

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ЗВ'ЯЗКУ

**Навчально-науковий інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та маркетингу**

Бондаренко О.М., Козак В.І.

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДЛЯ ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
З ДИСЦИПЛІНИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

(Модуль І)

(для підготовки бакалаврів за напрямом 6.030601 «Менеджмент»)

Одеса 2013

УДК 005.95/96

Бондаренко О.М. Управление персоналом / Бондаренко О.М., Козак В.І. – Одеса:ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2013. – 56 с.

Методичні вказівки з дисципліни «Управління персоналом» призначені для формування комплексу теоретичних знань і практичних навиків щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального вибору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу. Зміст практичних занять за вказаною дисципліною відповідає навчальним програмам та плану підготовки бакалаврів за напрямом 6.030601 «Менеджмент».

Схвалено

на засіданні кафедри М та М
і рекомендовано до друку.
Протокол № 2 від 29.10.2012 р.

Затверджено

методичною радою академії зв'язку
ОНАЗ ім. О.С. Попова
Протокол № 3/14 від 09.04.2013 р.

Редактор – *Кодрул Л.А.*

Комп'ютерне редагування та макетування – *Кірдогло Т.В.*

ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	4
Практичне заняття № 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Управління персоналом як соціальна система	10
Практичне заняття № 2. Кадрова політика та стратегія управління персоналом організації. Кадрове планування в організації	27
Практичне заняття № 3. Організація набору та відбору персоналу	35
Практичне заняття № 4. Організація діяльності та функції служб персоналу	50
Контроль рівня знань	54
Список використаної літератури	58

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Передмова

В курсі дисципліни розглядаються особливості та загальні закономірності формування, функціонування та розвитку персоналу організації. Управління персоналом як соціальна система. Трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри організації. Людина як об'єкт системи управління персоналом. Різновиди соціальних груп, поведінка людей у групах. Формальні та неформальні групи. Різновиди колективів, їх структура та динаміка. Згуртованість колективу, соціально-психологічний клімат. Громадські організації, відносини з профспілками. Колективне управління та його форми. Методи збирання соціальної інформації у колективі. Соціальний розвиток колективу. Кадрова політика організації. Служби персоналу, їх різновиди та функції. Кадрове планування. Професія, спеціальність, посада. Профорієнтація. Відбір кадрів, наймання персоналу, трудова адаптація. Оцінювання та атестація персоналу. Психологічний аналіз особи працівника. Управління мобільністю кадрів, трудова кар'єра. Розвиток персоналу, формування резерву. Вивільнення персоналу, плинність кадрів.

Тематичний план дисципліни

Тематичний план вивчення дисципліни для студентів денної та заочної форм навчання наведено в табл. 2.1 і 2.2. Дисципліна складається з 2 модулів: 4.1, 4.2. Нормативний час вивчення дисципліни за денною формою навчання – 108 години (3 кредити) в тому числі: лекції 32 години, практичні заняття 24 годин, самостійна робота – 40 та індивідуальна робота 12 годин. Ці години розподіляються між формами навчального процесу залежно від його режиму (форми навчання). Для заочної форми навчання навчальним планом передбачаються лише лекції і практичні заняття в досить обмеженій кількості. Основною формою вивчення дисципліни тут вважається самостійна робота.

Таблиця 2.1 – Тематичний план дисципліни для студентів денної форми навчання – кількість годин за формами навчального процесу

Тема	Усього	У тому числі			
		лекції (год.)	прак- тичні заняття (год.)	самос- тійна робота студента (год.)	індиві- дуальн а робота (год.)
1	2	3	4	5	6
1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Роль та значення управління персоналом як науки	6	2	2	2	–

Продовження табл. 2.1					
1	2	3	4	5	6
Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал», «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Особливості управління персоналом у зарубіжних компаніях: можливості використання досвіду					
2. Управління персоналом як соціальна система. Характерні риси особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці). Зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.	8	2	2	4	-

1	2	3	4	5	6
Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньо-облікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «каліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенції та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність					
3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації. Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, проектування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії	8	2	2	4	—

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії					
4. Кадрове планування в організації. Поняття кадрового планування. Методи та завдання планування роботи персоналу на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів. Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал	6	2	2	2	—
5. Організація набору та відбору персоналу. Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору.	10	4	2	4	—

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Загальний досвід. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури наймання персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідка про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про наймання. Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Вхідження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво					
6. Організація діяльності та функції служб персоналу. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб.	10	4	2	4	—

Закінчення таблиці 2.1					
1	2	3	4	5	6
Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб. Роль та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги щодо ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу. Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу . Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації					
Разом:	48	16	12	20	

Таблиця 2.2 – Тематичний план дисципліни «Управління персоналом» для студентів заочної форми навчання за напрямом освіти 03060601 «Менеджмент» – кількість годин за формами навчального процесу

Тема	Усього	Лекції (год.)	Практичні заняття (год.)	Самостійна робота студента (год.)	Індивідуальна робота (год.)
1	2	3	4	5	6
1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій	8	0,5	0,5	6	1
2. Управління персоналом як соціальна система	7,5	0,5		6	1
3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації	7,5	0,5		6	1
4. Кадрове планування в організації	7,5		0,5	6	1
5. Організація набору та відбору персоналу	8	0,5	0,5	6	1
6. Організація діяльності та функції служб персоналу	7,5		0,5	6	1
Разом:	46	2	2	36	6

Як впливає з тематичних планів дисциплін, основними формами її вивчення є:

- лекції;
- практичні заняття;
- індивідуальна робота;
- самостійна робота.

На лекціях розглядаються теми або окремі питання, які є досить складними за змістом, неповно та несистемно висвітлені в літературі, передусім навчальній. Ця обставина підвищує роль лекцій як форми навчального процесу, оскільки саме вони дають змогу аналізувати напрями розвитку вищої освіти взагалі та викладання управлінських дисциплін зокрема.

На практичні заняття виносяться найсуттєвіші питання, насамперед методичні, які потребують обговорення й поглибленого з'ясування їх сутності. Індивідуальна робота студента має за мету підвищення рівня підготовки студентів та розкриття їх індивідуальних творчих здібностей. Вона тісно пов'язана із самостійною роботою і здійснюється за спеціальним графіком. Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння матеріалом дисципліни, засвоєння необхідних умінь і навиків у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Під час роботи використовується навчальна, спеціальна література, а також текст лекцій. Специфічною формою самостійної роботи є виконання індивідуальних завдань у вигляді написання рефератів, аналітичних оглядів та комплексного завдання. Бакалаври за напрямом вищої освіти 6.030601 «Менеджмент виконують комплексне завдання з дисципліни «Управління персоналом». Тематика комплексних завдань і порядок їх написання розглядаються в окремій методичній розробці.

Мета навчання дисципліни «Управління персоналом»

Метою навчання з дисципліни є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального вибору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Завданням викладання дисципліни є теоретична та практична підготовка студентів з питань: формування ефективної системи управління персоналом в організації; обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом; формування та аналіз стану кадрової політики організації; проектування системи управління персоналом та нормативної чисельності працівників кадрової служби підприємства; управління соціальним розвитком трудового колективу; формування успішної команди як соціального утворення; застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі; організація набору і відбору персоналу в організації; навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналом організації; управління діловою кар'єрою та службово-посадовим рухом управлінців з метою їх розвитку; атестування персоналу та використання

результатів у системі мотивування; оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

Міжпредметні зв'язки

Теоретичну базу дисципліни складають положення дисциплін циклу професійної підготовки навчального плану за напрямом підготовки «Менеджмент», таких як: менеджмент; самоменеджмент, маркетинг; управління конкурентоспроможністю підприємств; управління послугами зв'язку. Також, важливими для кращого сприйняття матеріалу з дисципліни «Управління персоналом» є знання набуті при вивченні психології; психології та педагогіки; правознавства; риторики; української мови; етики та естетики; культурології.

Перелік знань та умінь

№ з/п	Теми практичних занять	Знання та вміння	Години
1	Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Управління персоналом як соціальна система.	Методи ефективного комплектування штату та адаптації працівників на підприємстві. Уміти формувати згуртований трудовий колектив організації.	4
2	Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації. Кадрове планування в організації.	Знати методи раціонального оцінювання працівника. Вміти користуватись методами ефективного комплектування штату та адаптації працівників на підприємстві.	4
3	Організація набору та відбору персоналу.	Знати форми та методи навчання працівників залежно від потреб організації. Уміти проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організації та аналізувати анкетні дані.	2
4	Організація діяльності та функції служб персоналу.	Знати поняття руху кадрів в організації, кар'єрного зростання, кадрового резерву. Уміти складати план заходів щодо профорієнтаційної роботи та планування кар'єри працівників у трудовому колективі підприємства.	2

Практичне заняття № 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Управління персоналом як соціальна система

1. Мета заняття. Набуття студентами навиків визначення задач, функцій та місця системи управління персоналом в системі менеджменту організацій та соціальній системі.

2. Базові поняття до теми.

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять у певні соціальні групи, трудові колективи, організації, підприємства. Як суб'єкт управління виступають керівники і фахівці, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, плановірно організований вплив через систему взаємозв'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Персонал – люди, які у рамках визначеної організаційної структури здійснюють установлені взаємозв'язані види діяльності.

Мета управління персоналом у будь-якій організації це забезпечення ефективної діяльності працівників у рамках організації й формування персоналу як особистостей, які володіють високою відповідальністю, колективною психологією, високою кваліфікацією, розвиненим почуттям ділового партнерства, корпоративною та організаційною культурою.

Управління персоналом – це система взаємозв'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання кадрового потенціалу організації. Система управління персоналом укрупнено містить такі підсистеми, як кадрове планування, набір та звільнення, навчання та розвиток, мотивацію та винагородження, оцінку й атестацію кадрів.

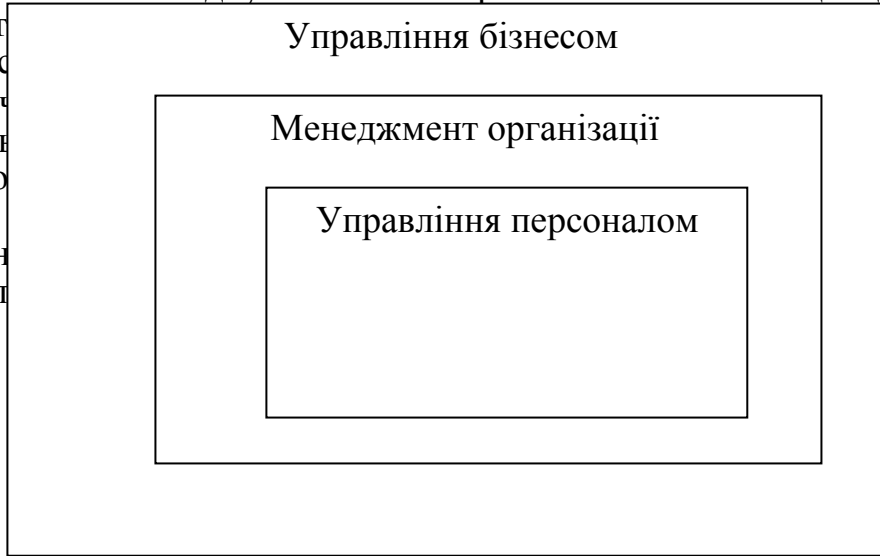
3. Ключові положення

Управління персоналом є підсистемою у більш глобальній системі управління бізнесом, який здійснюється у рамках певної організаційної ієрархічної структури (рис. 1.1).

У XX столітті відбулася зміна трьох основних концепцій кадрового

менеджменту розвитку суспільства

На початку 20 століття на початку 20 століття, який замість індивідуального. Іншими словами, індивіда, а організаційні контрольні та



технічному

я кадрами, в ва функція. емо взятого поставлених у, обліково-

Рисунок 1.1 – Місце управління персоналом у системі управління бізнесом

Після другої світової війни науково-технічний прогрес, що викликав ускладнення виробничого процесу, зумовив необхідність впровадження нових механізмів мотивації праці працівників, підвищення їх кваліфікації, регулювання трудових відносин на основі партнерства і співпраці, активного залучення персоналу в управління, участь у прибутку. Саме з 50-60-х рр. на зміну концепції управління кадрами приходить концепція *управління персоналом*. У новій концепції, де працівник розглядається вже не тільки як особистість, але і як суб'єкт трудових відносин, змінюється роль і місце кадрових служб в організаційній структурі управління підприємств. Система управління персоналом вже охоплює широке коло управлінських проблем: планування потреб в персоналі, підбір та професійну адаптацію нових працівників, розробку компенсаційних програм, корпоративне навчання співробітників та ін. Але поки служби з управління персоналом, як правило, виконують обслуговуючу роль, будучи функціональними підрозділами, а персонал розглядається як витратна стаття, яку треба оптимізувати.

Починаючи з 80-х рр. з розвитком соціально-економічних аспектів у менеджменті, посиленням інтелектуалізації та комп'ютеризації бізнесу, прискоренням інноваційних процесів формується концепція *управління людськими ресурсами*, яка розглядає знання, здібності, вміння людей як ключовий ресурс і нематеріальні активи організації, що забезпечують їх ефективність і конкурентоспроможність [2].

Таблиця 1.1

Роки XX сторіччя	Концепція	Працівник розглядається як...
20-40-ві рр.	Управління кадрами	Носій трудової функції, «Живий додаток до механізмів»
50-70-ті рр.	Управління персоналом	Особистість, суб'єкт трудових відносин
80-90-ті рр.	Управління людськими ресурсами	Ключовий, вирішальний ресурс організації

У розвитку кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом XX століття виділялись періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління персоналом. У період між першою і другою світовими

війнами, спираючись на досвід країн Заходу, виділяли два основних підходи в роботі з персоналом:

- доктрина наукової організації праці;
- доктрина людських відносин.

Якщо перша доктрина акцентувала увагу на удосконаленні технології, включаючи «Тейлорівський конвеєр» і зведення до мінімуму можливості вмішуватись людині в технології, зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили, то друга – акцентувала увагу на значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал.

Представником першого підходу був відомий американський інженер Ф. Тейлор. Представником другої – соціолог Е. Мейо, який у 30-ті роки провів наукові дослідження на підприємстві «Вестерн електрик компанії», яке працювало неефективно, незважаючи на впровадження тейлорівських методів. Суть його досліджень полягає у зміні та чергуванні умов праці – покращувалось чи погіршувалось освітлення, інтер'єр виробничих цехів, включалась музика під час роботи, і як наслідок – продуктивність праці не погіршувалась, але й не збільшувалася. Стимулом до праці було *визнання* цінності роботи працівників. Той факт, що повага до працівників, розвиток неформальних контактів більше вплинули на продуктивність праці, ніж удосконалення методів і умов, послужило основою для нового розуміння ролі поведінки людей в організації, яка мотивується не логікою або фактами, а почуттями, на основі чого сформувались *моделі людських відносин*. Ці теорії набули значного поширення в західних країнах Європи після закінчення другої світової війни. Впровадження цільового менеджменту персоналу, групового навчання, робочих нарад та інших форм залучення працівників до управління організацією бере початок із моделі або «школи людських відносин», автором якої, як уже зазначалось, був американський соціолог і психолог Е. Мейо.

Науковий менеджмент людських ресурсів формувався і під впливом теорії Д. Мак-Грегора, яка була висвітлена в його книзі «Людська сторона підприємства», де акцентувалась увага на формування менеджерів, які б могли передбачати і формувати людську поведінку, ефективно використовувати талант, здібності людей і створювати організаційний клімат, який сприяв би професійному зростанню людини. Д. Мак-Грегор вважав, що формування менеджера з персоналу вимагає знань багатьох наук, він повинен вміти прогнозувати розвиток організації та економіки і на цій основі визначати потребу певної кількості й якості працівників. Менеджмент людських ресурсів формувався на основі теоретичної й емпіричної перевірки гіпотез, теорій і концепцій. Роботи Д. Мак-Грегора та інших теоретиків управління розвивали концепції Е. Мейо й Розенбегера і тим самим сильно вплинули як на практику управління, так і на підготовку фахівців з питань людських ресурсів. У 60-70-ті роки ХХ століття американські школи бізнесу розширили програми підготовки менеджерів за рахунок включення дисциплін, зв'язаних з людськими ресурсами – індустріальну психологію, організаційну поведінку та управління персоналом. У результаті чого в економіку прийшли керівники, які усвідомили необхідність і важливість управління людськими ресурсами і розуміння специфіки цього процесу порівняно з управлінням фінансами чи закупками.

Відділи кадрів Америки і Західної Європи в 70-80-ті роки ХХ століття перетворились у «відділи людських ресурсів» ствердженням гуманного підходу до управління людьми, що значно підвищило їх статус в організації. Одночасно з'явилися нові напрями їхньої діяльності, такі як: планування і розвиток кар'єри, внутрішньо організаційна комунікація, залучення працівників до управління. Коледжі і школи бізнесу розпочали готувати фахівців з управління *людськими ресурсами*. У другій половині ХХ століття у багатьох країнах набули поширення ідеї «виробничої демократії», так званої демократії на робочих місцях.

Ідея «виробничої демократії» передбачає створення безконфліктної ситуації в колективі, що ґрунтується на узгодженні дій, спрямованих на задоволення взаємних інтересів, створення «посередницьких інстанцій» для взаємних контактів з метою попередження конфліктів, постійне представництво робочих груп в адміністративному апараті підприємств; участь робітників у структурі фабричного (заводського) менеджменту, дотримання гласності при прийнятті рішень, зв'язаних з інтересами робочих груп.

Розвиток менеджменту людських ресурсів проходить паралельно з розвитком цивілізації. Рух за демократизацію в Європі призвів до визнання людських ресурсів як вищої цінності організації. Базові теорії менеджменту рекомендують посилити роль людського фактора через систему масових форм залучення працівників до участі в управлінні та мотивації праці. Так, в основі теорії Ф. Герцберга є тезис про те, що праця приносить людям задоволення, сприяє зміцненню психологічного здоров'я. Відповідно до цієї теорії наявність таких факторів, як трудові подвиги, визнання заслуг, власне процес праці, міра відповідальності, кваліфікації і професії посилює позитивні мотиви поведінки людини в процесі роботи, оскільки підвищується задоволення роботою.

Автор теорії групового навчання К. Арджирис стверджує: навчання в психологічних умовах, максимально наближених до реальних, є найбільш ефективним. Ця теорія широко застосовується в американських школах і університетах. А. Маслоу – творець теорії ієрархії потреб, автор книжки «Мотивація й особистість» – класифікує за мірою важливості цілі індивідуума, якими можна пояснити характер впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на поведінку людини. Він виділяє п'ять видів потреб: фізіологічні, потреби в бізнесі, в належності до соціальної групи, в повазі до себе, в самоутвердженні. Всі ці потреби можуть проявлятися одночасно, але домінуючими є фізіологічні. Автори теорії стресового балансу Р. Блейк і Дж. Мутон особливу увагу приділяють балансу між виробничими і соціальними потребами. В книзі Петерса й Уотермана «В пошуках удосконалення» визначається, чим «ефективне» підприємство відрізняється від нормальних і середніх. Автори виділили значення культури виробництва (норм і цінностей) як важливого фактора успіху, в першу чергу, вивчення думки працівників підприємства. На цій основі автори дійшли висновку, що людський фактор, його використання є стратегічним і життєво важливим для розвитку підприємства.

Найбільш поширене тлумачення терміна «менеджмент людських ресурсів», це – мобілізація працівників до активної роботи лінійними менеджерами. Існують і такі тлумачення та підходи:

- відношення до фактора праці як до джерела доходу;
- створення умов діяльності кожному працівникові, щоб він міг вносити свій вклад до загальної справи;
- інтеграція соціальної політики в загальну політику підприємства, метою якої є: наймання на роботу, удосконалення відбору, професійна підготовка компетентних і заінтересованих працівників, які ефективно і результативно будуть реалізовувати цілі підприємства.

У рамках менеджменту людських ресурсів кадрова політика із «реагуючої» політики управління перетворюється в «активну», стратегічну, яка інтегрується в загальну політику всього підприємства.

Соціальна і культурна творчість самих працівників, їх безпосередня участь в самоорганізації і самоуправлінні спільною діяльністю, взаємний контроль і взаємозамінність, виявлення загальних цінностей і цілей, визначають поведінку кожного члена колективу. Колективна відповідальність за результати і високу ефективність роботи, всебічний розвиток і використання індивідуального та групового потенціалу – такі складові нового підходу в кадровому менеджменті 80-90-х років XX століття, який дістав назву командний менеджмент. Унікальне професійне ядро кадрового потенціалу – це основна конкурентна перевага будь-якої організації, яка хоче закріпити свої позиції на глобальних ринках. У XXI столітті ця парадигма за оцінками зарубіжних аналітиків набуде сили невідкладного закону для успішного підприємництва, оскільки пристосуватись до змін у ринковому середовищі зможе тільки високомобільний, зорієнтований на постійний розвиток персонал, що різко змінить усю кадрову роботу в організаціях і менеджменті.

Отже, менеджмент – це управління будь-яким соціальним об'єктом, володіння мистецтвом керувати, високий професіоналізм. У міжнародній практиці менеджмент – синонім управління соціально-економічними процесами в умовах організації.

Менеджмент людських ресурсів – це розробка й удосконалення методів мобілізації працівників зусиллями менеджерів, ефективне використання людського фактора, розробка кадрової політики.

Зміст та головні відмінності традиційних підходів управління персоналом та управління людськими ресурсами

В еволюції теорії і практики зарубіжного кадрового менеджменту можна виділити фази, пов'язані з адаптацією як нових технологій менеджменту, так і специфічних підходів у кадровій роботі, особливо системного, що сприяло виникненню принципово нової технології кадрового менеджменту – управління людськими ресурсами. Ця технологія була інкорпорована у систему стратегічного менеджменту, і функція управління персоналом стала компетенцією вищих посадових осіб. Змінився і характер кадрової політики: вона стала більш активною і цілеспрямованою.

Починаючи з 80-х років XX століття, змінюється модель управління персоналом, відбувається процес трансформації в напрямку від управління персоналом до управління людськими ресурсами. До факторів, що підтверджують цей процес трансформації відносяться такі:

– в останні роки в країнах розвиненої економіки спостерігається відносне і абсолютне зростання працівників служб управління;

– значно підвищився статус керівників служб управління, вони входять у вищі ешелони правління організацією;

– зростають вимоги до рівня професійної підготовки менеджерів з персоналу.

В умовах зростання конкуренції (в т. ч. і за висококваліфіковані кадри) ізоляція кадрової політики від загально організаційної погано впливає на успішну діяльність організації в цілому.

Замість досить фрагментарної структури існуючої моделі управління персоналом складається система менеджменту, яка зорієнтована на розвиток людського капіталу. Місія цієї системи – реалізувати, паралельно із пріоритетними стратегічними цілями організації, основні цілі кадрової політики. Можна навести такі характеристики системі менеджменту персоналу як людського капіталу:

1. На відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами переорієнтовано з потреб персоналу на потреби організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються, в першу чергу, результатами функціонального аналізу наявних і майбутніх робочих місць, а не існуючого кадрового потенціалу організації.

2. Поява стратегічного виміру в управлінні людськими ресурсами робить кадрову політику активною, замість пасивної чи реактивної політики, які є характерними для традиційних моделей управління персоналом. Відповідальність за реалізацію активної кадрової політики покладається і на лінійних керівників, а це означає, що кадрова робота всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка і є здатною ефективно реалізувати таку політику.

3. Проходить переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом.

4. Якщо працівники служб персоналу намагались економити витрати на відтворення робочої сили, то технологія управління людськими ресурсами спрямована на підвищення ефективності інвестиції на постійне професійне зростання працівників організації і покращення умов праці.

5. Якщо система управління персоналом всю увагу концентрувала на виробничий персонал, то управління людськими ресурсами переносить акцент на управлінський персонал: на контингент менеджерів, від компетенції яких значною мірою залежить ефективність роботи організації в цілому.

6. Нова система управління людськими ресурсами передбачає сильну, адаптивну, організаційну, корпоративну культуру, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, бажання всіх працівників організації зробити її «кращою компанією» за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем.

Технологія управління людськими ресурсами дає синергетичний ефект в умовах реалізації таких складових процесу менеджменту персоналу:

– відносно добре розвинена система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці (індивідуальне планування кар'єри, підготовка і

перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання і ротації кадрів);

- застосовуються гнучкі системи організації робіт (гуртки якості, автономні робочі групи);

- використовуються системи оплати, побудованої на принципах всебічного обліку персонального вкладу (в тому числі з самими працівниками) і рівня професійної компетенції (знання, уміння, навички, якими реально володіють працівники);

- підтримується високий рівень участі окремих працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень, які відносяться до їх повсякденної роботи;

- добре організована система комунікації, яка забезпечує дво- і багатосторонні вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки у самій організації (підприємстві).

Науково-технічний прогрес супроводжується великими змінами трудової діяльності. За оцінками західних науковців, у найближчі десять років більшість робочих місць, методів праці і самі підприємства будуть суттєво відрізнятись від нинішніх. Поступово традиційна технологія поступиться місцем гнучким виробничим комплексам, техніці, наукомісткому виробництву, заснованому на комп'ютерній техніці та сучасних засобах зв'язку. Біо- і лазерні технології, в міру їх запровадження, скоротять кількість виробничого персоналу при збільшенні питомої ваги фахівців, керівників та працівників високої кваліфікації і зростанні обсягу капіталу, який обслуговується одним працюючим. На думку провідних американських соціологів, розширення повноважень на робочому місці, контроль самим працівником за виробничим процесом – основна риса промислової революції, що здійснюється сьогодні.

Змінюється і зміст трудової діяльності. В цілому зменшується роль навиків фізичного маніпулювання предметами та засобами праці і зростає значення «концептуальних навиків», уміння уявляти складні процеси в цілісній системі, вести діалог з комп'ютером, розуміння змісту статистичних величин. Особливого значення набуває уважність і відповідальність, усна та письмова комунікація.

За останнє десятиріччя управління виробництвом і персоналом стало видом професійної діяльності, а управлінський персонал – одним із основних. Менеджери підприємства разом із службою персоналу створюють одну команду, яка займається розвитком людських ресурсів. Наприклад, японські менеджери так визначили свої основні завдання, % опитаних:

- розвиток персоналу – 85,3;
- розвиток ринку збуту – 72,8;
- створення нового продукту і послуг – 63,8;
- зміцнення фінансової системи – 59,0;
- нова технологія – 44,4;
- спрощення організаційної структури – 29,7;

Як бачимо, головна проблема – це управління персоналом. Ця функція дещо відрізняється від функцій традиційних відділів на наших підприємствах. Суть управління людськими ресурсами полягає в тому, що людей розглядають

як цінність компанії, яку здобуто в конкурентній боротьбі, і її потрібно розвивати, мотивувати, щоб досягти стратегічних цілей організації.

Сучасне виробництво дедалі більше вимагає від працівників якостей, які не тільки не формувались в умовах поточно-масового виробництва, а й спеціально зводились до мінімуму, що дозволяло спрощувати працю та зде-шевлювати вартість робочої сили. До таких якостей відноситься високопрофесійна майстерність, здатність приймати самостійні рішення, на-вики колективної взаємодії, відповідальність за якість продукції, знання техніки та організації виробництва. Сьогодні однією із характерних рис ефективності діяльності організації є залежність виробництва від якості робочої сили, форм її використання, рівня залучення до справ управління підприємством. Управління персоналу набуває все більшого значення як фактор підвищення конкуренто-спроможності та перспективного розвитку підприємства. Суть двох підходів до управління персоналом (класичного і менеджменту людських ресурсів) можна наочно прослідкувати за даними, наведеними в табл. 1.2

Таблиця 1.2 – Різні підходи до управління персоналом

№ з/п	Зміст елементів системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному менеджменті персоналу	Зміст елементів при менеджменті людських ресурсів
1	2	3	4
1	Ресурси організації	Фізичний та грошовий капітал	Людський капітал, фізичний капітал, грошові витрати
2	Витрати на персонал	Поточні витрати	Довготермінові інвестиції
3	Залучення персоналу	Грошові стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
4	Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм "вартість-вигода"
5	Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, включаючи і загальну освіту

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
6	Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються за критеріями "вартість-вигода"
7	Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією

8	Регламентация виконання	Жорстка	Різний ступінь свободи в організації праці
9	Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
10	Мотивація до праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, примус	Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів, використання мотивів діяльності високого рівня
11	Горизонт (термін) планування	Короткотерміновий	Трудовий цикл людських ресурсів
12	Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

4. План практичного заняття

1. Роль та значення управління персоналом як науки.
2. Охарактеризуйте місце підсистеми управління персоналом у загальній системі управління організацією.
3. Які види робіт об'єднує функція управління персоналом.
4. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом.
5. Розкрийте співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами».
6. Етапи історичного розвитку управління персоналом.
7. Особливості управління персоналом у зарубіжних компаніях: можливості використання досвіду.
8. Висвітліть структуру персоналу: штатну, організаційну, соціальну, рольову.
9. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
10. Показники, що характеризують кваліфікацію персоналу підприємства.
11. Розкрийте сутність та види компетентності працівника.

Тест «Авторитет керівника в колективі»

Подумайте і об'єднайте гуртком ту букву, яка відповідає відповіді, найбільш близькому Вашим особистим переконанням.

1. Можу сказати про себе, що я виконую свої обов'язки настільки добре, наскільки це можливо :

А- завжди ;

- Б - звичайно;
- В - іноді ;
- Г - майже ніколи .

2. До цих пір мені вдавалося точно передбачати важливі для мого підприємства явища та події:

- А- завжди ;
- Б - звичайно;
- В - іноді ;
- Г - майже ніколи .

3. Головною причиною невдач, які іноді бувають у моїй роботі, є погане ставлення або дурість частини моїх співробітників :

- А- завжди ;
- Б - звичайно;
- В - іноді ;
- Г - майже ніколи .

4. Я визнаю критику, але повинен зазначити, що більшість моїх критиків НЕ мають морального права висувати проти мене звинувачення:

- А- визнаю повністю;
- Б - згоден частково ;
- В - швидше не згоден ;
- Г - зовсім не згоден .

5. Багато співробітників « плюють » на мої невдачі :

- А- визнаю повністю;
- Б - згоден частково ;
- В - швидше не згоден ;
- Г - зовсім не згоден .

6. Люди, які хочуть мене повчати, повинні самі багато чому навчитися:

- А - згоден повністю ;
- Б- згоден частково ;
- В - швидше не згоден ;
- Г - зовсім не згоден .

7. Згода з думкою підлеглих є ознакою слабкості керівника:

- А - згоден повністю ;
- Б- згоден частково ;
- В - швидше не згоден ;
- Г - зовсім не згоден .

8. Я тверезо і об'єктивно оцінюю самого себе :

- А- завжди ;
- Б - звичайно;
- В - іноді ;
- Г - майже ніколи .

9. Я ціную справедливую критику, але повинен сказати, що ті, хто кретікував мої рішення, проявили злу волю і зневагу:

- А- завжди ;
- Б - звичайно;

В - іноді ;
Г - майже ніколи .

10. Я можу безпомилково оцінити ставлення моїх підлеглих до мене :

А- завжди ;
Б - звичайно;
В - іноді ;
Г - майже ніколи .

11. Не слід поступатися підлеглим, оскільки це підриває авторитет керівника:

А - згоден повністю ;
Б- згоден частково ;
В - швидше не згоден ;
Г - зовсім не згоден .

12. Я намагаюся зберегти критичне ставлення до себе, але можу сказати, що приймаю правильні рішення :

А- завжди ;
Б - звичайно;
В - іноді ;
Г - майже ніколи .

13. Істинно компетентна людина може покладатися виключно на свою думку :

А- завжди ;
Б - звичайно;
В - іноді ;
Г - майже ніколи .

14. Мене нервує нелояльність людей, які публічно виступають проти моїх розпоряджень :

А- завжди ;
Б - звичайно;
В - іноді ;
Г - майже ніколи .

15. Я ціную прямоту і самостійність моїх підлеглих, але вважаю, що вони повинні виконувати мої накази без дискусій :

А - згоден повністю ;
Б - згоден частково ;
В - швидше не згоден ;
Г - зовсім не згоден .

Ключ до тесту

Підрахуйте відповіді .

Якщо у Вас явно переважають відповіді «А», будьте обережні – «комплекс загрозливого авторитету» може стати «хворобою».

Якщо у Вас явно переважають відповіді «Б», то можна визнати, що Ви дуже обережні, але не можна виключити у Вас схильність до цієї «хвороби».

Якщо у Вас явно переважають відповіді «В», то Ви займаєте стосовно своїм підлеглим занадто оборонну позицію.

Якщо у Вас явно переважають відповіді «Г», то швидше за все Ви не підходите для ролі « авторитету ».

Якщо жоден з типів відповідей не отримав у Вас явної переваги, значить, цей тест не може описати Вас достатньо точно.

Пояснення до тесту

«Вилікувати» свій комплекс «угрожаючого авторитету» вкрай важко, і тому найбільш ефективні профілактичні заходи, які повинен прийняти сам керівник . Щоб уникнути цієї «хвороби», йому необхідно створити в колективі клімат здорового критицизму, заснованого на діловому, принциповому аналізі ситуації, в якій діє організація .

Ми не випадково вжили термін «здоровий критицизм », оскільки не будь критицизм стосовно «авторитетам» слід вітати. Ми повинні пам'ятати, що «авторитети» – це цінне надбання організації, і підривати їх настільки ж шкідливо, як і допускати, щоб вони « захворіли ». Тому з викладеного не слід робити висновок, що захист «авторитета» – справа негідна. Недостойні лише ті дії, які тягнуть за собою наслідки, небезпечні для самого «авторитета», і для тієї організації, яку він очолює.

5. Завдання

1. Визначте, у чому полягає роль управління персоналом як науки?
2. Визначте сутність, мету та задачі управління персоналом в умовах ринку.
3. Розкрийте зміст системи управління персоналом підприємства.
4. Назвіть та охарактеризуйте методи управління персоналом підприємства.
5. Визначте сутність та види структури персоналу підприємства.
6. Розкрийте загальну організаційну структуру персоналу.
7. Як співвідносяться між собою професія і компетентність працівника?

6. Теми доповідей

1. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
2. Корпоративна культура та її значення;
3. Роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.
4. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті сучасних компаній.
5. Управління персоналом як система.
6. Етапи історичного розвитку управління персоналом.
7. Характерні риси особистості. Ціннісна орієнтація працівника.
8. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу.
9. Основні характеристики персоналу організації.
10. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

Загальна схема доповіді:

Доповідь повинна складатися з таких частин:

Вступ	0,5 с.
Основна частина	2-3 с.

Висновки 0,5 с.

Додатки (у разі необхідності).

Список використаної літератури (оформлений відповідно до державного стандарту МОНУ).

Доповідь повинна містити: розкриття змісту проблеми; наведення прикладів вирішення або розгляду цієї проблеми у зарубіжних країнах; наведення прикладів по Україні з проблематики доповіді.

7. Рекомендована література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг. – П.: Питер, 2004. – 830 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Тарасов В.К. Персонал-технологія: отбор та підготовка менеджерів / Тарасов В.К. – Л.: Машиностроение, 1989. – 368 с.
4. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: учебное пособ. [для студентов дистанционной формы обучения] / Шибалкин Ю.А. – М.: МГИУ, 2000. – 260 с.

Практичне заняття № 2 Кадрова політика та стратегія управління персоналом організації. Кадрове планування в організації

1. Мета роботи. Набуття студентами навиків визначення цілей, задач, принципів та місця кадрового планування в системі управління персоналом.

2. Базові поняття до теми.

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

- забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;
- підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

Складові кадрової політики – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу на підставі стратегії розвитку підприємства.

Напрями кадрової політики – це 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; створення сучасних систем найму і відбору персоналу; здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу; формування концепції оплати праці і морального стимулювання працівників; 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.

3. Ключові положення

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

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

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

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



Рисунок 2.1 – Місце кадрового планування у системі управління персоналом

Специфіка кадрового планування, як і формування відповідних стратегій, полягає у наявності двох підходів: самостійного для підприємств, продуктом діяльності яких є персонал, і підлеглого виробничим, інвестиційним, фінансовим, комерційним та іншим планам – для інших.

Таким чином, планування персоналу є в більшості випадків вторинним, похідним стосовно загальної системи внутрішньофірмового планування, і плани з персоналу доповнюють і конкретизують інші види планів і програм.

За допомогою кадрового планування можна визначити:

– скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні;

- які вимоги ставляться до тих чи інших категорій працівників (професійно – кваліфікаційні моделі посад);
- яким чином залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал;
- як використовувати персонал відповідно до його потенціалу;
- як забезпечити розвиток цього потенціалу, підвищити кваліфікацію людей;
- як забезпечити справедливу оплату праці, мотивацію персоналу і вирішити його соціальні проблеми;
- якими будуть витрати на заплановані заходи.



Рисунок 2.2 – Цілі та задачі кадрового планування [13]

Кадрове планування повинно забезпечувати:

- максимальне розкриття здібностей працівників;
- мотивацію працівників;
- урахування економічних і соціальних наслідків прийнятих у підприємстві рішень.

Оскільки сьогодні персонал є вирішальним фактором діяльності будь-якого підприємства, про ефективність його планування свідчить ступінь досягнення організаційних цілей.

Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки:

- оптимізації використання персоналу. Детальне планування дозволяє виявити та ефективно використати персонал шляхом створення робочих місць;

переведення працівників на інші робочі місця; реорганізації виробничих процесів;

– удосконалення процесу наймання працівників;

– організації професійного навчання. Детальна розробка плану професійного навчання дозволяє забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і досягнути реалізації цілей підприємства з меншими витратами;

– скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок послідовної та активної політики на ринку праці.

Таблиця 2.1 – Принципи кадрового планування

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

У літературі і на практиці поняття "кадрове планування" і "кадрова політика" часто недостатньо чітко розмежовуються. Кадрова політика як прийняття фундаментальних кадрових рішень стає плануванням цілей. У цьому розумінні кадрова політика або планування цілей часто прирівнюються до довгострокового стратегічного планування кадрів. Тому кадрові рішення

принципового перспективного значення для підприємства завжди повинні ґрунтуватися на довгостроковому плануванні. Таким чином, кадрове планування починається не після затвердження кадрової політики, а одночасно з нею.

Перераховані у табл. 2.1 принципи кадрового планування є універсальними, придатними для різних рівнів управління; у той же час на кожному рівні можуть застосовуватися і свої специфічні принципи.

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

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

Виділяють 3 етапи планування потреби у персоналі:

1. Оцінка наявного персоналу.

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

Аналіз наявних трудових ресурсів ведеться на момент оцінки в кількісному і якісному аспектах. Кількісний аналіз чисельності персоналу здійснюється в розрізі підрозділів і окремих посад.

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

Так, аналіз і оцінка персоналу базуються на:

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

2. Оцінка майбутніх потреб у персоналі.

Оцінка майбутніх потреб у персоналі являє собою прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства.

Планова потреба в трудових ресурсах визначається на запланований обсяг діяльності, обумовлений обраною стратегією розвитку (з урахуванням

розширення або скорочення обсягів діяльності, його структурної перебудови, змін у змісті праці і т.д.). Джерелами інформації є бізнес-план, плани стратегічного розвитку підприємства. Якісна потреба у персоналі на запланований обсяг діяльності визначається за категоріями, професіями, спеціалізацією, рівнем кваліфікації, індивідуальними вимогами, пропонованими до працівника кожною посадою.

3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі.

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

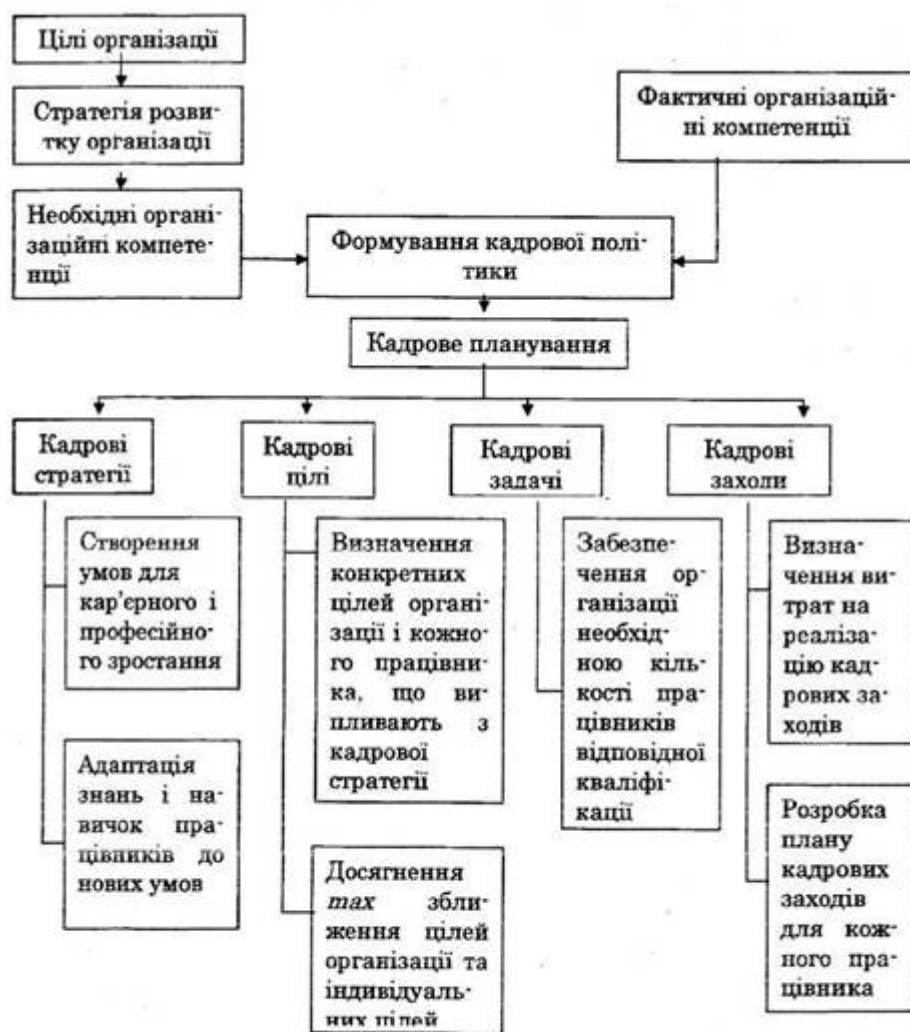


Рисунок 2.3 – Взаємозв'язок стратегії та кадрового планування [9]

Стратегія управління персоналом створюється на основі загальної стратегії розвитку організації і передбачає відповідні кадрові стратегії, цілі, задачі і заходи, як показано на рис. 2.3. В процесі кадрового планування необхідно враховувати наступні фактори:

I. Внутрішньо-організаційні:

1. Цілі організації.
2. Рух персоналу (тобто звільнення, вихід на пенсію, декретні відпустки, тимчасова непрацездатність).
3. Фінансовий стан організації.
4. Корпоративна культура.

II. Зовнішні:

1. Стан економіки.
2. Розвиток техніки та технологій.
3. Державна політика в сфері зайнятості.
4. Конкуренція і ринкова динаміка [9].

4. План практичного заняття

1. Поняття та значення сучасної кадрової політики.
2. Фактори, що впливають на формування кадрової політики.
3. Визначте поняття стратегії управління персоналом.
4. Який взаємозв'язок між стратегією розвитку організації

5. Завдання

1. Розглянути поняття та значення кадрової політики в організації.
2. Дослідити цілі, задачі та принципи кадрового планування.
3. Дослідити фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації.
4. Визначити місце кадрового планування в системі управління персоналом.
5. Розглянути взаємозв'язок стратегії та кадрового планування.

6. Темі доповідей

1. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенції та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.
2. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками.
3. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, проектування та моніторинг персоналу.
4. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах.
5. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя).
6. Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії.
7. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики.
8. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.
9. Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналу на підприємстві.

Загальна схема доповіді:

Доповідь повинна складатися з таких частин:

Вступ 0,5 с.

Основна частина 2-3 с.

Висновки 0,5 с.

Додатки (у разі необхідності).

Список використаної літератури (оформлений відповідно до державного стандарту МОНУ).

Доповідь повинна містити: розкриття змісту проблеми; наведення прикладів рішення або розгляду цієї проблеми у зарубіжних країнах; наведення прикладів по Україні з проблематики доповіді.

7. Рекомендована література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг. – П.: Питер, 2004. – 830 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 468 с.
3. Тарасов В.К. Персонал-технологія: отбор та підготовка менеджерів / Тарасов В.К. – Л.: Машиностроение, 1989. – 368 с.
4. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: учебное пособ. [для студентов дистанционной формы обучения] / Шибалкин Ю.А. – М.: МГИУ, 2000. – 260 с.

Практичне заняття № 3. Організація набору та відбору персоналу

1. **Мета роботи.** Закріпити на практиці теоретичні знання та набути практичних навичок в відборі персоналу.

2. Базові поняття до теми

Наймання на роботу – це ряд дій, що здійснюються підприємством для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення його цілей.

Аналіз змісту роботи – це процес систематичного і докладного дослідження змісту роботи.

3. Ключові положення

Традиційно вважається, що організація роботи щодо наймання персоналу є пріоритетною функцією кадрових підрозділів. Така широко розповсюджена серед українських лінійних керівників думка є значною мірою помилковою.

По-перше, безпосередньо керує людськими ресурсами саме лінійний менеджер, а не менеджер з персоналу. Отже, саме він повинен бути зацікавленим у високій ефективності процедури наймання кадрів.

По-друге, саме лінійний менеджер може реально передбачати майбутню потребу в персоналі, оскільки він детально знає поточну ситуацію і плани розвитку свого підрозділу.

По-третє, лише лінійний керівник може сформулювати конкретні вимоги до кандидата на вакантну посаду (професійні, ділові і особистісні), що забезпечить найбільш швидку адаптацію майбутнього працівника в конкретному колективі.

Тому саме лінійний керівник повинен зайняти в процесі наймання персоналу головні позиції при експертній ролі кадрових підрозділів. Разом з тим, конкретні процедури набору і відбору персоналу організовують і здійснюють фахівці із кадрових служб, оскільки саме вони мають необхідні для цього знання і досвід.

Наймання персоналу – це своєрідна торгівельна угода. Кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: роботодавець – знайти найбільш придатного працівника для виконання конкретного виду робіт з урахуванням усього комплексу пропонованих до виконавця вимог, а працівник – отримати роботу, що відповідає його найбільш значущим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистим якостям, здібностям, тобто робота повинна відповідати не тільки бажанням і інтересам працівника, але і його можливостям у повній мірі оволодіти даною професією і якісно виконувати доручену роботу.

Політика та практика наймання персоналу розрізняються у залежності від принципів і стратегій, прийнятих підприємствами. Табл. 3.1. Американські фірми виходять із принципу "Людина для робочого місця", підбираючи працівника з урахуванням заздалегідь сформульованих вимог для конкретної

посади. В Японії використовується інша філософія: там робоче місце пристосовують до людини. Якщо в американському підході увага звертається на знання, особистісний, розумовий потенціал, практичний досвід працівника, то японська система практично не надає їм значення, тому що в будь-якому випадку довічне наймання і кар'єра починаються з найпростішого робочого місця і поступового вростання працівника в колектив фірми.

До того ж, у американській системі ставка робиться на високо мобільну робочу силу в країні, а набір кадрів більше націлений на рішення поточних проблем як підприємства, так і працівника. Японська ж система розрахована на стабільність колективу і на вирішення довгострокових задач працівника і фірми (табл. 3.1).

Оцінюючи вітчизняну практику, можна зробити висновок про відповідність принципу "Людина для робочого місця", тобто відбір працівника під той комплекс посадових обов'язків, видів робіт, що закріплюються за даним робочим місцем. У сучасних західних фірмах все більше визнання одержує вторинне наймання, тобто набір у тимчасові підрозділи і творчі групи.

Таблиця 3.1 – Характеристика різних підходів до управління персоналом [Кібанов]

Критерії організації роботи	Підходи до управління персоналом		
	Японські	Американські	Вітчизняні
Основа організації	Гармонія	Ефективність	Змішана
Відношення до праці	Головне – виконання обов'язків	Головне – реалізація завдань	Головне – реалізація завдань
Конкуренція	Майже відсутня	Сильна	Майже відсутня
Гарантії для працівника	Високі (довічний найм)	Низьке	Середні
Управлінські рішення	Знизу вверх	Зверху вниз	Зверху вниз
Делегування повноважень	В особистих випадках	Розповсюдженно	Розповсюдженно
Відношення з підлеглими	Сімейні	Формальні	Скоріш сімейні, ніж формальні
Метод найму	Одразу по закінченню навчання	В залежності від ділових якостей	В залежності від ділових якостей
Оплата праці	В залежності від стажу	В залежності від ефективності	Змішана

Він здійснюється шляхом набору виконавців або безпосередньо керівником, або на основі внутрішнього конкурсу, що може бути оголошений на конкретну посаду або в підрозділ. Для цього публікується перелік посад, на які поширюється даний принцип (як правило, мова йде про масові професії), і кожен бажаючий брати участь у конкурсі заздалегідь подає заяву (у протилежному випадку він до конкурсу не допускається); ця заява може розглядатися кілька разів. У випадку невдачі

Потребу в персоналі підприємство задовольняє в процесі набору і створення резерву працівників для заняття вакантних посад.

Стратегія залучення персоналу у підприємство повинна відповідати як загальній стратегії розвитку підприємства, так і його кадровій стратегії.

При наборі персоналу наймачі мають справу з людьми, що прагнуть реалізувати свої цілі, обираючи те чи інше підприємство. Разом з тим, менеджери прагнуть реалізувати свої цілі, залучаючи певного кандидата. До того ж, треба мати на увазі, що люди шукають не просто «яку-не-будь» роботу, а саме ту, яка їх влаштовує. Неправильний вибір роботи може мати негативні наслідки як для працівника, менеджера, так і для підприємства в цілому.

Для того, щоб відібрати відповідних працівників, потрібно детально знати, які задачі вони будуть виконувати під час роботи і які індивідуальні і суспільні характеристики цих робіт. Дану інформацію отримують за допомогою аналізу змісту робіт.

Для аналізу змісту роботи використовують такі методи:

- 1) спостереження (використовують, якщо аналізуються рутинні роботи);
- 2) аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців і їхніх керівників (проте, при такому дослідженні спостерігається сильний вплив суб'єктивних факторів, тому що на будь-якому посадовому рівні, як правило, перебільшують важливість своєї роботи);
- 3) метод прямого систематичного аналізу стану роботи (аналізуються: пункти відповідальності; робочі відносини; вимоги, пропоновані роботою; умови праці; перевірка виконання роботи).

При цьому використовується перелік контрольних питань:

- метод ключових слів (що робиться, коли це робиться, чому це робиться, де це робиться, як це робиться?);
- пункти відповідальності (відповідальність за підлеглих; відповідальність за устаткування, матеріали, інструменти; фінансова відповідальність);
- робочі відносини (відносини з вищестоящими працівниками, відносини з колегами, відносини з працівниками інших відділів, відносини з громадськістю, клієнтами, відносини з підлеглими);
- вимоги, що пред'являються роботою (необхідний рівень продуктивності і результатів праці, необхідні навички і досвід, необхідні аналітичні здібності, необхідні фізичні дані і стан здоров'я, необхідний рівень мотивації та соціальні навички);
- умови праці (фізичні умови та навколишнє середовище, соціальні умови та робочий колектив, економічні умови, включаючи питання оплати праці);

– перевірка виконання роботи (перевірка роботи виконавцем, перевірка роботи начальником).

На основі аналізу змісту роботи доцільно скласти посадову інструкцію. У цьому документі коротко викладаються основні задачі, необхідні навички, відповідальність і повноваження виконавця.

Наступний етап залучення персоналу передбачає визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду.

У процесі набору персоналу на підприємство слід враховувати, що очікування і вимоги є не тільки у роботодавця, але й у кандидата на посаду. Лише при максимальному зближенні цих очікувань можна розраховувати на наймання високоефективного і лояльного до підприємства працівника. Саме тому при визначенні вимог до кандидатів важливо пам'ятати, що вони повинні бути реалістичними. При надмірному завищенні вимог можна взагалі не знайти жодного кандидата або отримати працівника зі свідомо завищеними домаганнями.

На підставі попереднього аналізу слід якомога точно визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що знадобляться при виконанні даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент. До того ж, претендент повинен вписуватися в існуючу корпоративну культуру підприємства.

При визначенні кваліфікаційних вимог важливо бути точним, потрібно ретельно обирати слова й уникати таких узагальнень, як "гарна зовнішність", "рівень освіти вище за середній" і т.д.

Як правило, при описі вимог до кандидата застосовують такий набір характеристик:

1. Фізичні дані: зріст; здоров'я; еталон зовнішності, необхідний для успішної діяльності; мовні характеристики кандидата; вікові обмеження; стать.

2. Кваліфікація: освіта (рівень); необхідна професійна підготовка; необхідна кваліфікація; досвід попередньої роботи (рівень, тривалість роботи на посадах) та її види (наприклад, технічна, управлінська); інші необхідні навички і знання.

3. Інтелект: потрібен певний рівень розумових здібностей, інтелекту.

4. Здатності (необхідні для того, щоб оптимально виконувати роботу): технічні, спритність рук, вербальні, математичні, уміння спілкуватися, аналітичні навички, художні, креативність.

5. Інтереси: вирішення інтелектуальних проблем, практичні, конструктивні інтереси, суспільні, художні.

6. Характер: для успіху претендентам потрібні певні риси характеру, вони повинні вміти: працювати з іншими людьми, впливати на інших людей, покладатися на себе, одержувати задоволення від напруженої роботи.

7. Мотивація: гроші, безпека, престиж, належність до підприємства, влада, майстерність, рішення проблем.

8. Умови: проживання у певному районі, можливості поїздок, здатності довго працювати, певний сімейний стан.

При розробці вимог до змісту роботи доцільно застосовувати професіограму.

Професіограма – це опис і обґрунтування системи вимог, що висувуються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини. Професіограма включає відомості, які:

- характеризують саму професійну діяльність (психологічна професіограма);

- описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

У професіограмі відображаються взаємозв'язки між необхідними для ефективної трудової діяльності якостями, а також ступінь їх стійкості, зазначаються можливості формування кожної з них у процесі професійного навчання або безпосередньо на робочому місці, а також нормативні показники професійної придатності кандидата на вакантну посаду.

Під час складання психологічної професіограми застосовується така схема:

- техніко-економічний опис (обладнання, норми, технологія, оплата праці тощо);

- характеристика організації та умов праці на робочому місці;

- аналіз документації з плинності кадрів, даних про можливі нещасні випадки;

- детальний опис трудової діяльності працівника;

- опис вимог до загальної і спеціальної підготовки, що необхідна для виконання даної трудової діяльності.

Психограма висвітлює такі вимоги до працівника:

- освітні;

- демографічні;

- медико-біологічні;

- психофізіологічні;

- психологічні.

Перераховані вимоги повинні періодично уточнюватися у зв'язку зі зміною умов діяльності підприємства. Цей розділ складається на основі спостережень, опитувань, анкетування, аналізу документації.

Важливим етапом процесу залучення персоналу є прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання майбутніх працівників. Так, кандидата слід поінформувати не тільки про вимоги роботодавця до його кваліфікації, досвіду і особистих якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар'єрне зростання тощо.

На наступному етапі процесу залучення персоналу – вибір джерел набору персоналу – необхідно знайти людину, що буде задовольняти визначеним на попередніх етапах вимогам.

Виділяють такі джерела набору персоналу:

- внутрішні (у межах підприємства);

- зовнішні (за межами підприємства). Рис. 3.1. [13]

Серед внутрішніх джерел набору персоналу можна виділити:

- працівників підприємства;
- друзів, знайомих і родичів працівників підприємства;
- колишніх працівників підприємства;
- колишніх кандидатів на вакантні посади.

Підприємство може вести пошук персоналу на ринку робочої сили двома способами: власними силами і залучаючи спеціалізовані фірми. При визначенні оптимального способу пошуку персоналу необхідно враховувати два основних фактори:

- розмір фінансових коштів, виділених на залучення персоналу;
- категорію необхідного фахівця.

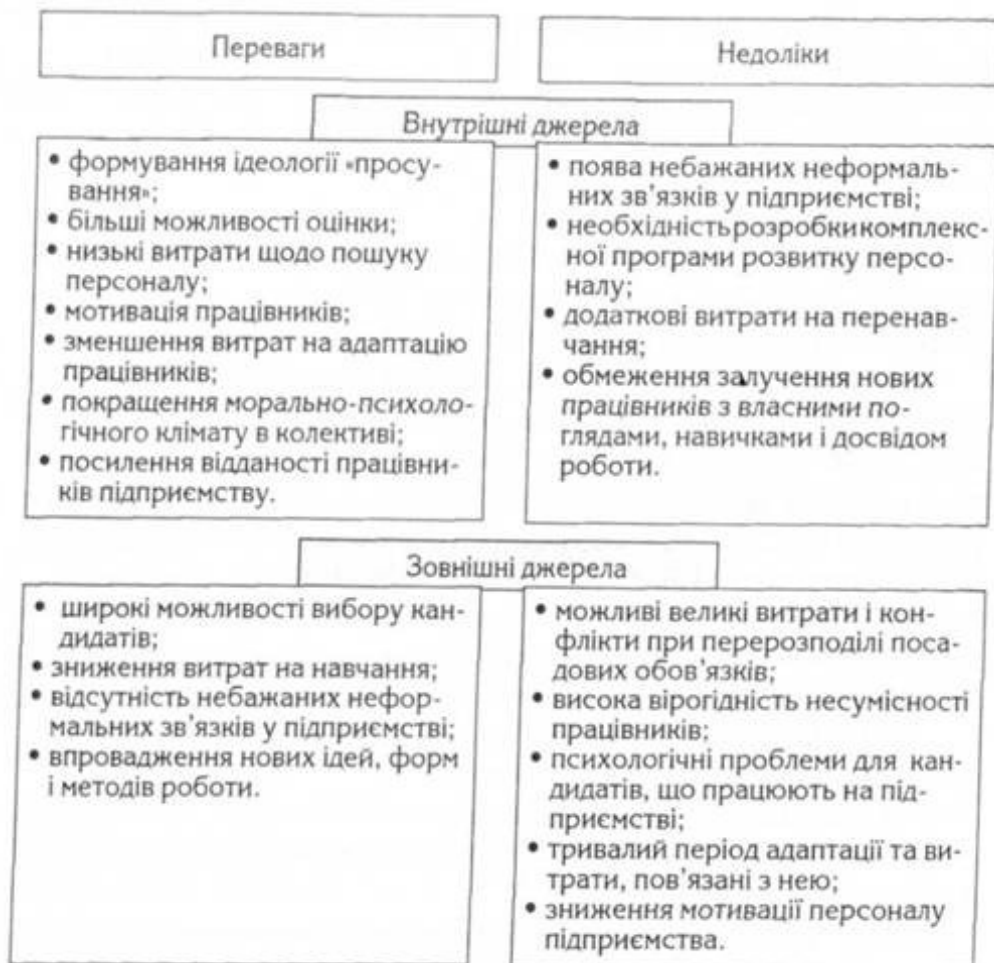


Рисунок 3.1 – Переваги внутрішніх та зовнішніх джерел набору [13]

Необхідно ретельно аналізувати кількість і склад осіб, що звернулися до підприємства. Якщо претендентів мало або зовсім немає, потрібно давати повторну об'яву або знижувати вимоги до кандидатів.

Мета попереднього відбору – знизити витрати щодо наймання за рахунок скорочення кількості претендентів, що підлягають оцінці. Первинний відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що пред'являються підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади у відповідності зі специфікою виконуваних функцій. Такими вимогами можуть

бути: досвід, освіта, кваліфікація (наприклад, наявність прав на водіння автотранспортом), навички (володіння ПК і уміння працювати з певними програмами), вік. Попередній відбір здійснюється менеджером з персоналу на основі аналізу резюме, представленого претендентом. Рис. 3.2

Проведення первинної співбесіди – наступна стадія відбору персоналу. Первинна співбесіда проводиться фахівцем відділу кадрів. Його мета – більш детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент повинен отримати також інформацію про підприємство і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості у пропонуваній роботі. На цей аспект первинної співбесіди фахівці відділу кадрів звертають, як правило, значно менше уваги. Разом з тим, одержання працівником найбільш повної інформації про характер майбутньої діяльності є важливим фактором зниження майбутньої плинності кадрів. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж підприємства. Усе це варто враховувати при підготовці до проведення попередньої співбесіди.

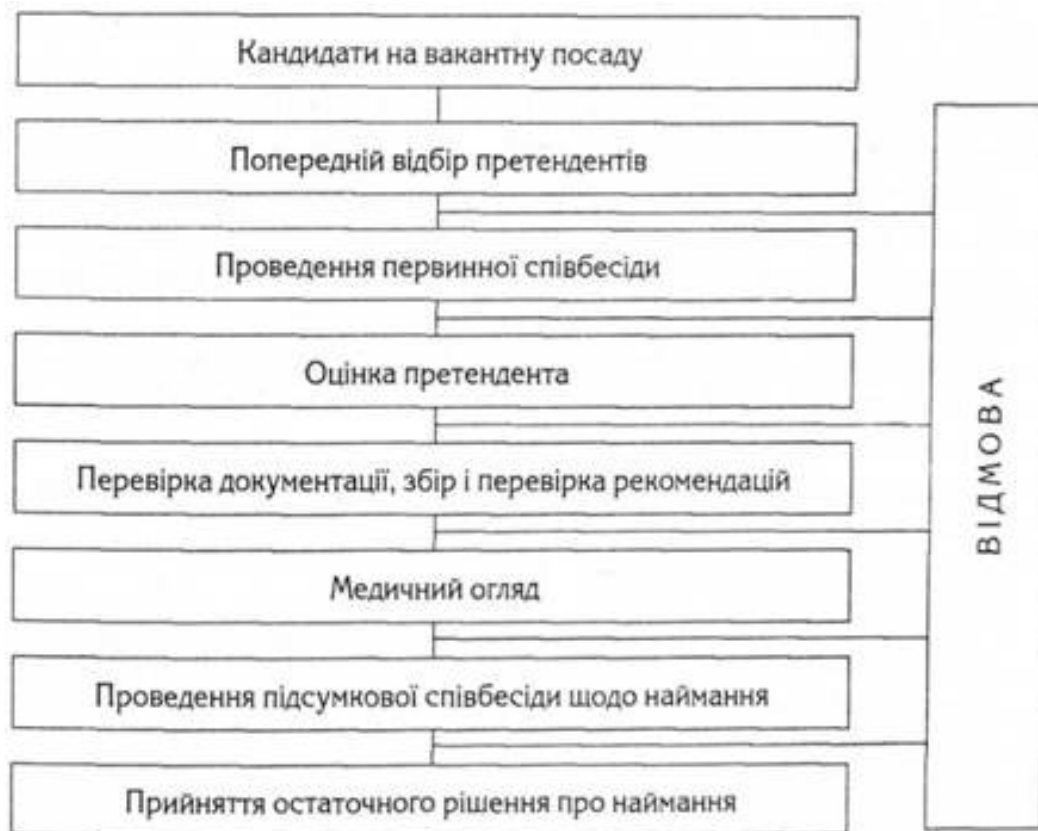


Рисунок 3.2 – Процедура відбору персоналу

Головна задача менеджера, який проводить інтерв'ю – отримання аналізу інформації. Тому у кожному інтерв'ю необхідно прагнути до удосконалення:

- техніки формулювання питань для отримання максимального обсягу необхідної інформації;

– критеріїв оцінки отриманої інформації і визначення її значення для прийняття рішення.

Основною метою відбіркової співбесіди (інтерв'ю) є отримання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її виконувати.

У процесі відбіркової співбесіди повинні бути отримані відповіді на наступні питання:

- чи зможе кандидат виконувати дану роботу?
- чи буде він її виконувати?
- чи підійде кандидат для даної роботи (чи буде він найкращим)?

Багато організацій використовують стандартну схему проведення інтерв'ю, в основі якої лежить типова форма, що містить фіксований набір питань до кандидата. Але варто враховувати, що на різні посадові позиції може знадобитися розробка нових стандартних форм з урахуванням вимог до посади (наприклад, інтерв'ю при відборі продавця буде значно відрізнятися від інтерв'ю при відборі директора магазину або комерційного директора торговельного підприємства).

Інтерв'ю не повинно створювати у кандидата враження, що його опитують за заздалегідь підготовленою анкетною. Кандидата слід заохочувати, щоб він більше розповідав про себе, про свій досвід, знання, ставив питання і пропонував свої ідеї.

У процесі відбіркової співбесіди необхідно отримати інформацію за наступними блоками [25]:

1. Життєвий шлях, автобіографічні дані.

Особливу увагу необхідно приділити "білим плямам" – періодам часу, коли кандидат з певних причин не навчався або не працював, порівнюючи викладене у резюме (анкеті) із записами у трудовій книжці і документами про освіту.

2. Загальноосвітній рівень.

Визначається: базова освіта, конкретний навчальний заклад, факультет, спеціалізація. Важливо визначити відношення до навчання, ступінь теоретичної підготовки кандидата, тому слід вивчити його дані про підвищення кваліфікації або одержання інших видів освіти, суміжних спеціальностей, проходження курсів і т.п. В даний час курси підвищення кваліфікації можуть тривати від декількох днів до декількох місяців, тому тривалість перепідготовки може відігравати значну роль при визначенні кваліфікації кандидата.

3. Практичний досвід.

Визначається: час і місце роботи на конкретних посадах, зміст виконуваної роботи, функції та обов'язки, можливості виконання інших видів робіт, не передбачених посадовими обов'язками, можливості поєднання професій, спеціальні навички, загальні навички, досвід організаторської роботи або роботи на управлінських посадах. Переходячи до обговорення конкретної вакансії, варто поцікавитися у кандидата, як він розуміє зміст майбутньої роботи, чого чекає від підприємства, яке буде потрібно навчання для

ефективного виконання обов'язків, хто може охарактеризувати його як фахівця, з'ясувати можливість отримання рекомендацій.

4. Характеристика останнього місця роботи.

Бажано отримати інформацію про: підприємство, на якому працює або працював кандидат, сферу його діяльності, обсяги виконуваних робіт, місце і посаду даного працівника у структурі підприємства, рівні відповідальності, умови організації трудової діяльності, рівень устаткування робочих місць. Також слід з'ясувати причини пошуку нової роботи, позитивні і негативні сторони попередньої діяльності кандидата, встановити період повідомлення про припинення трудових відносин, можливий час початку роботи у підприємстві.

5. Отримувана винагорода.

Для того, щоб у наступному більш точно визначити оплату праці для кандидата, необхідно точно з'ясувати систему оплати на попередньому місці роботи, додаткові умови і пільги, які мав кандидат, розмір оплати за місяць і його очікування, пов'язані з матеріальною винагородою на новому місці роботи, рівень добробуту родини.

6. Індивідуальні характеристики.

Оскільки підприємство наймає не тільки фахівця, але й сподівається отримати лояльну для підприємства, морально стійку людину, необхідно прояснити його сімейний стан, цивільний статус, його захоплення. Особливу увагу треба приділити поведінковим реакціям кандидата під час інтерв'ю, спробувати сформулювати для себе припущення про його звичайну поведінку в робочій обстановці, інтелектуальні здібності, особистісні якості і властивості характеру, моральні характеристики, спробувати з'ясувати, як він "впишеться" у діючий колектив, рівень конфліктності, працездатності.

Деякі питання відносяться до фактичних даних і їх легко перевірити: наприклад, зовнішній вигляд, попередня робота, кваліфікація. Але інші неможливо з'ясувати прямо. Так, неможливо ставити питання: "Ви розумні?", "Продемонструйте мені Ваші здібності" і т.п. Дана інформація повинна отримуватися непрямым шляхом і підводити до відповідних висновків. Наприклад, про інтелект людини можна судити за такими непрямими ознаками, як: загальний кругозір, поведінка під час співбесіди, інтереси і тощо.

У процесі відбіркової співбесіди слід також з'ясувати, чи буде кандидат виконувати запропоновану роботу, і чи буде він якнайкраще відповідати вимогам, що ставляться до даної роботи. Тому необхідно зібрати інформацію про те, що являє собою претендент. При цьому не слід ігнорувати такі важливі сфери людського життя, як заняття у вільний час і в роки навчання. Ретельне опитування кандидата під час інтерв'ю про те, як він проводить свій вільний час, допоможе отримати потрібну інформацію про нього. Чи товариський він? Чи енергійний? Чи можуть зовнішні інтереси (хобі) стати на заваді роботі? З яким типом людей ця людина може бути в злагоді, і чи є працівники підприємства саме такими людьми?

Якщо співбесіду проводять небагато фахівців, слід розподілити ролі між ними, тому що кожному повинна бути визначена конкретна "сфера діяльності" і

кожен з них повинен утримуватися від своїх зауважень і коментарів у ході співбесіди.

Вважається, що в ході відбіркової співбесіди 70 % часу повинен говорити кандидат і 30 % – інтерв'юер. Це вимагає від менеджера уміння формулювати питання.

Основні уміння, якими повинен володіти менеджер для проведення відбіркової співбесіди:

- уміння ставити питання;
- уміння контролювати хід співбесіди;
- уміння слухати (сприймати почуте, запам'ятовувати, аналізувати);
- уміння складати власні судження або приймати рішення.

Існують різноманітні прийоми, що з більшою ефективністю дозволяють "стежити" за процесом співбесіди. Звичайно, вони не є універсальними засобами, що гарантують успіх, але їх корисно застосовувати і випробовувати на практиці проведення співбесіди.

Для того, щоб кандидат сказав більше про те, про що його запитують, ставлячи питання або закінчуючи репліку, слід:

- дивитися співрозмовнику прямо в очі і посміхатися;
- не переривати співрозмовника;
- не робити довгих пауз;
- ставити більш загальні питання;
- займати активну позицію, розповідаючи про себе або висловлюючи свою думку.

Отримання інформації від кандидатів на зайняття вакантної посади може бути організоване по-різному. Це залежить від того, який тип інтерв'ю при цьому використовується.

Основною частиною співбесіди є інтерв'ювання претендента.

У залежності від цілей і задач відбору можуть використовуватися наступні типи інтерв'ю:

1. Структуроване: при його проведенні використовується попередньо визначений перелік питань. При цьому доцільно розробити спеціальний бланк. Такий підхід до інтерв'ю не дає достатнього уявлення про кандидата, тому його доцільно використовувати при відборі з великою кількістю претендентів, коли немає можливості виділити достатньо часу на проведення первинної співбесіди.

2. Напівструктуроване: заздалегідь готуються тільки основні питання, що забезпечують схематичність бесіди. Відповіді даються у вільній формі. Фахівець, який проводить інтерв'ю, може зосереджувати увагу на окремих питаннях, пропонуючи претендентові відповісти на них більш докладно. Проведення такого інтерв'ю вимагає спеціальної підготовки, заснованої на вивченні анкетних даних претендента.

3. Неструктуроване: проводиться у вільній формі, передбачає лише попереднє визначення тем майбутньої бесіди. Цей підхід доцільно використовувати тільки досвідченим інтерв'юерам, тому що вільний хід бесіди, що будується з урахуванням ситуації, може відхилити від теми. У результаті мета попередньої співбесіди не буде досягнута,

4. Інтерв'ю в емоційно напруженій обстановці (в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації).

5. Панельне: проводиться спеціально створеною комісією.

6. Групове (інтерв'ю з групою кандидатів).

7. Один на один.

Таблиця 3.2 – Основні теми для інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду

№ п/п	Теми	Питання
1	Освіта і підготовка	Чи вважаєте Ви, що Ваші результати були точним відображенням Ваших можливостей? Чи збираєтеся Ви продовжувати свою освіту?
2	Трудова діяльність	Що з попередньої роботи відповідає цій? Чого Ви хотіли б уникнути в роботі? Чому?
3	Хобі	Яких успіхів у своєму хобі Ви досягли? Чи займаєтеся Ви спортом?
4	Амбіції і мотивація	Чи є у Вас альтернатива цій роботі? Що Ви думаєте про понаднормову роботу? Який буде Ваш наступний крок, якщо Ви одержите цю роботу?
5	Робота і організація	Які якості/навички необхідні, на Вашу думку, на цій роботі? Що може бути найбільш/найменш привабливим у Вашій роботі?
6	Спеціальні і технічні питання	Чи можете Ви намалювати просту діаграму, що пояснює ідею? Якби у Вас були засоби, яке дослідження Ви б провели?
7	Питання загальні теми	Які щоденні газети Ви читаєте? Що Ви вважаєте невірним у нашій системі освіти?
8	Родина	Як Ви ставитеся до подорожей усією родиною? Чи допомагаєте Ви своїм близьким?
9	Здоров'я	Чи є у Вас проблеми зі здоров'ям? Чи є у Вас хронічні та професійні захворювання?
10	Питання щодо самооцінки	Як би Ви описали себе?

При проведенні інтерв'ю з кандидатом доцільно використовувати основний набір тем (табл. 3.2). Письмова фіксація результатів бесіди з претендентом дозволяє структурувати отримані враження і співвіднести їх із встановленими критеріями відбору.

Форма запису результатів інтерв'ю повинна мати:

- прізвище кандидата;
- прізвища працівників, що проводять інтерв'ю;
- дату і місце проведення інтерв'ю;
- назву посади, на яку відбирається кандидат;

- мету інтерв'ю;
- перелік тем для обговорення, що були намічені в результаті вивчення резюме і стандартної форми "Інформація про кандидата", заповненої претендентом;
- зауваження по всіх заздалегідь намічених темах;
- тривалість інтерв'ю;
- оцінку відповідності кандидата даній посаді;
- примітки: фіксацію особливостей поведінки кандидата в ході інтерв'ю, можливість використання кандидата на інших видах роботи тощо.

Оцінку претендентів доцільно проводити відповідно до попередньо розробленої програми. Вона включає опис моделі, методів і процедури оцінки.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки кандидатів на вакантну посаду є:

- професійні тестування;
- кейс-опитування;
- психологічні тести;
- тести, діагностуючи стан здоров'я;
- співбесіди;
- перевірка наданих кандидатом документів.

Необхідність використання комплексу різних методів при відборі пов'язана з тим, що жоден із пропонуваних методів окремо не дає вичерпної інформації, на підставі якої можна було б прийняти вірне рішення про прийом на роботу. Тільки доповнюючи результати, отримані за допомогою одного методу, даними, зібраними за допомогою інших методів, можна розраховувати на те, що відібрані працівники будуть максимально відповідати встановленим критеріям відбору.

Співбесіда може проводитися одним або кількома особами, кожен з яких заповнює «лист оцінки кандидата». Це можуть бути представники: служби безпеки, служби управління персоналом, лінійні керівники.

Пропозиція кандидату, що підійшов, має бути зроблена правильно, тобто містити наступну інформацію:

1. Матеріальні та моральні умови роботи.
2. Перелік обов'язків.
3. Коли треба стати до роботи.
4. Час роботи.
5. Умови та тривалість випробувального терміну.

Випробувальний термін є важливим елементом процесу найму. Розміри заробітної плати, на час випробувального терміну, обговорюються окремо. Вона може залежати від успішності адаптації нового працівника до своїх обов'язків, робочого місця, колективу, вимогам керівника і тощо. Зі свого боку лінійний керівник і менеджер з персоналу для оптимізації процесу адаптації нового співробітника повинні:

- підготувати йому робоче місце, щоб співробітник відразу включився в трудовий процес;
- зробити вступний, ознайомчий курс;

- підтримка і консультувати нового працівника протягом усього випробувального терміну.

Процедура найму закінчується нею з підписанням наказу та виходом нового співробітника на роботу, а по успішному проходженню їм випробувального терміну.

4. План практичного заняття

1. Підготовка інтерв'юера до проведення співбесіди.
2. Проведення співбесіди методом кейс-інтерв'ю.
3. Ділова гра «Проведення співбесіди»
4. Тест «Комунікативність та адаптація працівника в колективі»

Тест «Комунікативність та адаптація працівника в колективі»

1. Мені важко наслідувати інших людей.

- А) Так;
- Б) Ні.

2. Я, мабуть, міг би при нагоді зробити такий вчинок, який приверне увагу і потішить оточуючих.

- А) Так;
- Б) Ні.

3. З мене міг би вийти непоганий актор.

- А) Так;
- Б) Ні.

4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось сильніше, ніж це є насправді.

- А) Швидше так;
- Б) Скоріше ні.

5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.

- А) Так;
- Б) Ні.

6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поведуюся абсолютно по-різному.

- А) Так;
- Б) Ні.

7. Я можу відстоювати тільки те, в чому я щиро переконаний.

- А) Так;
- Б) Ні.

8. Щоб досягти успіху в справах і у відносинах з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене бачать бачити.

- А) Так;
- Б) Ні.

9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких не виношу.

- А) Завжди;

Б) Ніколи.

10. Я завжди такий, яким здаюся.

А) Так;

Б) Ні.

Ключ до тесту

Нарахуйте собі по одному балу за відповідь:

«Ні» - на 1-й, 5- й і 7 -й питання;

«Так» - на всі інші.

Підрахуйте суму балів.

0 - 3 бали. У Вас низькі комунікативні якості. Ваша поведінка стійко і Ви не вважаєте за потрібне його змінювати залежно від ситуації. Ви здатні до широкого саморозкриття в спілкуванні. Деякі вважають Вас « незручними » у спілкуванні з причини Вашої прямолінійності.

4 - 6 балів. У Вас середні комунікативні якості. Ви щирі, але стримані в емоційних проявах. Вам слід більше рахуватися з оточуючими.

7 - 10 балів. У Вас високі комунікативні якості. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації і навіть зможете передбачити враження, яке справляєте на оточуючих.

5. Завдання

1. Що таке кейс-інтерв'ю? Наведіть приклади запитань для кейс-інтерв'ю.

2. Які якості кандидата на вакантну посаду можна перевірити за допомогою «проекційних» запитань? Наведіть приклади.

6. Темі доповідей

1. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.
2. Маркетинг персоналу та його функції.
3. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі.
4. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі.
5. Способи нормування ресурсів.
6. Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.
7. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади.
8. Кадрові агентства переваги та недоліки.
9. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації.
10. Зарубіжний досвід управління професійною орієнтацією працівників.

Загальна схема доповіді:

Доповідь повинна складатися з таких частин:

Вступ 0,5 с.

Основна частина 2-3 с.

Висновки 0,5 с.

Додатки (у разі необхідності).

Список використаної літератури (оформлений відповідно до державного стандарту МОНУ).

Доповідь повинна містити: розкриття змісту проблеми; наведення прикладів вирішення або розгляду цієї проблеми у зарубіжних країнах; наведення прикладів по Україні з проблематики доповіді.

7. Рекомендована література

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Бычкова А.В. Управление персоналом: учеб. пособ. / Бычкова А.В. – Пенза: Из-во Пензинского гос. ун-та, 2005. – 200 с.
3. Макарова И.К. Управление персоналом: наглядные учеб.-метод. материалы / Макарова И.К. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
4. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У.; [пер. с англ.] – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 536 с.

Практична робота № 4. Організація діяльності та функції служб персоналу

1. Мета роботи. Закріпити на практиці теоретичні знання в сфері організації діяльності та функцій служби персоналу та набутти практичних навичок.

2. Базові поняття до теми

Служба управління персоналом – сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими в них посадовими особами, покликаними управляти персоналом в рамках обраної кадрової політики.

Склад персоналу організації – це основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції.

Структура персоналу організації відображує співвідношення між основними його групами – виробничим та управлінським персоналом.

Категорії персоналу організації – розподіл всіх робітників відповідно до організаційних, функціональних й виробничих критеріїв.

Соціальний склад персоналу – розподіл персоналу за віком, рівнем кваліфікації, стажем роботи, національності, сімейного стану, пенсійного віку, рівнем підвищення кваліфікації, відповідності кваліфікації та посадових функцій.

Посада – відповідність організаційної структури організації та вимог до виконання необхідних функцій керівництва операційними процесами.

3. Ключові положення

Спеціальні підрозділи, що займаються проблемами персоналу, в зарубіжних корпораціях виникли в 20-30-ті роки минулого сторіччя. Вони виконували роботу, пов'язану з веденням документів, розбором конфліктів, присутністю в судах, виплатою заробітної плати. Таким чином, їх функції були допоміжними, а всі основні рішення з кадрів приймалися вищим керівництвом.

Фахівці, які займалися кадровими питаннями, в Англії називалися секретарями з благополуччя, в США і Франції - громадськими секретарями. Їх основними функціями були контроль за умовами праці, протистояння спробам створення профспілок, посередництво між адміністрацією і робітниками.

Сьогодні ж в силу зрослої важливості і багатопрофільності роботи колишні кадрові служби перетворюються в західних фірмах в служби персоналу або людських ресурсів (останній термін більше прийнятий в США), що володіють широкими повноваженнями. Їм виділяють кращі приміщення, адже вони - це «візитна картка» організації.

Нові функції виводять службу персоналу в один ряд з іншими провідними підрозділами підприємства.

У досить великих компаніях, що займають лідируючі місця на ринку, керівник служби персоналу має статус топ-менеджера, система оплати праці такого фахівця будується за індивідуальною схемою, а заробітна плата висока.

У компаніях з розвиненою структурою з управління персоналом рівень оплати фахівців кадрових служб різний і залежить від виду виконуваної роботи.

Служба управління персоналом є функціональним підрозділом, безпосередньо не беручи участь в основній діяльності, забезпечує нормальне функціонування організації.

Робота служб персоналу має два напрямки: тактичне і стратегічне. У рамках тактичного спрямування здійснюється поточна кадрова робота з формування трудових ресурсів. Суть кадрової роботи в цьому напрямку полягає у визначенні того, що конкретно, ким, як і за допомогою чого повинно робитися на практиці в даний момент у сфері управління персоналом. Вирішення цих повсякденних завдань ґрунтується на адміністративних методах.



Рисунок 4.1 – Функції служби управління персоналом

Стратегічний напрямок роботи служб персоналу орієнтоване на формування кадрової політики організації, тобто системи теоретичних поглядів, ідей, вимог, практичних заходів в області роботи з персоналом, її основних форм і методів.

Функції служби управління персоналом (рис. 4.1)

Функції управління персоналом – це конкретні види управлінських робіт, які утворюють циклічний процес управління персоналом. Функції служби управління персоналом визначають її організаційну структуру.

Типи оргструктури системи управління персоналом.

Управління персоналом і виробництвом здійснюють спеціальні управлінські органи, побудовані за відомими типами організаційних структур: лінійної, функціональної, лінійно-штабної або комбінованої, тощо.

Лінійна структура управління персоналом має найбільш прості форми зв'язку між суб'єктом і об'єктами управління; на чолі кожного підрозділу стоїть один керівник, що виконує всі управлінські функції. Кожен співробітник відділу і організації в цілому безпосередньо підпорядковується тільки зазначеній керівнику, і виконують тільки його розпорядження.

Переваги: отримання завдань та розпоряджень працівником від свого безпосереднього керівника, повна відповідальність кожного керівника за результати роботи своїх підлеглих, забезпечення зверху донизу єдності керівництва персоналом. Недоліки: керівник повинен володіти багатосторонніми знаннями про всіх керованих об'єктах, що в умовах динамічного розвитку ринку виробництва трудноосуществимо.

Функціональна структура управління персоналом сприяє підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок залучення більш кваліфікованих спеціалістів – управлінців у конкретній сфері своєї діяльності. Органи управління створюються за окремими функціями: маркетинг, планування, проектування, менеджмент, фінансування.

Переваги: гнучкість в умовах ринку, легко реагує на зміну вимог з розширення виробництва конкурентоспроможної продукції шляхом створення нових підрозділів і служб. Недоліки: часто призводить до порушень єдності розпоряджень і зниження відповідальності виконавців за якість і терміни виконання роботи, оскільки окремий виконавець може отримувати різні завдання від функціональних служб.

Лінійно-функціональна або комбінована (штабна) структура управління являє собою поєднання двох вищенаведених систем. При лінійно-функціональному управлінні у лінійного керівника з'являється так званий штаб, що складається з різних функціональних органів, ланок, відділів, груп або окремих фахівців, відповідних конкретної функції управління.

Недоліки: збільшення чисельності управлінського персоналу і витрат на його утримання, відірваність апарату управління від виробництва.

4. План практичного заняття

1. Історія розвитку кадрових служб.
2. Завдання, основні функції і напрями роботи служб менеджменту персоналу.
3. Типи оргструктури системи управління персоналом.
4. Роль менеджера по роботі з персоналом.

5. Завдання

1. Назвіть основні функції системи управління персоналом.
2. Назвіть типи оргструктури системи управління персоналом.
3. Чим відрізняється роль менеджера по роботі з персоналом в концепціях: «управління кадрами», «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»?

6. Теми доповідей

1. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування.
2. Особливості анкетування при відборі персоналу.
3. Правила проведення співбесід при відборі персоналу. Співбесіда з керівником підрозділу.
4. Довідка про кандидата на вакантну посаду. Резюме. Аналіз індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення.
5. Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Швидкість трудової адаптації.
6. Виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.
7. Тенденції розвитку кадрових служб в Україні сьогодні. Основні функції та відповідальність кадрових служб.
8. Роль та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.
9. Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом.
10. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Заходи щодо охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

Загальна схема доповіді.

Доповідь повинна складатися з таких частин:

Вступ 0,5 с.

Основна частина 2-3 с.

Висновки 0,5 с.

Додатки (у разі необхідності).

Список використаної літератури (оформлений відповідно до державного стандарту МОНУ).

Доповідь повинна містити: розкриття змісту проблеми; наведення прикладів вирішення або розгляду цієї проблеми у зарубіжних країнах; наведення прикладів по Україні з проблематики доповіді.

7. Рекомендована література

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Макарова И.К. Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы / Макарова И.К. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
3. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У.; [пер. с англ.] – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 536 с.

КОНТРОЛЬ РІВНЯ ЗНАНЬ

1. Форми та методи контролю

Органічною складовою навчального процесу є контроль рівня знань. Контроль дозволяє вимірювати й оцінювати здобуті студентом у процесі навчання знання, уміння та навички, тому він відіграє важливу роль у забезпеченні належного рівня підготовки фахівців.

Під час викладання дисципліни «Управління персоналом» застосовується поточний, проміжний і підсумковий контроль знань. Усі ці види контролю тісно взаємопов'язані й організуються так, щоб стимулювати ефективну самостійну роботу студентів протягом семестру і забезпечити об'єктивне оцінювання рівня їх знань.

Поточний контроль здійснюється під час практичних занять, у процесі розгляду й оцінювання виконаних завдань, спілкування викладача зі студентом на індивідуальних консультаціях.

Основними формами поточного контролю є обговорення актуальних питань дисципліни на практичних заняттях (виступи студентів), аналіз ситуацій, виконання домашніх завдань, експрес-тестування.

Проміжний контроль проводиться у формі контрольної роботи та комплексного завдання.

Зміст контрольної роботи та комплексного завдання визначається спільно лектором дисципліни та викладачем, що проводить практичні заняття.

Підсумковий контроль з дисципліни «Управління персоналом» (модуль І) проводиться після закінчення її вивчення у формі заліку.

Студент отримує залік по накопичувальній системі, якщо він виконав усі обов'язкові роботи і завдання з дисципліни протягом семестру. Перелік таких робіт і завдань доводиться до відома студентів на початку семестру (участь у практичних заняттях, виконання комплексного завдання, контрольна робота та ін.). Своєчасність та якість виконання цих робіт визначається в процесі поточного контролю.

2. Порядок і критерії оцінювання

Згідно з діючим в ОНАЗ ім. О.С.Попова порядком підсумкова оцінка знань студентів проводиться за 100-бальною шкалою з подальшим переведенням отриманої оцінки в традиційну 5-бальну та міжнародну, за шкалою ECTS.

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за бальною шкалою, що використовується в ОНАЗ	Оцінка за національною шкалою	
		екзамен	залік
A	90 - 100	5 (відмінно)	(зараховано)
B	82 - 89	4 (добре)	
C	74 - 81		
D	64 - 73	3 (задовільно)	
E	60 - 63		
FX	35 - 59	2 (незадовільно) можливістю повторного складання	(незараховано)
F	1 - 34	2 (незадовільно) (незараховано) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	

Контрольні питання для самоперевірки

1. Роль та значення управління персоналом як науки.
2. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом.
3. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
4. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру.
5. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.
6. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній.
7. Системний підхід до управління персоналом організації.
8. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.
9. Етапи історичного розвитку управління персоналом.
10. Особливості управління персоналом у зарубіжних компаніях: можливості використання досвіду.
11. Характерні риси особистості. Ціннісна орієнтація працівника.
12. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу.
13. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці). Зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.
14. Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації.
15. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації.

16. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.
17. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада».
18. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
19. Компетентність і компетенції працівника.
20. Види компетенції та їх рівні.
21. Професійна компетентність і професійна придатність.
22. Поняття та значення кадрової політики в організації.
23. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації.
24. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками.
25. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.
26. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, проектування та моніторинг персоналу.
27. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах.
28. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя).
29. Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії.
30. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики.
31. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом.
32. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.
33. Поняття кадрового планування.
34. Мета та завдання планування роботи персоналу на підприємстві.
35. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.
36. Поняття маркетингу персоналу та його функції.
37. Методи визначення потреб підприємства у персоналі.
38. Характеристика методів планування персоналу.
39. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі.
40. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі.
41. Способи нормування ресурсів.
42. Оперативний план роботи з персоналом в організації.
43. Індивідуальний план працівника.
44. Структура інформації про персонал.
45. Зміст процесу набору та наймання працівників.
46. Основні джерела інформації про вакансії.
47. Визначення вакантних місць.
48. Формування вимог до претендентів.
49. Професіограма: модель співробітника і модель посади.

- 50.Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору.
- 51.Характеристика джерел залучення кандидатів.
- 52.Роль кадрових агентств.
- 53.Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота.
54. Методи та форми професійної орієнтації.
- 55.Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи.
56. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.
- 57.Моделі та методи відбору працівників.
58. Критерії відбору працівників.
59. Загальні процедури найму персоналу в організаціях.
60. Етапи відбору кадрів.
- 61.Професійний відбір персоналу.
- 62.Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування.
63. Анкетування при відборі персоналу.
64. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації.
- 65.Види співбесід при відборі персоналу.
66. Довідка про кандидата на вакантну посаду.
67. Співбесіда з керівником підрозділу.
68. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення.
- 69.Випробування. Рішення про найм.
- 70.Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна.
71. Первинна та вторинна адаптація. Входження та інтеграція.
72. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють.
- 73.Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж.
74. Наставництво.
75. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації.
76. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб.
- 77.Основні функції та відповідальність кадрових служб.
78. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб.
- 79.Роль та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби.
- 80.Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.
- 81.Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу.
82. Автоматизовані програми з управління персоналом.
- 83.Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб.
- 84.Організація обліку та звітності з персоналу.
- 85.Заходи щодо охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Александрова Т.Г. Управление персоналом: метод. указ. к практическим занятиям / Александрова Т.Г. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2004. – 63 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг. – П.: Питер, 2004. – 830 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 468 с.
4. Бычкова А.В. Управление персоналом: учеб. пособ. / Бычкова А.В. – Пенза: Из-во Пензинского гос. ун-та, 2005. – 200 с.
5. Горелкіна С.Б. Управління персоналом: Навч. посіб. / Горелкіна С.Б. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2007. – 84 с.
6. Казанцев А.К. Практический менеджмент / Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. – М., 2001. – 368 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом: практикум / Кибанов А.Я. – М.: Инфра-М, 2008. – 368 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Экзамен, 2005. – 416 с.
9. Красношاپка В.В. Управління людськими ресурсами [Електронний Ресурс] : навч. посіб. для студ. мед. вузів III–IV рівнів акредитації / В.В. Красношاپка – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view>
10. Настольная книга кадровика; под ред. Г.Ю. Касьяновой: [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: АБАК, 2009. – 432 с.
11. Макарова И.К. Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы / Макарова И.К. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
12. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / Савченко В.А. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
13. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У.; [пер. с англ.]. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 536 с.
14. Тарасов В.К. Персонал-технологія: відбір та підготовка менеджерів / Тарасов В.К. – Л.: «Машиностроение», 1989. – 368 с.
15. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: учеб. пособ. [для студентов дистанционной формы обучения] / Шибалкин Ю.А. – М.: МГИУ, 2000. – 260 с.