного зростання, активно впливає на профілактику масового безробіття лише зайнятих працівників, забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу суспільства.

До форм навчання на робочому місці відносяться:

– ***інструктаж*** – це роз'яснення і демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці;

– ***учнівство (копіювання)*** – навчання працівників, які працюючи поряд з майстром, кваліфікованим фахівцем, опановують професію шляхом копіювання дій;

– ***ротація*** – це форма самостійного навчання, при якому працівник тимчасово переводиться на нову роботу або посаду з метою оволодіння новими знаннями, уміннями та навичками, розширення кругозору;

– ***наставництво*** – це заняття досвідченого працівника з молодим робітником або фахівцем у процесі щоденної роботи;

– ***метод ускладнених завдань*** – це спеціальна програма робочих дій, що побудована по ступені їх важливості, розширення обсягів завдань і підвищення їх складності.

До форм навчання поза робочим місцем відносяться:

– ***лекція*** – це традиційна форма навчання, в процесі якої відбувається монолог між викладачем і аудиторією, яка сприймає навчальний матеріал на слух;

– ***розгляд практичних ситуацій*** – у ході яких відбувається аналіз та групове обговорення конкретних виробничих ситуацій, що можуть бути виражені у вигляді опису, відеофільму;

– ***ділові ігри*** – це колективна гра з використанням комп'ютерів, що включає розбір навчального матеріалу;

– ***моделювання*** – передбачає відтворення реальних умов на робочому місці шляхом використання тренажерів, макетів;

– ***тренінг сенситивності*** – обумовлює участь слухача у групі з метою підвищення людської сприйнятливості та вдосконалення умінь взаємодії з іншими людьми;

– ***рольові ігри*** – передбачають, що слухач ставить себе на чиє-небудь місце з метою одержання практичного досвіду роботи (в основному у міжособистісному спілкуванні) і одержує підтвердження щодо правильності своєї поведінки (як правило, через фільми);

– ***самостійне навчання персоналу*** є найбільш доступним методом навчання для персоналу організації;

– ***відкрите навчання*** – це форма навчання, при якому слухач і викладач-консультант розділені у часі та просторі, двох сторонні навчальні контакти здійснюються переважно з використанням інформаційно-комунікативних систем (дистанційне навчання).

Метою професійного навчання робітників є:

– забезпечення належного рівня підготовки робітників відповідно до вимог робочого місця;

– створення умов для професійної мобільності робітника, професійно-кваліфікаційного просування працівників;

– підвищення рівня продуктивності праці, якості продукції та систематичне оновлення номенклатури випуску продукції.

Перепідготовка робітників – це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку. По рішенню адміністрації може здійснюватися з відривом і без відриву від роботи.

Перепідготовка робітників на підприємстві здійснюється:

– для навчання робітників, котрі вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією організації;

– для розширення їх професійного профілю, підготовки до роботи в умовах колективної форми організації праці;

– у разі потреби змінити професію у зв'язку з відсутністю роботи, що відповідає професії робітника, або втрати здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Перепідготовка робітників, як і первинна їх професійна підготовка, проводиться на виробництві у формі курсового та індивідуального навчання кадрів.

Особи з вищою освітою, які з певних причин оволодівають на виробництві робітничими професіями, проходять перепідготовку на загальних підставах.

Форми теоретичної підготовки персоналу:

– проведення лекцій, семінарів, конференцій;

– перегляд спеціальних фільмів;

– проведення ділових ігор;

– аналіз реальних ситуацій;

– самостійна підготовка.

Форми навчання нових працівників на виробництві:

– індивідуальна;

– групова – створення груп, заняття з якими проводять працівники високого рівня кваліфікації;

– курсова – застосовується для підготовки працівників складних професій.

Контрольні питання:

1. Яка мета навчання персоналу?
2. Що забезпечує навчання персоналу?
3. Що необхідно для правильної організації навчання персоналу?
4. Що включає система навчання персоналу?
5. Які цілі професійного навчання?
6. Які проблеми організації системи навчання персоналу?
7. Що таке професійне навчання персоналу?
8. Назвіть та охарактеризуйте форми навчання на робочому місці.
9. Назвіть та охарактеризуйте форми навчання поза робочим місцем.
10. Що є метою професійного навчання робітників?
11. Для чого здійснюється перепідготовка робітників на підприємстві?
12. Назвіть форми теоретичної перепідготовки персоналу.
13. Назвіть та охарактеризуйте форми навчання нових працівників на виробництві.

ЛЕКЦІЯ №2.5
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ І КАР'ЄРА»

План лекції

1. Підготовка управлінських кадрів
2. Поняття трудової кар'єри. Види та напрями кар'єри

Література: Л.-Л.6, Л.8.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Підготовка управлінських кадрів

Безперервне навчання працівників включає в себе підвищення кваліфікації і перепідготовку. Під перепідготовкою слід розуміти необхідність отримання нової спеціальної освіти, що викликана потребою НТП і соціального прогресу.

Система дозволяє організувати постійний контроль за якістю і професіоналізмом спеціалістів, навчати їх протягом всього трудового життя, створити банк даних про склад і кваліфікацію персоналу.

Процес професійного навчання кадрів включає:

– визначення потреби у навчанні;
– визначення цілей навчання;
– визначення змісту програм;
– формування бюджету;
– вибір методів навчання;
– безпосереднє отримання професійних навичок і знань;
– визначення критеріїв оцінки результатів навчання;
– оцінка ефективності навчання.

Види професійного навчання керівників і спеціалістів:

1. Систематичне самостійне навчання керівників та фахівців (самоосвіта).

Здійснюється на основі індивідуального плану розвитку, що затверджуються безпосереднім керівником. Проводиться шляхом самостійного вивчення керівниками, фахівцями спеціальної літератури, ознайомлення з передовим, вітчизняним та зарубіжним досвідом роботи.

Самоосвітою керівників та фахівців є також керівництво і педагогічна діяльність на курсах цільового призначення, в школах з вивчення передових прийомів та методів праці та інших форм підвищення кваліфікації робітників.

Суттєву допомогу керівникам і фахівцям, які підвищують свою кваліфікацію, надає проведення лекцій та консультацій викладачами ВНЗ і закладів післядипломної освіти. Це значно розширює доступ слухачів до потрібної для них наукової, технічної та економічної інформації.

Гнучке навчання – це форма навчання керівників та фахівців з комплексним використанням елементів централізованого та дистанційного навчання.

Характерні ознаки:

– доступність для всіх вікових соціальних груп персоналу без обмежень;
– самостійне навчання працівників – провідна форма навчальної діяльності;
– індивідуалізація навчального процесу;
– широкі права слухачів щодо визначення змісту, форм, методів, режиму і атестації навчання;
– орієнтування на кінцевий результат.

Навчання носить вибірковий характер, вивчається той матеріал, що цікавить конкретного керівника чи фахівця:

–***диверсифікація*** – це розширення освітніх програм і систем навчання, що забезпечує збільшення переліку, зміну характеру та змісту освітніх послуг;

–***універсальність,*** можливість використання технології відкритого навчання закладами

освіти та організаціями;

–***економічна ефективність*** полягає в тому, що вартість гнучкого навчання набагато дешевша порівняно з традиційними формами навчання.

2. Короткострокове навчання – здійснюється в разі модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, що регулює його діяльність, з питань економіки, ділового мовлення. Тривалість навчання від 1 до 6 тижнів.

3. Довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців на виробництві передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь і навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх обов'язків, розширенню зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи, вивченню нормативно-правових актів з питань, що є в компетенції підприємства чи його підрозділу. Термін навчання не менше 1 разу на 5 років (ВНЗ).

4. Стажування керівників і фахівців проводять на передових, вітчизняних і зарубіжних підприємствах, з метою впровадження високоефективного досвіду організації праці в конкретному виді діяльності. Вища освіта – це рівень освіти, який здобувається особою у ВНЗ в результаті засвоєння змісту навчання і завершується здобуттям певного рівня кваліфікації за підсумками державної атестації.

До ВНЗ відносяться: університети, інститути, академії, консерваторії.

Відповідно до статусу є 4 рівні акредитації ВНЗ:

1 – училища, технікуми;

2 – коледжі;

3 – 4 – університети, інститути, академії.

За освітньо-кваліфікаційними характеристиками вища школа готує: молодшого спеціаліста, бакалавра, магістра.

Фактори мотивації працівників до навчання:

– бажання зберегти посаду;

– зацікавленість у збільшенні заробітної плати;

– бажання отримати вищу посаду;

– інтерес до процесу освоєння нових знань і навичок.

Система підготовки персоналу повинна бути безперервною, враховувати інтереси підприємства в цілому та вимоги зовнішнього середовища.

2. Поняття трудової кар'єри. Види та напрями кар'єри

У процесі трудової діяльності кожна людина намагається виявляти активне відношення до праці, досягаючи при цьому кар'єрного росту у тій чи інший сфері. До неї людина підходить різними потребами, інтересами, схильностями, почуттями, свідомістю боргу, відповідальністю, що виступають у якості мотивів; характеризується визначеними засобами, за допомогою яких вона здійснюється. Трудова діяльність припускає наявність у людини певних знань, умінь і навичок, що у свою чергу збагачуються, розвиваються безпосередньо в процесі самої трудової діяльності. Пізнавальна основа трудової діяльності має визначальне значення у формуванні таких її якостей як перспективна спрямованість, свідома мотивація, планомірний характер.

Кар'єра – це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею.

Кар'єра в широкому розумінні означає успішне просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, в досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей. Це є самовираження, зміна навиків, знань, здібностей, просування вперед обраним шляхом діяльності, як у межах організації, так і поза нею.

Кар'єра – це не тільки просування на роботі. Життя людини поза робочим місцем має значний вплив на кар'єру, є її частиною. Кар'єру – траєкторію свого руху – людина створює сама, враховуючи особливості внутрішнього і зовнішнього середовища, реальність, власні цілі, бажання й здібності.

Види кар'єри:

Кар'єра внутрішньоорганізаційна – означає, що конкретний працівник у процесі своєї

професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, надходження на роботу, професійний ріст, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. ***Здійснюється за трьома напрямами:***

- ***вертикальному*** – професійне та посадове зростання в основній сфері діяльності, по сходинках зростання;

- ***горизонтальному*** – просування в іншу функціональну сферу діяльності, в інші підрозділи одного рівня;

- ***центрострімкому*** – просування, наближення до ядра керівництва, центру керівництва, участь у прийнятті рішень.

Кар'єра міжорганізаційна – вид кар'єри, який означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, прихід на роботу, професійний ріст, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію – послідовно, працюючи на різних посадах у різних організаціях. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Кар'єра неспеціалізована – вид кар'єри, широко розвинутий у Японії. В Японці твердо дотримують думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці роботи компанії, а не виконувати якусь окрему функцію. Піднімаючись по службових сходах, людина повинна мати можливість глянути на компанію з різних сторін, не затримуючись на одній посаді більше ніж на три роки. Так, вважається цілком нормально, якщо керівник відділу збуту міняється місцем з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї кар'єри працювали в профспілках. У результаті такої політики японський керівник має значно менший обсяг спеціалізованих знань і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію, підкріпленим до того ж особистим досвідом. Сходинки цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і в різних організаціях.

Кар'єра спеціалізована – вид кар'єри, який характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні її стадії. Конкретний працівник може пройти ці стадії послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в межах професії і сфері діяльності, у якій він спеціалізується. Наприклад, начальник відділу збуту однієї організації став начальником відділу збуту іншої організації. Такий перехід пов'язаний або з ростом розмірів винагороди за працю, або з перспективами просування по службі. Інший приклад: начальник відділу кадрів призначений на посаду зам. директора з керування персоналом організації, де він працює.

Кар'єра вертикальна – вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, тому що в цьому випадку просування найбільш видиме. Під вертикальною кар'єрою розуміється підйом на більш вищий ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується вищим рівнем оплати праці).

Кар'єра горизонтальна – вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну сфера діяльності, або виконання певної службової ролі на сходинці, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми і т.д.); до горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення чи ускладнення завдань (як правило, з адекватною зміною винагороди). Це поняття не означає неодмінний і постійний рух на вершину організаційної ієрархії.

Кар'єра ступенева – вид кар'єри, що сполучає елементи горизонтального і вертикального видів кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального росту з горизонтальним, що дає значний ефект. Кар'єра ступенева зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньо організаційні, так і між організаційні форми.

Кар'єра доцентрова (прихована) – вид кар'єри, найменш очевидний для оточуючих; доступний обмеженому колу працівників, як правило, що мають великі ділові зв'язки поза організацією. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництва організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, одержання співробітником доступу до

неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації. Однак рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу на займаній посаді.

Кар'єра – блискавка – стрімкий шлях до успіху, провідного положення в суспільстві за надзвичайно короткий час.

Кар'єра ділова – поступальне просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед по обраному шляху діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення. Наприклад, одержання великих повноважень, вищого статусу, престижу, влади, більшої кількості грошей. Кар'єра ділова – це не тільки просування по службі. Можна говорити про кар'єру як про рід занять, діяльності, наприклад, кар'єру менеджера, спортивну кар'єру, артистичну кар'єру, кар'єру домогосподарок, матерів, учнів. Життя людини поза роботою має значний вплив на кар'єру ділову, є частиною кар'єри. Кар'єра ділова починається з формування суб'єктивно усвідомлених власних суджень працівника про своє трудове майбутнє, очікуваний шлях самовираження і задоволення працею. Інакше кажучи, кар'єра – це індивідуально усвідомлена позиція і поводження індивіда, пов'язані з трудовим досвідом, і діяльність протягом робочого життя людини.

Головним завданням планування, управління і реалізації кар'єри є:

– пов'язати цілі організації і окремого працівника;

– планувати кар'єру конкретного працівника з врахуванням його потреб і ситуації;

– забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою;

– підвищувати якість планування кар'єри;

– усувати «кар'єрні глухі кути», при яких практично немає можливості для розвитку працівника;

– формувати доступні для розуміння критерії службового й професійного зростання для конкретних кар'єрних рішень;

– визначити шляхи просування, які дозволяють задовольнити кількісні й якісні потреби організації в персоналі в потрібний момент і на потрібному місці.

Чинники, які впливають на успіх кар'єри:

– випадок, який дав людині шанс;

– реальний підхід до вибору;

– можливості, що створюються в сім'ї (освіта, зв'язки);

– добре знання своїх сильних і слабких сторін; чітке планування.

Цілі людини при виборі кар'єри зорієнтовані на те, щоб:

– займатися тим видом діяльності, від якого буде моральне задоволення;

– отримати роботу або посаду, яка відповідає самооцінці, місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я і дозволяють організувати добрий відпочинок;

– займати роботу або посаду, які мають творчий характер, дозволяють досягнути визначеного ступеня незалежності;

– мати роботу або посаду, що добре оплачується або дозволяє одночасно отримувати побічні доходи чи продовжувати активне навчання.

Принципи:

– результативність роботи;

– компетентність і потенційні можливості працівника;

– здатність добре організовувати формальний бік справи;

– винагорода умінь, тобто дочекатись свого «зіркового часу» і одержати заплановане;

– загальні здібності.

Управління кар'єрою. Планування і розвиток кар'єри.

Планування кар'єри – це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації. Планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з врахуванням побажань і особистих якостей працівника.

Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, *професійний розвиток*

працівника, тобто набуття кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого – *послідовне обіймання посад,* досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді.

Розвиток кар'єри – це ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар'єри проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні.

Кар'єрограма – інструмент керування кар'єрою; графічний опис того, що має відбуватися чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри.

Формування кадрового резерву на заміщення вакантної посади.

Для працівників це означає:

– потенційно більш високу міру задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного росту і підвищення рівня життя;

– більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя.

– можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;

– підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація ж одержить:

– мотивованих і лояльних працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з організацією, і це забезпечує зниження плинності працівників і зростання продуктивності праці;

– можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з врахуванням їх особистих інтересів;

– групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених, мотивованих працівників для просування на важливі посади.

Кар'єризм – негативна моральна якість людини, яка підкоряє усю свою професійну і суспільну діяльність досягненню мети просування по службі. Кар'єрист лише зовні демонструє свою відданість дорученій справі. Його характерні риси – пристосованість, безпринципність, догідництво; він байдужий до інтересів справи і долям працюючих з ним людей.

Контрольні питання:

1. З чого складається безперервне навчання працівника?
2. Назвіть та охарактеризуйте види професійного навчання керівників і спеціалістів.
3. Назвіть фактори мотивації працівників до навчання.
4. Надайте визначення поняттю «кар'єра».
5. Назвіть та охарактеризуйте види кар'єри.
6. Які завдання планування, управління і реалізації кар'єри?
7. Які чинники впливають на успіх кар'єри?
8. На що зорієнтовані цілі людини при виборі кар'єри?
9. Що таке і для чого здійснюється планування кар'єри?
10. Що таке розвиток кар'єри?
11. Для чого розробляється кар'єрограмма?
12. Що одержать працівники і організація при формуванні кадрового резерву?
13. Що таке кар'єризм?

ЛЕКЦІЯ №2.6
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ВЛАДА І КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

План лекції

1. Влада у фірмі: керування персоналом
2. Мотивація ефективності праці і керування персоналом

Література: Л.-Л.6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Влада у фірмі: керування персоналом

Влада – це:

– можливість і здатність впливати на поведінку інших людей чи груп за допомогою якого-небудь засобу: волі, авторитету, права, насильства;

– особи, органи, наділені відповідними державними й адміністративними повноваженнями;

– система органів.

Сутністю влади є відносини керівництва, панування, підпорядкування. Стосовно до керування організацією влада – це соціальні відносини, що припускають обов'язкове виконання волі керівника підлеглим, обумовлене наявністю в нього прав і можливостей примушувати. Воля може відноситися до індивіда, групи, організації в цілому. Володіння волею – це можливість впливу на задоволення потреб виконавця. Воля в організації використовується ефективно, якщо потреба виконавця, на якій заснований вплив, вкрай значима для нього. Виконавець розглядає керівника, як того хто дозволить йому реалізувати свої потреби. Воля в організації – необхідний засіб, спосіб здійснення місії організації, досягнення її цілей. Незалежно від природи волі право командувати виконавцями в організації реалізується у формах розпорядження, наказу, переконання.

Виділяють різні типи волі:

– експертна воля;
– воля прикладу;
– потреба у владі;
– воля інформації.

Організаційна основа волі включає такі елементи:

– воля ухвалення рішення;
– воля прикладу;
– право на волю;
– воля винагороди;
– воля примусу;
– воля над ресурсами;
– воля зв'язків.

Експертна воля припускає вміння керівника впливати на поведінку підлеглих у силу своєї підготовки, кваліфікації. Воля прикладу припускає вплив з боку керівника завдяки наявності в нього харизматичної складової.

Право на волю обумовлюється формальним положенням керівника, його місцем в ієрархії. Однак воля реально діюча тільки за умови її визнання з боку підлеглих.

Воля інформації виявляється в тому, що монополізується доступ до важливої інформації чи можливість нею розпоряджатися. Потреба у владі виявляється як бажання мати вплив на людей, у прагненні давати наполегливі поради, допомагати.

Інструменти влади – інформація, ресурси, можливість задовольняти потреби групи, особистості.

Влада керівника – концентроване відображення в рішеннях керівника й у свідомості підлеглих потенціалу, що виражає надані йому правові повноваження. Правова влада авторитетна, тобто має силу впливу на людей. Влада породжується завдання, що стоять перед

організацією (структурним підрозділом, групою). Влада буває формальною і реальною. Формальна влада – це влада конкретної посадової особи; характеризується офіційним місцем особи в системі керування. Реальна влада - це влада авторитету, вплив, обумовлений місцем людини в неофіційній системі відносин, що мають місце в організації.

Необхідно розрізняти поняття «влада» і «сила». Влада дається роллю і вбудовується в структуру організації. Це право, що невіддільне від відповідальності і підзвітності. Таким чином, влада законна і називається «правом останнього слова».

Навпаки, сила не обов'язково законна, оскільки вона є не право, а здатність. Вона може бути визначена, як здатність змушувати явища, події відбуватися згідно заданого сценарію. Сила співіснує з владою, якщо остання є в наявності.

База влади включає: умови здійснення ролі і повноважень; місце в ієрархії; контроль за ресурсами (наприклад, виробничі фактори, інформація); чи довірену власність: чарівне керівництво – «від бога»; «найвище» утворення; традиції; надання влади вищим керівництвом; фактори, пов'язані з підлеглими, чекання, бажання і потреби; оцінки, умови контрактів; обумовленість генетичними схильностями – прийняття авторитарної чи демократичної дисципліни; освіти.

У реальності без визнання керівника підлеглими влади може і не бути. Але у влади існують і свої проблеми.

Сили, що діють на менеджера:

1. Власні цінності менеджера, обумовлені самим суспільством. У менш авторитарному суспільстві повна влада напевно не буде досяжна чи бажана;
2. Влада обмежується витратами і наданими пільгами;
3. Прийняття влади включає і відповідальність. Не всі менеджери бажають нести які-небудь зобов'язання.

Сили, що діють на підлеглих:

1. Деякі можуть розходитися із суспільством в ідеологічних поглядах;
2. Підлеглі поступаються владою менеджеру через свої інтереси, що залежать від мотивації;
3. Люди приймають владу інших тільки до якої-небудь межі;
4. Влада може прийматися просто тому, що деякі аспекти ситуації представляються несуттєвими чи точно не оцінені;
5. Влада може прийматися, оскільки підлеглі недостатньо сильні, щоб змінити положення.

Сили, що діють на ситуацію:

1. Влада може не прийматися в періоди тривалих історичних конфліктів;
2. Економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити прийняття влади більш-менш спокійним.

Сила менеджера залежить, безсумнівно, від тих же самих факторів, що і влада. Однак сила реалізується через контроль над ресурсами, грошима, інформацією і знаннями. Сила носить примусовий характер.

2. Мотивація ефективності праці і керування персоналом

Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей.

Мотивація = Поводження + Винагорода + Зворотний зв'язок

Внутрішня винагорода – задоволення, яке людина одержує в процесі виконання дії.

Зовнішня винагорода – це винагорода, надана індивіду іншою людиною (менеджером).

Підходи до мотивації ефективності праці

1. З 1880 року, коли ***Ф. Тейлор*** почав свої систематичні дослідження техніки менеджменту, більшість робіт стосувалися мотивації. Тейлор зробив три таких основних припущення в поводженні людини під час роботи:

– людина – це «раціональна тварина», заклопотана максимізацією своїх економічних

доходів;

– люди реагують на економічні ситуації індивідуально;

– люди, як і машини, можуть піддаватися стандартизованій моделі.

Тейлор вважав, що все, чого хочуть робітники – це висока зарплата.

Теорії Тейлора довго використовувалися на практиці у формі заохочувальних платежів без яких-небудь значних змін. Однак наприкінці 20-х років робота Е. Мейо на заводах Хоторна багато в чому спростувала теорії Тейлора і вказала шлях до сучасніших теорій. Але базою для найсучасніших теорій є теорії мотивації, розроблені американським психологом ***Абрахамом Маслоу***.

2. ***Дуглас Мак-Грегор*** – американський консультант із менеджменту, виконав ряд досліджень з теорії керування і мотивації.

Він описав різні припущення, які менеджери роблять стосовно поводження працівників. Мак-Грегор порівняв філософію традиційного менеджменту із сучаснішим підходом до задоволення від роботи і виділив «людський дух» як основну мотивуючу силу. Два свої припущення він назвав теоріями «X» та «Y».

Теорія «X» (традиційна точка зору) формулює філософію керування і контролю традиційного менеджменту. Менеджер повідомляє людям, що потрібно зробити, і часто використовує заохочення чи покарання в ході роботи. Він діє, виходячи з таких припущень:

– рядовий індивід має стійку нелюбов до роботи і, наскільки можливо, буде уникати її;

– у зв'язку з цим більшість людей варто примушувати до роботи і контролювати. Ними необхідно керувати, погрожуючи покаранням, щоб змусити їх прикласти зусилля до досягнення цілей організацій;

– рядовий індивід воліє бути керованим, бажає уникати відповідальності, має відносно слабкі амбіції і більше за все хоче безпеки і спокою.

Теорія «Y» (сучасна точка зору) – новий підхід у менеджменті, заснований на останніх дослідженнях. Вона має такі припущення:

– витрата фізичної і духовної енергії в роботі так само природна, як і при грі чи відпочинку;

– зовнішній контроль і погроза покарання не являється єдиним засобом змусити людини сумлінно працювати. Це можна зробити, використовуючи самоврядування і самоконтроль працівника;

– відповідність цілям є функцією винагороди, асоційованою з їхнім досягненням. Найбільш значними з цих нагород є задоволення свого «я» і самозадоволення потреб;

– рядовий індивід бажає за певних умов не тільки приймати на себе відповідальність, але й прагнути до неї;

– здатність до прояву високого ступеня уяви, винахідливості і творчості при рішенні проблем організації широко поширена серед індивідів;

– в умовах сучасного виробничого життя інтелектуальний потенціал рядового індивіда використовується далеко не повністю і повинен бути максимально розкритий.

Розглянуті вище стратегічні теорії керування людськими ресурсами кожна фірма адаптує під специфічні особливості свого функціонування. Від успішності рішення цього питання залежить, чи будуть підлеглі прагнути працювати добре, чи просто відбувати години.

1. Причини пасивності працівника

Згідно «Теорії У» будь-який співробітник, приходячи на нове місце роботи, хотів би виявити себе і проявляє повний інтерес до своєї нової діяльності. Крім того, керівництво зацікавлене в тому, щоб співробітники творчо і з наснагою відносилися до своїх обов'язків. Однак у силу ряду факторів, у тому числі таких як ступені особистої відповідальності, відносин з начальником і т.д., працівник може розчаруватися у своїй діяльності.

Це, як правило, буває з таких причин:

– надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;

– відсутність психологічної й організаційної підтримки;

– нестача необхідної інформації;

– надмірна «сухість» і нестача уваги керівника до запитів підлеглого;

– відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;

– неефективне рішення керівником службових проблем працівника;

– некоректність оцінки працівника керівником.

Ці фактори викликають у рядового працівника почуття приниженості. Підриваються почуття гордості, впевненості в собі, у стабільності свого службового становища і можливості подальшого просування.

2. Мотивуючі фактори, принципи впливу на мотивацію людей

Одержання нового місця роботи, а також зміна звичних умов діяльності стимулює працівника, викликає у нього бажання виявити себе з кращого боку. Не отримавши можливості відчути себе необхідним самостійним працівником, якому довіряють і якого поважають, він розчаровується у своїй роботі.

При цьому навіть просто з економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник також зобов'язаний розуміти, що тут існує і моральний фактор. Усвідомлення цієї проблеми ставить перед керівником нову проблему: якою повинна бути ідеальна для підлеглих робота?

Відповідаючи на це питання, не слід прагнути до надмірної специфічності й оригінальності. Все одно врахувати розходження в смаках і особистих думках кожного вдається рідко, тому керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. З приведеними нижче факторами в керівника є шанс отримати згоду максимальної кількості своїх підлеглих. Отже, ідеальна робота повинна:

– мати цілісність, тобто приводити до визначеного результату;

– оцінюватися службовцями як важлива і що варта виконання.

– давати можливість службовцю приймати рішення, необхідні для його виконання, тобто має бути автономія (у встановлених межах).

Або, як варіант, групова автономія.

– забезпечувати зворотний зв'язок із працівником, оцінюватися в залежності від ефективності його праці.

– приносити справедливу з погляду працівника винагороду.

Спроектована відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже могутній мотиваційний фактор, тому що стимулює якісне виконання роботи, а також стимулює до виконання більш складної роботи.

На основі цих принципів була розроблена модель характеристик роботи з погляду мотивації Хекмана й Олдхема.

3. Економічна мотивація

Раніше ми розглянули методи мотивації, в основному, у світлі психологічних потреб, впливів на внутрішню мотивацію. Ці методи засновані, власне кажучи, на «Теорії У». Однак, застосування «Теорії Х» теж має місце сьогодні й у багатьох випадках цілком виправдує себе. Це означає, що огляд методів мотивації співробітників був би не повним без розгляду економічних методів мотивації.

Згідно припущень «Теорії Х», люди працюють, головним чином, для задоволення своїх економічних нестатків.

Завдання менеджера у випадку застосування економічної мотивації, полягає в розробці преміальної схеми виплат за продуктивність, системи відрядної чи оплати трудових угод. Це завдання аж ніяк не просте тому, що ситуація в кожній фірмі унікальна і, отже, преміальна система повинна бути унікальною для кожного випадку. Вона також залежить від спеціалізації персоналу. Так, зовсім неефективно вводити відрядну преміальну систему виробничим робітникам на фірмах з динамічним виробничим процесом, орієнтованим, головним чином, на роботу на замовлення.

Не всі способи економічного заохочення можуть здійснити мотиваційний вплив на співробітників, однак існує ряд основних положень стосовно премій, що не торкаються специфіки фірми і являються універсальними. Ними повинен керуватись менеджер при

впровадженні методів економічної мотивації:

– премії не повинні бути занадто загальними і розповсюдженими, оскільки в протилежному випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати в звичайних умовах;

– премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника у виробництво, чи то індивідуальна, чи групова робота;

– повинен існувати який-небудь прийнятний метод виміру цього збільшення продуктивності;

– працівники повинні почувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль;

– додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій.

Кожна людина прагне до успіху. Успіх – це реалізовані цілі, для досягнення яких працівник приклав максимум зусиль. Успіх без визнання приводить до розчарування, убиває ініціативу. Цього не трапиться, якщо підлеглим, які досягли успіху, делегувати додаткові права і повноваження, просувати їх по службових сходах.

Контрольні питання:

1. Надайте визначення поняттю «влада».
2. Як влада пов'язана з волею?
3. Які виділяють типи волі?
4. Які елементи включає організаційна основа волі?
5. Що є інструментом влади?
6. Що таке влада керівника?
7. Чим відрізняється поняття «влада» і «сила»?
8. Що включає база влади?
9. Назвіть сили, що діють на менеджера, підлеглих, ситуацію.
10. Надайте визначення поняттю «мотивація».
11. Які особливості підходу до формування мотивації Ф. Тейлора?
12. Охарактеризуйте підхід до формування мотивації Д. Мак-Грегора.
13. Назвіть причини пасивності працівника згідно «Теорії У».
14. Які мотивуючі фактори та принципи впливу на людей виділяє «Теорія У»?
15. Надайте характеристику економічній мотивації згідно «Теорії У».

ЛЕКЦІЯ №2.7
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ»

План лекції

1. Процес мотивації. Основні фактори, що впливають на процес формування мотивації
2. Теорії мотивації: змістовні та процесуальні

Література: Л.-Л.6, Л.9.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Процес мотивації. Основні фактори, що впливають на процес формування мотивації

Основною метою мотивації праці є зростання продуктивності праці, тому головна увага насамперед приділяється управлінню продуктивністю праці. Цілеспрямоване управління продуктивністю праці, розробка планів ефективного використання трудового потенціалу підприємства потребують класифікації факторів, які спричиняють її зміни.

У залежності від можливості впливу на діяльність підприємства, всі фактори зростання продуктивності праці поділяють на дві узагальнюючі групи – *зовнішні та внутрішні.*

Група зовнішніх факторів – це ті, що не контролюються окремим підприємством (тобто фактори загальнодержавні та загальноекономічні – законодавство, політика і стратегія, ринкова інфраструктура; макроструктурні зрушення в суспільстві; природні ресурси), а група внутрішніх – це ті, на які підприємство безпосередньо впливає (характер продукції, технологія та обладнання, матеріали, енергія; персонал, організація виробництва й праці, система мотивації). Проте зовнішні фактори теж мають для підприємства велике значення. Врахувавши їх, можна ґрунтовніше мотивувати відповідні управлінські рішення, які дають змогу виробити стратегію щодо продуктивності праці на тривалий період.

Мотивація – процес заохочення людей до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом формування мотивів.

Мотивація праці – це одна з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою стимулювання групи працівників до праці для досягнення цілей підприємства, завдяки задоволенню їх власних потреб.

Головними важелями мотивації є стимули та мотиви. Під ***стимулом*** розуміється певна матеріальна винагорода конкретної форми, наприклад заробітна плата. На відміну від стимулу, ***мотив*** є внутрішньою спонукальною силою в залежності від психологічного типу: бажання, потяг, орієнтація, внутрішні цільові установи та ін. Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці повинна відповідати певній нормативно-правовій базі. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх досягненні і які санкції будуть застосовуватися у випадку не виконання вимог. Стимулювання праці ефективне тільки у тому випадку, коли органи управління вміють досягати і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціллю стимулювання є не просто спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

До чинників, які зумовлюють поведінку працівника, і які необхідно враховувати в практиці мотивації трудової діяльності, належать такі: фізичний тип особистості (вік, стать), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо.

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація тільки економічної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження.

Розмір заробітної плати відіграє одну з найважливіших ролей, причому він повинен бути набагато вищим, ніж розмір мінімальної заробітної плати, щоб працівники були більш-менш задоволені. Важливе місце в системі мотивації праці займають винагороди.

Винагороди – це матеріальні виплати, або досягнення соціальних благ, які отримує працівник за роботу, яку виконав понад норми.

Винагороди діляться на:

– ***прямі виплати*** у вигляді заробітної плати, окладів, премії, комісійних і бонусів;

– ***непрямі*** – у формі пільг, таких, як страхування за рахунок роботодавця або оплачена відпустка.

Винагороди стимулюють групові інтереси, заохочують співробітників до сумісного досягнення кінцевих результатів виробництва.

Водночас варто зауважити, що заробітна плата не може бути єдиною метою трудової діяльності.

Ще одним методом мотивації, який являється протилежним всім попереднім, є ***примушення*** – засновано на почутті страху покарання у вигляді звільнення, переводу на нижче оплачувану роботу, штраф та ін..

Формування мотиваційного механізму спрямоване на:

– збереження зайнятості персоналу;
– справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
– створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників;
– забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих;
– створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку.

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління, необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг − це система постійного спостереження і контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. На рівні підприємств робота окремих фахівців має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтирів працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на ефективність діяльності.

2. Теорії мотивації: змістовні та процесуальні

Змістові теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації (класифікації) потреб людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створити умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідоміші змістовні теорії мотивації:

1. Теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
2. Теорія набутих потреб Девіда Мак-Клелланда;
3. Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу ґрунтується на тезах: потреби людини мають ієрархічну структуру (пріоритетність); поведінка людини визначається найсильнішою на даний момент потребою; найсильніша потреба визначає поведінку людини до моменту її задоволення; за одночасного існування кількох сильних потреб домінують потреби нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня. Потреби першого порядку (фізіологічні, базові) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці. Після прийнятного у певному суспільстві задоволення базових потреб для даного працівника набувають значення потреби наступного рівня – потреби у безпеці.

Такі потреби означають, що базові потреби задовольнятимуться і надалі. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством у профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

– потреби в належності – це потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);

– потреби в повазі – потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);

– потреби в самореалізації – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей організації. Сучасні західні фірми загалом задовольняють соціально визнані базові потреби і потреби у безпеці своїх працівників.

Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда. Згідно з цією теорією певні типи людських потреб формуються протягом життя індивіда під впливом обставин, навчання та досвіду. До

них відносяться:

- ***потреба досягнення успіху*** – прагнення людини виконувати складні завдання, досягти високих стандартів якості роботи, перевершити інших;

- ***потреба у співучасті*** – реалізується через пошук і встановлення хороших стандартів з оточуючими, шляхів уникнення конфліктів;

- ***потреба у владі*** – бажання індивіда контролювати ресурси і процеси, які відбуваються довкола.

Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга. На основі опитування працівників різних фірм вчений з'ясовував, коли вони найбільше бажають працювати, і навпаки, коли працювати їм взагалі не хочеться. Вчений дійшов висновку, що ставлення до праці формується під впливом двох різних груп факторів – гігієнічних і мотивуючих:

- ***гігієнічні фактори*** – це наявність чи відсутність таких елементів, як зарплата, безпека, умови на робочому місці, статус, правила, розпорядок і режим роботи, якість контролю керівництва, відносини з колегами і підлеглими;

- ***мотивуючі фактори*** – прагнення досягнення успіху і визнання, за відсутності яких людина ставиться до своєї праці нейтрально.

Процесуальні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесуальним підходом поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють: сприйняття працівником конкретної ситуації; очікування працівника, пов’язані з конкретною ситуацією; оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До процесуальних теорій мотивації відносять, зокрема:

– теорія очікувань (сподівань) В. Врума;

– теорія справедливості С. Адамса;

– модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань (сподівань) В. Врума – існування потреби не є єдиною умовою мотивації людини для досягнення певної мети. Аналізуючи мотивацію до праці, теорія очікувань наголошує на важливості трьох взаємозв'язків:

- ***«витрати праці – результати»*** – якщо люди не простежують прямого зв'язку між витраченими зусиллями і досягнутим рівнем виконання, а значить, і результатами, то мотивація до підвищення трудових зусиль зникає;

- ***«результат – винагорода»*** – якщо рівень винагороди залишатиметься однаковим незалежно від досягнутих результатів, мотивація до поліпшення трудової діяльності слабшатиме;

- ***валентність (цінність заохочення)*** – за низької валентності мотивація буде недостатньою, тому керівники організацій мають зіставляти запропоновані винагороди з потребами працівників і узгоджувати їх.

Теорія справедливості С. Адамса. За цією теорією працівники суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди і витрачених зусиль, порівнюють її з винагородою інших людей за аналогічну роботу.

Модель Портера-Лоулера – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. У моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів: витрачені працівником зусилля; сприйняття; отримані результати; винагородження; ступінь задоволення.

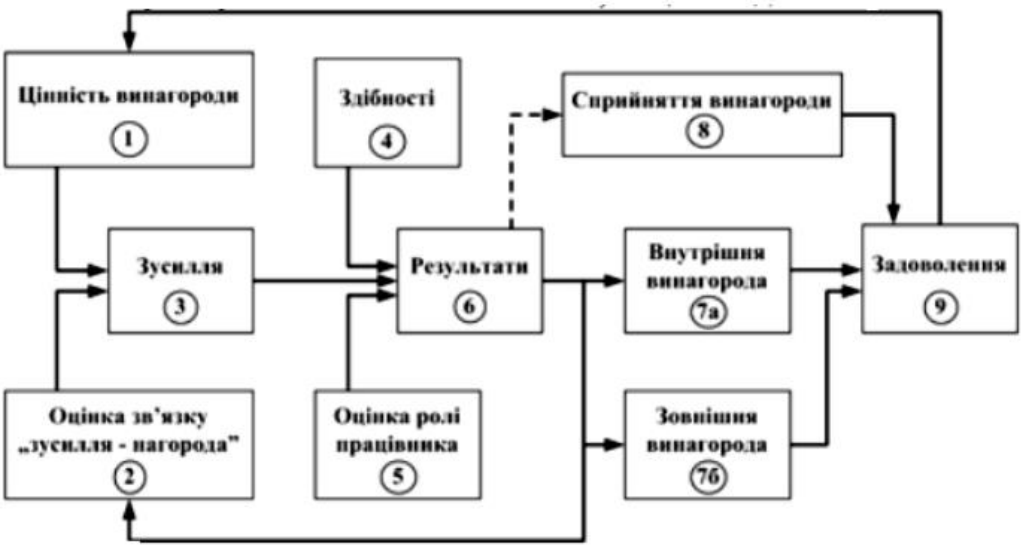


Рис. 1 – Модель комплексної теорії мотивації Портера-Лоулера

Відповідно до моделі Портера-Лоулера: рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2); на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5); досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо; пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди; задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості; задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій. Для забезпечення ефективності мотивації необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

Контрольні питання:

1. Яка мета мотивації персоналу?
2. Назвіть та охарактеризуйте зовнішні фактори мотивації.
3. Надайте характеристику внутрішнім факторам мотивації.
4. Чим відрізняться мотиви від стимулів?
5. Які чинники поведінки працівника слід враховувати при розробці мотиваційних заходів?
6. Що таке винагорода персоналу і які є її види?
7. Який метод мотивації є протилежним винагороді?
8. На що спрямоване формування мотиваційного механізму?
9. Що таке мотиваційний моніторинг?
10. Назвіть та охарактеризуйте змістовні теорії мотивації.
11. Які особливості процесуальних теорій мотивації?

ЛЕКЦІЯ №2.8
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ І ДІЛОВА ОЦІНКА КАДРІВ»

План лекції

1. Поняття професійної мобільності кадрів. Рух персоналу
2. Ділова оцінка кадрів. Система методів оцінки управлінського персоналу

Література: Л.-Л.6, Л.7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Поняття професійної мобільності кадрів. Рух персоналу

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

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

Форми прояву мобільності персоналу достатньо різноманітні. У зв'язку з цим основне завдання керівництва полягає у тому, щоб використати найбільш раціональні з них відповідно до конкретних умов діяльності підприємства.

На рівні підприємства особливий інтерес має професійна мобільність кадрів. Так, саме зміною професії найчастіше супроводжується перестановка (ротація) кадрів, перерозподіл робочої сили у підприємстві між окремими видами робіт і структурними підрозділами.

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

Професійна мобільність – це психологічна готовність робітника, фахівця до розв'язку широкого кола виробничих завдань, здатність оперативно, швидко перебудовуватись в залежності від ситуації, оскільки найбільш ефективною відповіддю людини на невизначеність та проблемність трудової ситуації є гнучкість поведінки, що проявляється в її здатності вчасно змінювати стратегію або засіб дій у відповідності з умовами праці, що змінюються.

Професійна мобільність передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію. На рівні підприємства розрізняють внутрішню і зовнішню мобільність.

Внутрішня мобільність характеризується рухом персоналу всередині підприємства (ротацією кадрів, внутрішнім набором на керівні посади, взаємозамінністю працівників у трудовому процесі) і є, безумовно, позитивним процесом, оскільки полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.

Зовнішня мобільність означає рух персоналу між даним підприємством та зовнішнім ринком праці. Певною мірою вона необхідна й позитивна, оскільки забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями. Однак надто висока зовнішня мобільність (що виражається показниками обороту і плинності кадрів) майже напевно є результатом прорахунків у кадровій роботі підприємства і завдає йому неабияких збитків.

Професійна мобільність розглядається як зміна трудової позиції або ролі фахівця, обумовлена зміною місця роботи або професії. За такого підходу у понятті «професійна мобільність» розрізняють *об'єктивний, суб'єктивний* і *характерологічний аспекти.*

Об'єктивний аспект охоплює науково-технічні та соціально-економічні передумови, а також сам процес зміни професії. Щодо чинників, які стимулюють професійну мобільність, то акценти перенесені з науково-технічних досягнень, що прискорювали процес виникнення нових професій і потребували перекваліфікації робітників а радянських часів на фактори розвитку ринкових відносин, що забезпечують досягнення якісно нового рівня мобільності та професійно-практичної підготовки конкурентоспроможного фахівця.

Суб'єктивний аспект розкриває процес зміни інтересів працівників та акт прийняття рішення щодо зміни місця роботи чи професії, що залежить від таких індивідуальних

характеристик людей, як потреби, ціннісні орієнтації, моральні якості та інші визначальні мотиви.

З характерологічної точки зору важливою є схильність людини до зміни предметної діяльності, що дає підстави розглядати професійну мобільність як відносно усталену властивість особистості, як підготовленість або схильність до зміни виду професійної діяльності.

Чинники, що викликають рух персоналу, різноманітні, мають різні джерела, сила їх впливу різна, мінлива і найчастіше важко піддається кількісній оцінці.

За рівнем керованості ці чинники можуть бути розділені на три групи:

– чинники, що виникають на самому підприємстві (розмір заробітної плати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспективи професійного зростання тощо);

– особистісні чинники (вік працівників, рівень їх освіти, досвід роботи, професійна придатність, вимоги до місця роботи);

– чинники зовнішні стосовно підприємства (економічна ситуація в регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств, володіння інформацією про вакансії і сутність її вірогідності та ін.).

У свою чергу, у кожній з цих груп можна виокремити чинники, що вирізняються за силою і характером їх впливу на мобільність працівників.

Рух персоналу характеризується ***абсолютними*** і ***відносними показниками*** обороту і плинності.

Абсолютними показниками є оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період. Вони відображають рух персоналу в абсолютному виразі, тобто кількість працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень.

Оборот із прийняття – це загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період (за розподілом з навчальних закладів, переведених з інших організацій, за направленнями служби зайнятості, на запрошення самого підприємства).

Оборот зі звільнення – це загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення. Залежно від причин оборот зі звільнення буває необхідним або надлишковим.

Необхідний оборот зі звільнення обумовлений об'єктивними причинами – досягненням пенсійного віку, станом здоров'я, призовом на військову службу. Найчастіше такі звільнення просто і точно прогнозуються, а отже, їх негативні наслідки пом'якшуються завчасною підготовкою. Його можна передбачити, спрогнозувати і навіть досить точно розрахувати (відхід в армію чи на пенсію).

Надлишковий оборот зі звільнення, або плинність кадрів, обумовлений суб'єктивними причинами (звільненням за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни). Звичайно, вона характерна для молодих співробітників і після трьох років роботи істотно знижується. Вважається, що нормальна плинність кадрів складає до п'яти процентів у рік.

Відносні показники руху характеризують частку працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень, у загальній кількості персоналу підприємства (відсоток, коефіцієнти) і містять важливу аналітичну інформацію.

Ці показники характеризують старість колективу за визначений термін. Відносний обіг персоналу можна охарактеризувати за допомогою ряду показників:

$$\text{Інтенсивність обігу в результаті прийому} = \frac{\text{Число прийнятих за період}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу за період}}$$

$$\text{Інтенсивність обігу в результаті вибуття} = \frac{\text{Число вибулих за період із усіх причин}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу за період}}$$

$$\text{Коефіцієнт сталості} = \frac{\text{Число працівників які значаться в списках організації протягом усього періоду}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу за період}}$$

$$\text{Коефіцієнт плинності} = \frac{\text{Зайвий обіг}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу за період}}$$

$$\text{Коефіцієнт закріпленості} = \frac{\text{Число осіб з визначеним стажем}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу за період}}$$

2. Ділова оцінка кадрів. система методів оцінки управлінського персоналу

Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності відповідно до визначених вимог.

Ділова оцінка працівників має відношення до всіх категорій персоналу, хоча на теперішній час у вітчизняній та зарубіжній практиці відсутні ідеальні методики оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок щодо доцільності та об'єктивності методів оцінки персоналу. В цьому випадку заслуговує на увагу підхід А.М. Колота про те, що відсутність ідеальних методик не знижує значущість практики оцінювання персоналу. Найгірший вид оцінки – це її відсутність.

Досить складною є проблема оцінки керівників і фахівців. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані:

- ***по-перше,*** зі складністю формалізації результатів праці й визначення кінцевого результату управлінської діяльності;
- ***по-друге,*** з взаємозалежністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника та фахівця;
- ***по-третє,*** з наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці;
- ***по-четверте,*** необхідністю одночасної оцінки і особистих якостей, і результатів роботи структурного підрозділу, і організації в цілому.

Завданням ділової оцінки персоналу є виявлення трудового потенціалу працівника, ступеня використання його потенціалу, відповідності працівника займаній посаді або робочому місцю, його здатності зайняти наступну посаду.

Достатньо виправданою слід визнати позицію зарубіжних фахівців у сфері менеджменту по відношенню до ділової оцінки персоналу. Вона повинна розглядатися як можливість відкритого обговорення результатів діяльності праці працівника, вибору шляхів удосконалення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він здійснює, які з них пов'язані з його особистістю, як найбільш правильно реалізувати свій трудовий потенціал.

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

– ***об'єктивність:*** передбачає використання в процесі оцінки достатньо обґрунтованих критеріїв та системи показників оцінки ділових і особистих якостей працівника, складності й

результативності його праці;

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

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

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

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

– ***економічність, чіткість і доступність:*** вимагає врахування фінансових та матеріальних ресурсів при проведенні оцінювання, кваліфікаційного рівня фахівців служби управління персоналом;

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

Поки не існує єдиної універсальної методики щодо ділової оцінки персоналу. Виходячи з того, що організації функціонують у різних економічних і соціальних умовах, а це зумовлює формування неоднакових вимог до персоналу, існування універсальної методики оцінки персоналу взагалі неможливе.

Порядок розробки програми ділової оцінки персоналу включає такі етапи: визначення змісту оцінки, розробка методів оцінки, обґрунтування процедури оцінки.

Після встановлення змісту оцінки визначаються критерій та система показників оцінки персоналу. Розв'язання цих завдань досягається використанням методів оцінки персоналу.

Ділова оцінка передбачає використання ряду оціночних методик, всю сукупність яких умовно можна поділити на три групи: кількісні, якісні, комбіновані.

Кількісні методи оцінки – всі методи з числовою оцінкою рівня якостей працівника. До їх основних характеристик слід віднести формалізацію (використання заздалегідь заданих змінних) і масовість (обумовлюється необхідністю статистичної обробки показників). Найбільш поширеним кількісним методом вважається анкетування.

Якісні методи оцінки – методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціального усного відгуку, еталону, а також оцінки на основі обговорення, націлені на одержання інформації шляхом глибинного дослідження невеликого за обсягом матеріалу.

Комбіновані методи оцінки – широко поширені і різноманітні методи експертної оцінки ступеня прояву конкретних якостей, спеціальні тести і деякі інші комбінації якісних та кількісних методів. Всі вони будуються на попередньому описі і оцінці певних ознак, з якими порівнюються фактичні якості оцінюваного працівника.

Крім того, виділяють методи індивідуальної (для оцінки одного конкретного працівника) і колективної оцінки (для оцінки колективу і визначення значимості кожного співробітника в колективі).

До найбільш поширених методів оцінки відносяться: *співбесіда, тестування, анкетування, групова експертна оцінка, метод стандартних оцінок, іспит, моделювання робочої ситуації, матричний метод оцінок, ділова гра, рейтинг або метод порівняння, «360°», управління за допомогою постановки цілей, асесмент-центр.*

Співбесіда як метод оцінки являє собою отримання усної інформації від оцінюваного працівника з питань службової діяльності.

При ***методі анкетування*** використовується анкета, що представляє собою певний набір стандартних питань та описів. Оцінює, аналізує наявність чи відсутність вказаних рис у оцінюваного співробітника і зазначає варіант, який підходить. Ключове значення в цьому методі оцінки якостей працівника має вибір і формулювання запитань, відповіді на які дозволяють судити про рівень підготовки оцінюваного працівника. До переваг даного методу

слід віднести відносну простоту в застосуванні.

Тестування полягає в оцінці співробітника за заздалегідь підготовленими завданнями (тестів) та встановленні на цій основі кількісних показників (балів), які визначають рівень професійно важливих якостей.

Метод групової експертної оцінки полягає в оцінці експертами співробітника по виділеним критеріям за певною шкалою.

При ***методі стандартних оцінок*** – керівник заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти роботи співробітника протягом оцінюваного періоду за стандартною шкалою. Ефективність даного методу знижується за рахунок того, що стандартна шкала оцінки не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може негативно вплинути на якість проведеної оцінки.

Метод моделювання робочої ситуації припускає, що оцінюваному працівникові пропонується прийняти рішення у змодельованій ситуації, типової для його робочого місця.

Матричний метод оцінок передбачає, що посада, займана оцінюваним працівником, представляється у вигляді таблиці-матриці, що містить перелік необхідних професійних, ділових, духовно-моральних та особистісних якостей. У неї заносяться показники оцінки якостей працівника і вагові оцінки (значимість), що визначають їх важливість для виконання обов'язків з даної посади. Якості службовця оцінюються за бальною системою.

Ділова гра як метод оцінки полягає в тому, що оцінюваним працівникам в ігровій формі пропонуються різні ситуації, що імітують реальні, в яких вони, виконуючи запропоновані їм ролі, проявляють свої ділові, професійні та особистісні якості. Даний метод використовується, насамперед, для оцінки потенціалу працівника.

Метод «360°» передбачає отримання даних про дії людини в реальних робочих ситуаціях від інших людей, які взаємодіють з ним (від начальників, колег, підлеглих, клієнтів). Велика популярність даного методу оцінки пояснюється його перевагами: інформація надходить від різних джерел, що робить цей метод досить надійним; забезпечує об'єктивну всебічну оцінку; дає можливість здійснити зворотний зв'язок.

Комбінованим методом оцінки персоналу (як і його підбору) виступає ***асесмент-центр,*** що використовує збалансовану сукупність оціночних методів: порівняльні та абсолютні методи оцінки, професійне та психологічне тестування, співбесіда та інші. Асесмент-центр спрямований не на оцінку окремих компетенцій, а на їх набір, який вважається ключовим для даної групи посад або компанії в цілому. Асесмент-центр як комплексний метод оцінки забезпечує найбільш об'єктивну оцінку.

Належним чином організована та проведена ділова оцінка персоналу має суттєвий вплив на ефективність виробництва, в значній мірі визначає рівень управління персоналом.

Контрольні питання:

1. Що таке мобільність персоналу?
2. Для чого призначена мобільність персоналу?
3. Назвіть особливості внутрішньої та зовнішньої мобільності кадрів.
4. В чому проявляється об'єктивний, суб'єктивний і характерологічний аспект професійної мобільності?
5. Які чинники впливають на рух персоналу?
6. Назвіть та охарактеризуйте абсолютні показники плинності кадрів.
7. Надайте характеристику відносним показникам плинності кадрів.
8. Для чого здійснюється оцінка персоналу?
9. Які труднощі при оцінки керівників і фахівців?
10. Яке завдання ділової оцінки персоналу?
11. Назвіть та охарактеризуйте принципи оцінки ділової оцінки персоналу.
12. Які особливості кількісних, якісних і комбінованих методів ділової оцінки персоналу?
13. Назвіть та охарактеризуйте найбільш поширені методи ділової оцінки персоналу.

ЛЕКЦІЯ №2.9
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «АТЕСТАЦІЯ І «УПРАВЛІННЯ КОМПЕНСАЦІЄЮ»

План лекції

1. Ділова оцінка працівника і оплата праці. Атестація – як основний метод ділової оцінки персоналу
2. Поняття «управління компенсацією». Заробітна плата.

Література: Л.-Л.6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Ділова оцінка працівника й оплата праці. Атестація – як основний метод ділової оцінки персоналу

Результати ділової оцінки працівника можуть використовуватися в різних цілях, але перш за все для підвищення стимулюючої ролі оплати праці. Суть завдання полягає в тому, що тарифна ставка (оклад) працівника встановлюється, а потім періодично переглядається у бік підвищення або зниження на основі оцінки (в балах) його заслуг, тобто його роботи і поведінки.

Оцінка по заслугах разом з рівнем оплати праці може бути реалізована в самих різних формах. Головне ж полягає в тому, щоб через оплату праці, тобто через матеріальну зацікавленість впливати на підвищення ефективності виробництва, впливаючи на поведінку людини, на його прагнення до свого розвитку, до придбання кваліфікації та прийняття на себе відповідальності. При цьому важливо, щоб виробнича діяльність працівника відповідала необхідним стандартам.

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

Такого роду оцінювання можна одержати за результатами ***атестації*** працівників або цільових досліджень. Головне в такому оцінюванні – не особистісні характеристики, а ділові якості працівника, сама праця і його результати.

У підприємствах ділове оцінювання персоналу найчастіше проходить у ***формі атестації.*** Організаційно проведення атестації оформлюється відповідним наказом по підприємству, що додає їй офіційний статус і надає право на використання її результатів для прийняття організаційних рішень у відношенні конкретного працівника.

Атестація являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника.

Проведення атестації регламентується рядом офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням.

Разом з тим підприємства вправі розробляти власні положення щодо проведення атестації, виходячи із встановлених цілей. Однак, варто мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення.

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

Атестація повинна проводитися планомірно.

Розрізняють наступні види атестації:

– регулярна;
– основна;
– розгорнута (раз у 3-5 років);
– регулярна проміжна;
– спрощена;
– орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше);

– нерегулярна;

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

– при введенні нових умов оплати праці.

Проведення атестації включає такі етапи:

– підготовка до атестації;

– проведення самої атестації;

– використання результатів атестації.

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

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

Найчастіше у якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія. Атестаційну комісію очолює голова, у її склад входять члени комісії і секретар. У якості членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні спеціалісти різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти – висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5-6 чоловік.

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

Графік проведення атестації доводиться до відому працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію повинні представлятися не менш ніж за два тижні до атестації.

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

– працівник відповідає займаній посаді;

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

– працівник не відповідає займаній посаді.

На засіданні атестаційної комісії ведеться протокол. Важливо, щоб атестація працівників проходила у доброзичливій обстановці, щоб комісія усвідомлювала свою відповідальність у забезпеченні об'єктивності оцінки.

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

2. Поняття «управління компенсацією». Заробітна плата

Більш сімдесяти відсотків працездатного населення розвитих країн світу працюють сьогодні по найму, тобто одержують в обмін на свою працю матеріальну винагороду від організації. Цю винагороду називають компенсацією і відповідно систему управління цим процесом – ***управління компенсацією.***

Компенсація може робити прямий і протилежний вплив на співробітників – мотивувати або демотивувати.

Неефективна система винагороди може викликати в працівників незадоволеність (як розміром, так і способами визначення і розподілу винагороди), що спричиняє зниження

продуктивності праці, падіння якості праці, порушення дисципліни. Незадоволені компенсацією працівники можуть вступити у відкритий конфлікт із керівниками організації, припинити роботу, організувати страйк чи залишити організацію.

З іншого боку, ефективна система компенсації стимулює продуктивність працівників, направляє їхню діяльність у потрібне для організації русло, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів. Основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати виробниче поводження співробітників, направивши його на досягнення стратегічних цілей, що стоять перед ними.

Система компенсації повинна бути конкурентоздатною стосовно до тієї категорії працівників, що необхідна організації. Продумана система компенсації дозволяє організації контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників. Оскільки витрати на робочу силу є основою витрат для більшості сучасних організацій, ефективне управління ними має принципове значення для загального успіху організації. Як уже відзначалося, недоплати працівникам можуть сильно підірвати здатність реалізовувати свої стратегічні цілі. У той же час необґрунтовано високі витрати на заробітну плату призвели до банкрутства безліч організацій.

Потрібно виділити такі основні позиції при управлінні компенсацією:

1. Компенсаційна стратегія має бути пов'язана зі стратегією компанії. У компенсаційній стратегії, як і у стратегії бізнесу загалом, потрібно шукати власну «фішку», яку важко скопіювати.

2. Все, чого потрібно досягнути за допомогою компенсаційної стратегії, у кінцевому результаті повинно бути зручним і корисним для бізнесу.

3. Система компенсації працює тільки тоді, коли вона змінює поведінку працівників у потрібному напрямку. Якщо працівники роблять щось відмінне від того, що потрібне для досягнення цілей компанії, це означає, що стимулювання надходить не у потрібне русло.

4. Ефективність позитивного стимулювання становить 90%, а негативного – 10%.

5. Система винагород у компанії може включати матеріальні та нематеріальні складові. Проте, не потрібно будувати бонусні плани, якщо не структурована база оплати праці.

6. Якби це не було парадоксально, але люди не люблять отримувати гроші, які вони не заслужили – це викликає у них страх та нерозуміння.

7. Працівники готові прийняти навіть нижчі рівні оплати праці, якщо вважають процедури їх встановлення справедливими.

8. Визнання – це не лише частина корпоративної культури організації, а й частина винагороди, яка дозволяє зменшити витрати на оплату праці і втримати людей довше.

9. Компенсаційний пакет може містити різні складові: базову зарплату, змінну винагороду і пільги. Універсального рецепту компенсаційного пакету не існує, кожна компанія може обрати чи розробити свій фірмовий рецепт.

10. Обираючи підхід до оплати праці потрібно враховувати, скільки часу є на формування та адміністрування компенсаційного пакету.

11. Встановлення тісного зв'язку оплати з індивідуальною ефективністю покращує як продуктивність праці окремих працівників та команд, так і фінансові показники компанії.

12. Змінна частина винагороди може мати вагоміший ефект на індивідуальну продуктивність та ефективність роботи компанії, ніж базова частина винагороди.

13. Пільги ефективні лише тоді, коли мають реальну цінність для працівників. Якщо пільги не економлять кошти, час або зусилля, їх необхідно переглянути.

14. Підхід до формування компенсаційного пакету не повинен залишатись незмінним.

15. Найважливіше – це не приготувати, а правильно подати та справедливо поділити компенсаційний «пиріг» між працівниками.

Комунікації є передумовою успіху побудови системи компенсацій.

Правильне управління компенсацією сприяє вищій результативності роботи компанії та досягненню бізнес-цілей.

Будь-який трудовий договір між працівником та роботодавцем передбачає, що працівник

виконує певну роботу, яка визначена цим договором, а роботодавець забезпечує йому умови праці, необхідні для виконання роботи, та виплачує заробітну плату, розмір якої визначається угодою сторін.

Система оплати праці – це спосіб обчислення розмірів винагороди, що підлягає виплаті працівникам установи згідно із здійсненими ними витратами праці або за результатами роботи.

Основою організації оплати праці є тарифна система, яка містить тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики.

Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Тарифна сітка (схема посадових окладів) формується на підставі:

– тарифної ставки робітника першого розряду, яку встановлюють у розмірі, що перевищує законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати;

– міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів).

Тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники) розробляє Міністерство соціальної політики України. Рівень мінімальної ставки не може бути нижчим від державного, але може перевищувати його за умови дотримання норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною і галузевими (регіональними) угодами. Такий рівень фіксується в колективному договорі та є підставою для розроблення тарифних ставок і окладів з урахуванням кваліфікації працівників, видів і складності робіт.

Розрізняють такі основні форми тарифної системи оплати праці:

– ***погодинна*** – це оплата праці за одиницю часу згідно з тарифною ставкою;

– ***відрядна*** – це оплата праці за кількість виконаної роботи і розцінку за одиницю продукцію.

Проста погодинна форма оплати праці – це оплата за кількість відпрацьованого часу (годину) з урахуванням кваліфікації працівника.

Погодинно-преміальна форма оплати праці використовується для підвищення матеріальної зацікавленості працівників у результатах їхньої праці.

Окладно-преміальна форма оплати праці – це оплата праці керівників і спеціалістів за посадовим окладам, який відображає їхню кваліфікацію, а залежно від досягнутих результатів виплачують премію за їх високу якість роботи.

Пряма відрядна форма оплати праці – це відрядна розцінка, котра визначається діленням годинної ставки, що відповідає розряду конкретної роботи, на годинну норму виробітку.

Відрядно-прогресивна форма оплати праці передбачає зростання відрядної розцінки зі збільшенням виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг протягом встановленого робочого дня, зміни.

Акордна система оплати праці – це різновид відрядної, оплати праці, сутність якої полягає в тому, що розмір оплати праці встановлюється на весь обсяг виконання робіт із визначенням терміну його виконання.

На підприємстві найбільш доцільно застосовувати акордну оплату праці в наступних випадках:

– підприємство не укладається в термін із виконанням якогось замовлення, і при його невиконанні воно буде зобов’язане заплатити значні суми штрафних санкцій у зв’язку з умовами договору;

– при надзвичайних обставинах (пожежі, обвали, виходи з ладу основної технологічної лінії по серйозній причині), що приведуть до припинення виробництва.

Опосередковано-відрядна форма оплати праці застосовується для допоміжних робітників, розмір заробітної плати яких ставиться в залежності від результатів праці робітників, яких вони обслуговують.

Відрядна форма оплати праці в бюджетних установах має обмежене застосування.

Домінантною формою оплати праці в бюджетних установах є ***погодинна,*** яка має два різновиди – штатно-окладну та погодинну систему.

Штатно-окладна система оплати праці передбачає встановлення кожному працівникові місячного окладу (ставки) відповідно до посади, яку він обіймає.

Погодинна система оплати праці передбачає наявність погодинних тарифних ставок. Зокрема, встановлено ставки погодинної оплати праці працівників усіх галузей економіки за проведення навчальних занять.

Необхідність мобільності існує практично на кожному підприємстві і в кожній організації, і завдання кадрових служб полягає в тому, щоб якомога гармонійніше поєднувати прагнення робітників з інтересами виробництва.

Контрольні питання:

1. Як пов'язане ділове оцінювання персоналу з рівнем оплати праці?
2. Що таке атестація персоналу?
3. Хто відповідальний за своєчасність атестації?
4. Назвіть види атестації.
5. Які етапи включає проведення атестації?
6. Хто і за яких умов звільняється від атестації?
7. Як обов'язки атестаційної комісії?
8. Яке рішення може приймати атестаційна комісія?
9. Що таке управління компенсацією?
10. Який вплив здійснює компенсація на працівників підприємства?
11. Назвіть та охарактеризуйте основні позиції при управлінні компенсацією.
12. Що таке система оплати праці?
13. Що таке тарифна система оплати праці?
14. На основі чого формується тарифна сітка?
15. Що визначає тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники)?
16. Назвіть та охарактеризуйте форми погодинної та відрядної заробітної плати.

ЛЕКЦІЯ №2.10
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «КЕРУВАННЯ КОНФЛІКТАМИ»

План лекції

1. Конфлікт, його структура та причини виникнення
2. Керування конфліктами

Література: Л.-Л.6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Конфлікт, його структура та причини виникнення

Бути керівником – означає не лише вміння організувати роботу колективу, розставити пріоритети діяльності, визначити стратегію і вектор розвитку компанії. Справжній менеджер – перш за все талановитий психолог, здатний вирішити будь-яку суперечку швидко і безболісно щодо інтересів всіх зацікавлених сторін.

Кожен, хто налаштований на досягнення непересічних цілей у роботі, має бути готовим до інтенсивного щоденного спілкування, яке принесе із собою конфлікти, які не можливо уникнути, бо ж опонентів завжди кілька, і в кожного своя точка зору на предмет суперечки.

Конфлікт (лат. conflictus – зіткнення, сутичка) – зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями.

Залежно від сфери життєдіяльності людей конфлікти поділяються на:

– виробничі;

– громадські;
– політичні;
– побутові.

Конфлікт – ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони.

Встановлення дійсних причин конфлікту є ключем для вибору найбільш придатного шляху його врегулювання. Конфлікти рідко виникають через непорозуміння з правових питань. Як правило, причини мають економічний, технічний або особистий характер.

Потенційні причини конфліктів:
– припинення комунікації;
– відсутність поваги та недооцінка;
– зміни у діловому житті або зміни фінансово-економічної ситуації;
– відмінності правових систем або законодавчі зміни;
– проблеми технічного характеру або виробничий брак;
– різне бачення ситуації;
– втручання третіх осіб або форс-мажор.

Виявлення дійсних причин конфлікту дозволяє обрати найбільш ефективний спосіб його врегулювання. Так, наприклад, якщо конфлікт виник через припинення спілкування між сторонами, у такому разі доцільно скористатися медіацією або консолідацією. Якщо ж конфлікт між сторонами зумовлений відмінностями у правових системах, то краще звернутися до суду або арбітражу, а у разі конфлікту через технічні питання – до незалежного експерта.

2. Керування конфліктами

Керування конфліктами – цілеспрямований вплив з усунення причин, що породили конфлікт, чи вплинули на корекцію поведінки учасників конфлікту.

Методи керування конфліктами взагалі можна представити у вигляді декількох таких груп, кожна з яких має свою сферу застосування:
– внутрішньоособистісні, тобто методи впливу на окрему особистість;
– структурні, тобто методи по усунення організаційних конфліктів;
– міжособистісні методи чи стилі поведінки в умовах конфлікту;
– переговори.

Внутрішньоособистісні методи полягають в умінні правильно організувати свою поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини.

Структурні методи пов'язані переважно зі змінами в структурі організації, перерозподілом повноважень, новаціями в організації праці, прийнятій системі стимулювання. До таких структурних методів керування конфліктами відносяться: роз'яснення вимог до роботи, координаційні й інтеграційні механізми, розробка загальноорганізаційних цілей, раціональних систем винагороди.

Міжособистісні методи керування конфліктами використовуються при виникненні конфліктної ситуації і необхідності вибрати особистістю форму, стиль своєї подальшої поведінки.

На початку розгортання самого конфлікту його учасники визначають, як їм поводитися далі для того, щоб конфлікт якомога менше відбився на їхніх інтересах. Американські фахівці К. Томас і Р. Кінмен виділяють п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації:
– поступливість;
– відхилення;
– протиборство;
– співробітництво;
– компроміс.

Основними складовими конфлікту є:
– суб'єкти конфлікту (учасники конфліктної взаємодії);
– об'єкт конфлікту (те, що викликає протидію в учасників конфлікту);

– причини конфлікту (чому відбувається зіткнення інтересів);

– методи регулювання конфлікту;

– діагностика конфлікту.

У 60-х роках німецький вчений Р.Дарендорф виступив з теорією соціального конфлікту, що одержала згодом назву «конфліктна модель суспільства». Він стверджував, що наявність конфліктів у соціальним процесах природна і необов'язково загрожує системі.

Необхідно створити механізм регулювання цього процесу. В даний час склалося кілька напрямків регулювання конфліктів:

– ***філософсько-соціологічний*** – теоретичний напрямок, що охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні;

– ***організаційно-соціологічні*** – вивчають причини й динаміку конфліктів організації;

– ***індивідуально-психологічні,*** які вивчають психофізичні особливості й характеристики окремих особистостей, їхню поведінку в умовах конфлікту.

У будь-яких організаціях іноді створюється напруженість, що може привести до конфлікту. Тому сучасному менеджеру важливо вміти керувати конфліктною ситуацією.

Прихильники класичної школи керування в основному ігнорують конфлікти, що залежать від здатності менеджера вирішувати будь-які проблеми, що виникають у цій сфері. Однак у 20-і роки М. Фоллетт у своїй роботі «Конструктивний конфлікт» запропонувала таке: замість того щоб усувати спірні ситуації, як правило, силоміць, менеджер має керувати цією ситуацією таким чином, щоб виправити її.

Фоллет виділила три методи усунення конфліктних ситуацій, що зазвичай виникають між людиною (чи профспілкою) і керівництвом фірми, а саме придушення, компроміс, інтеграцію. Звичайно, з них тільки інтеграція дійсно пропонує рішення проблем.

За допомогою ***придушення*** можна знищити опонента. Так, сильне керівництво переможе слабку профспілку чи могутня профспілка може розігнати підприємство.

Компроміс – це найбільш шанована і часто вживана форма рішення. При компромісі кожна сторона вимагає те, що їй потрібно, і торгується до кінця. Це тимчасова угода, яка, розрахована на короткий термін і веде до нового повторення конфлікту.

Інтеграція. Цей підхід припускає розгляд конфлікту як багатогранну проблему з рішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для інтеграції необхідна єдина система цінностей у конфліктуючих сторін, щоб одна сторона цілком розуміла іншу. Однією з поширених причин непереборності конфлікту є те, що сторони занадто часто говорять про різні речі. Припустимо, що А, Б, В, Г й Д є учасниками конфлікту. Керівництво фірми надає великого значення А й Б, визначене значення В й вважає, що Г й Д не мають великої важливості. Людина (чи профспілка), з іншого боку, схильна вважати найбільш важливими елементами Г й Д, а А, Б й В розглядає як несуттєві. При інтеграції спірні моменти розділяються й аналізуються окремо; кожному аспекту приділяється визначена вага. Потреби, бажання і надії сторін зводяться воєдино для розгляду й оцінки. У результаті цього аналізу може відбутися переоцінка інтересів.

Перешкоди для інтеграції зводяться до такого:

– вона вимагає освіченості, сприйнятливості, проникливості і винахідливості від обох сторін;

– у багатьох менеджерів закріпилася звичка до вирішення проблеми шляхом використання переваги, яку важко викорінити;

– культурні забобони;

– багато менеджерів недостатньо навчені мистецтву спільного міркування.

Однак при сумлінному тренуванні менеджерів багато з цих перешкод можна перебороти.

Користь конфліктів

Конфлікти приносять не тільки шкоду. Хоча вони і руйнівні, проте можуть служити для прояснення відносин між людиною і керівництвом.

Гарний менеджер не може і не повинен намагатися уникнути всіх конфліктів. Менеджер повинен вирішувати проблеми в процесі інтеграції і тим самим проясняти цілі обох сторін.

Конструктивна критика поряд з консультаціями буде означати, що менеджер може поводиться так само, як і робітники.

Контрольні питання:

1. Що таке конфлікт?
2. Назвіть види конфліктів залежно від сфери життєдіяльності людей.
3. Назвіть та охарактеризуйте причини конфліктів.
4. Яка мета керування конфліктами?
5. Охарактеризуйте методи керування конфліктами.
6. Назвіть основні складові конфлікту.
7. Яка суть теорії «соціального конфлікту»?
8. Назвіть та охарактеризуйте напрями регулювання конфліктів.
9. Надайте характеристику методам усунення конфліктам за М. Фоллетом.

ЛЕКЦІЯ №2.11
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ І УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ»

План лекції

1. Ділові переговори: процес підготовки, етапи
2. Управлінське спілкування: сутність, функції, призначення

Література: Л.-Л.6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Ділові переговори: процес підготовки, етапи

Переговори це:

– обмін думками між сторонами з метою знаходження певного рішення;

– метод керування конфліктами, набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятих рішень для конфліктуючих сторін.

Щоб відбулися переговори, необхідне виконання таких умов:

– існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;

– відсутність значної різниці в силах суб'єктів конфлікту;

– відповідність стадії розвитку конфлікту і можливості для переговорів.

Кожен конфлікт у своєму розвитку проходить кілька стадій, на кожній з яких переговори можуть бути не сприйняті, тому що невчасно розпочаті і можливі лише агресивні дії. Вважається, що переговори доцільно вести тільки з тими силами, що мають владу в сформованій ситуації і можуть вплинути на результат події. Можна виділити кілька груп, інтереси яких зачіпаються в конфлікті:

– ***первинні групи*** – порушені їх особисті інтереси, вони самі беруть участь у конфлікті, але не завжди від цих груп залежить можливість успішного ведення переговорів;

– ***вторинні групи*** – порушені їхні інтереси, але ці сили не прагнуть до відкритого появу своєї зацікавленості, їхня дія прихована до певного часу;

– можуть існувати ще й ***треті сили,*** зацікавлені в конфлікті, але ще більше приховані.

Етапи розвитку конфлікту:

1. Напруженість, незгода (розростання первісної проблеми конфлікту).
2. Суперництво, ворожість (відчуження і поляризація сторін).
3. Агресивність (загострення поляризації сторін).
4. Застосування насильства, воєнні дії у політиці (югославська криза).

Правильно організовані переговори проходять послідовно кілька стадій:

1. Підготовка до початку переговорів (до відкриття переговорів).
2. Попередній вибір позиції (початкові заяви учасників про їхню позицію в даних переговорах).

3. Пошук взаємоприйнятного рішення (психологічна боротьба, встановлення реальної позиції опонентів).

4. Завершення (вихід із кризи чи переговорного «кута»).

Ділові переговори спрямовані на вирішення проблеми, що представляє взаємний інтерес. Вони повинні плануватися заздалегідь. Не слід покладатися на імпровізацію, але не має сенсу планувати і продумувати всі етапи майбутньої зустрічі до найменших деталей, подробиць, ремарок. Доцільно погодити тему майбутніх бесід, виявити основні моменти зустрічі, визначити свою лінію поведінки. Результатом поганої організації переговорів можуть бути як матеріальні, так і репутаційні втрати.

У процесі підготовки необхідно:

– намітити коло питань, які варто обговорити;

– підготувати документи, які варто надати партнеру в процесі бесід (наприклад, матеріали про роботу вашого підприємства);

– аргументи на користь співробітництва з вашою організацією; при цьому одна частина інформації може бути повідомлена в усній формі, а інша – передана в письмовому вигляді (пам'ятні записи, рекламні проспекти);

– сформувати питання, які треба поставити партнеру;

– виділити час для питань партнерів і їх повідомлень.

Підготовка до переговорів включає наступні етапи:

– виявлення сфери взаємних інтересів.

– встановлення робочих відносин з партнером.

– рішення організаційних питань (порядок денний, місце і час зустрічі).

– вироблення загального підходу і підготовка переговорної позиції, у тому числі формулювання варіантів рішення і пропозицій з приводу обговорюваних питань.

Підготовча робота в цілому підрозділяється на два основних напрямки:

– формування змістовної частини переговорів;

– рішення організаційних питань.

Змістовна підготовка переговорів включає рішення таких питань:

1. Аналіз проблеми і причин ситуації:

– визначити предмет переговорів;

– встановити можливого партнера;

– виявити інтереси учасників переговорів (нерозуміння інтересів партнера часто приводить до зриву процесу переговорів);

– отримати необхідну інформацію про партнера;

– виявити наявність альтернативи даним переговорам;

– визначити, чи потрібні вам експерти для підготовки й у якій сфері;

– провести змістовний аналіз проблеми.

2. Формулювання загального підходу основних цілей і задач:

– визначити мету і завдання (звичайно, на переговорах ставлять кілька цілей);

– сформулювати загальний підхід до переговорів (переговорну концепцію);

– намітити стратегію досягнення ваших цілей, враховуючи послідовність у реалізації цілей.

3 Визначення переговорної позиції, можливих варіантів рішення проблеми для узгодження інтересів:

– провести економічні і фінансові розрахунки;

– підготувати необхідну технічну і довідкову документацію;

– визначити можливі варіанти вирішення проблеми;

– проаналізувати варіанти рішення проблеми, її сильні і слабкі сторони;

– постаратися покращити варіанти, не погіршуючи їх для партнера.

4. Формування пропозицій і їх аргументація:

– сформулювати можливі пропозиції і їх аргументацію для кожного варіанта рішення проблеми;

– показати переваги ваших пропозицій для партнера.

5. Формування позиції на переговорах:

– сформулювати вашу позицію на переговорах;

– сформувати запасну позицію;

– підготувати основний виступ глави делегації;

– підготувати документи.

Організаційна сторона переговорів передбачає:

1. Вибір місця проведення переговорів:

– оцінити всі плюси і мінуси місця з огляду на такі параметри як матеріальні витрати, складність організаційних моментів, необхідність узгодження з іншими організаціями і керівництвом.

2. Формування делегації:

– кількісний і якісний склад делегації.

3. Вибір методів підготовки до переговорів:

– визначити цілі нарад (змістовні і нераціональні);

– використовуйте ділові й імітаційні ігри;

– визначите позиції учасників переговорів і можливі варіанти взаємоприйнятних рішень;

– заздалегідь установити зв'язок з партнерами по переговорах;

– запросіть іншу документацію (технічну, цінову);

– погодити організаційні моменти майбутніх переговорів, рівень ведення переговорів.

Необхідно володіти технікою ведення переговорів, отримати відповідну професійну підготовку: як поводитися за столом переговорів? з чого починати? чи відкривати свої «карти»? як робити поступки і чи робити їх?

Для учасників переговорів головне – не мати набір готових рецептів, а розуміти, для чого потрібні переговори, які можливості вони відкривають, які основні принципи аналізу ситуації.

У процесі ведення переговорів поводження учасників може відповідати трьом різним підходам.

Перший підхід відповідає ідеї протистояння сторін. Основний девіз таких переговорів – «хто-кого» чи «перетягання каната». «Виграш» на одних переговорах може викликати прагнення партнера «взяти реванш».

Другий підхід являється протилежністю першого. Сторони займають дружні позиції. Слабша сторона очікує від партнера по переговорах «дружнього» до себе відношення і поводиться запобігливо. На практиці зустрічається рідко.

Третій підхід заснований на розумінні сторонами необхідності пошуку взаємоприйнятого рішення. Учасники переговорів спільно аналізують ситуацію і зайняті пошуком таких рішень, що максимально відповідали б інтересам обох сторін. Третій підхід може бути названий партнерським, він заснований на теорії «розумного егоїзму». Такий підхід продуктивний, він припускає вищий рівень довіри між партнерами.

2. Управлінське спілкування: сутність, функції, призначення

Ділове спілкування у формі безпосередніх контактів з товаришами по службі, переписування, ділових розмов, нарад, засідань і т.д. обов'язково присутнє у діяльності будь-якого керівника, працівника. Недостатнє володіння технікою ділового спілкування збільшує витрати часу на рішення виробничих питань, ускладнює досягнення результатів. Управлінське спілкування має на меті керувати людьми, тобто змінювати їхню діяльність у визначеному напрямку, утримувати в заданому напрямку.

Керівник вступає в управлінське спілкування з підлеглими, щоб:

– віддати розпорядження, вказівки, що-небудь порекомендувати,порадити;

– одержати зворотну інформацію від підлеглого;

– дати оцінку виконання завдання підлеглим.

Часто в спілкуванні беруть участь обидва партнери і виникає зворотний зв'язок як відповідна реакція на одержувану інформацію.

Керівнику варто враховувати шлях поширення формальної інформації, тому що ефективність вертикальної (нагору і вниз по ієрархічних рівнях керування) комунікації набагато нижчий, ніж горизонтальної (між співробітниками одного рівня).

Дослідження показують, що тільки 20-25% інформації, що виходить від керівництва, доходить до робітників і правильно розуміється ними. Зворотний рух інформації, від робітників до верхніх ешелонів керування, ще менш ефективний, доходить не більш 10% даних. Ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90%.

За характером спілкування може бути формальним чи неформальним, індивідуальним чи груповим. Приклад індивідуального спілкування: бесіда, телефонна розмова, переговори. Групове спілкування: нарада збори, селекторна нарада, презентація, конференція, семінар.

Три функції управлінського спілкування:

1) видача розпорядницької інформації;

2) одержання зворотної інформації;

3) видача оціночної інформації.

Практика показує, що локальні конфлікти, які виникають між керівником і підлеглим, можуть носити не стільки відкритий, скільки прихований, латентний характер і частіше відбуваються на першій стадії управлінського спілкування, тобто при видачі розпорядницької інформації. Але саме на цій стадії керівник змінює вид діяльності, поводження іншої людини.

Розпорядницька інформація за формою буває директивною і демократичною.

До директивних форм відносяться: наказ (директива), вказівка, розпорядження, вимога.

До демократичних – рекомендація, порада, прохання.

Сприяє досягненню високої результативності праці мотивація: бажання – запорука успіху.

Однією з причин невиконання розпоряджень є відсутність взаєморозуміння між керівниками і підлеглими. Щоб взаєморозуміння з'явилося, необхідно, щоб підлеглий знав ту професійну мову, на якій менеджер віддає розпорядження.

Керівнику варто виконувати п'ять умов:

– використання однієї професійної мови;

– врахування рівня інтелекту;

– повнота інформації;

– логічність (послідовність) викладу;

– сконцентрованість уваги.

Перший «закон» управлінського спілкування: зрозуміти – це ще не значить прийняти.

Друга умова прийняття завдання: підлеглий виконає роботу з великим бажанням, якщо задовольнить свій інтерес, потребу (матеріальну чи духовну). Другий «закон» управлінського спілкування: за різних умов люди легше приймають позицію тієї людини, до якої мають емоційно позитивне відношення.

Керівник у процесі спілкування може використовувати психологічні прийоми формування атракції.

Спілкування – багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, який породжується потребами в спільній діяльності і включає в себе:

– обмін інформацією;

– вироблення єдиної лінії взаємодії;

– сприйняття і розуміння іншої людини.

У найбільш загальному вигляді спілкування виступає як форма життєдіяльності особистості.

Соціальний зміст спілкування полягає в тому, що воно виступає засобом передачі форм культури і суспільного досвіду. Специфіка спілкування визначається тим, що в його процесі суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої.

У спілкуванні індивід самовизначається, виявляючи свої індивідуальні особливості.

За формою спілкування можна судити про комунікативні навички і риси характеру особистості, за специфікою організації мовного повідомлення, про загальну культуру і грамотність.

Існує досить велика кількість класифікацій функцій спілкування.

Наприклад, за фактором «мета спілкування» виділяють 7 функцій спілкування:

– ***контактна,*** її мета – встановлення контакту як стан обопільної готовності до прийому і передачі повідомлення між двома чи більше суб'єктами;

– ***інформаційна***, її мета – обмін повідомленнями, тобто прийом, передача будь-яких даних у відповідь на запит, а також обмін думками, рішеннями;

– ***спонукальна,*** її мета – активізація партнера на спілкування, направлення його на виконання тих чи інших дій;

– ***координаційна,*** її мета – взаємне орієнтування й узгодження дій при організації спільної діяльності;

– ***розуміння,*** її мета – не тільки адекватне сприйняття і розуміння змісту повідомлення, але і розуміння партнерами один одного;

– ***емоційна,*** її мета – викликає у партнера потрібних емоційних переживань (обмін емоціями), а також зміна з його допомогою власних переживань і станів;

– ***надання впливу,*** її мета – зміна стану, поводження, індивідуально значеннєвих утворень партнера.

Засоби спілкування:

– вербальні (мова);

– невербальні (жести, міміка, інтонації, технічні (телефон, факс).

Управлінське спілкування – спілкування керівника з посадовими особами з метою реалізації функцій керування, зміни діяльності підлеглих у певному напрямку. Управлінське спілкування:

– видача розпорядницької інформації;

– одержання зворотної інформації (зворотний зв'язок);

– видача оціночної інформації (оцінка виконання завдання підлеглими).

Професійне кредо керівника: я знаю, що для будь-якого керівника розташовувати підлеглих і себе – виробнича необхідність. В ефективних групах задовольняються такі моральні потреби й інтереси як ототожнення з організацією, задоволення від роботи і службового становища.

– бар'єри між людьми;

– семантика;

– невідповідність інформаційних сигналів;

– розходження в статусі і рівні влади;

– дефіцит формальних каналів;

– канали і засоби передачі інформації.

Контрольні питання:

1. Що таке переговори?
2. Інтереси яких груп зачіпаються у конфлікті?
3. Назвіть етапи розвитку конфлікту.
4. Яка мета ділових переговорів?
5. Що необхідно зробити в процесі підготовки переговорів?
6. Які етапи включає підготовка переговорів?
7. Рішення яких питань включає змістовна підготовка переговорів?
8. Що передбачає організаційна сторона переговорів?
9. Яким підходам має відповідати поведінка учасників переговорів?
10. Яке призначення ділового спілкування?
11. Яка мета керівника у діловому спілкуванні?
12. Назвіть три функції управлінського спілкування.
13. Які умови слід виконувати керівнику під час спілкування?
14. Який соціальний зміст спілкування?
15. Які функції спілкування виділяють в залежності від його мети?

16. Назвіть та охарактеризуйте засоби спілкування.
17. Що таке управлінське спілкування?
18. Які існують комунікаційні бар'єри?

Рекомендовані навчально-методичні матеріали

1. Бортняк В.А., Вітвіцький С.С., Дніпров О.С. та ін. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / за заг. ред. В.П. Пєткова. – Київ: Видавництво «КНТ», 2025. – 312 с.

2. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. 2-е вид. доп. і перероб. – Харків: ФОП Панов А.М., 2025. – 332 с.

3. Макогон О. Посібник з управління персоналом. – Київ: Програма ООН з відновлення та розбудови миру, 2021. – 164 с.

4. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець / за. заг. ред. О.І. Драган. – Київ: МПП «ЛИНО», 2022. –612 с.

5. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. – Одеса: «Фенікс», 2021. – 38 с.

6. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський / за заг. ред. О.М. Шубалого. – Луцьк: ЛНТУ, 2023. – 414 с.

7. Смирнова Н.В., Каширіна С.С. Коефіцієнт трудової участі як фактор покращення організаційного розвитку підприємства. *Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект:* матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 24-25 вересня 2021 р.). Одеса, 2021. С. 80-83 (0,2 д.а.) URL: https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2021/10/ScTechInn-Odesa-Sept2021.pdf

8. Смирнова Н.В. Психологія поведінки індивіда: свідомість. *Людина і космос:* матеріали XXIV Міжнародної молодіжної науково-практичної конференції (Дніпро, травень 2022 р.). Дніпро, 2022. С. 189 (0,1 д.а.) URL: https://spacehuman.org/_files/doc/sbornik2022.pdf

9. Смирнова Н.В., Веселовська О.Є. Соціально-психологічні аспекти формування ефективного інноваційного колективу. *Економічний простір: Збірник наукових праць.* 2024. №194. С. 92-95. (0,4 д.а.) – Index Copernicus, Google Scholar URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/194-92-95-smyrnova.pdf