

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

М.Г. Шленьова

Короткий конспект лекцій з дисципліни
«Управління персоналом»
Частина I

Харків «ХАІ» 2020

Укладач:

Шленьова М.Г., канд. філолог. наук, доцент кафедри документознавства та української мови, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

Рекомендовано до друку вченою радою
факультету міжнародних комунікацій та підготовки іноземних громадян
Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»
(протокол № 6 від 22.06.2020 р.)

Рецензенти: канд. економ. наук, доцент О.О. Зеленько;
канд. філолог. наук, доцент О.В. Медведь

У навчальному посібнику у вигляді конспекту лекцій розглянуто основний теоретичний матеріал, що стосується програми навчальної дисципліни «Управління персоналом» для студентів 4 курсу студентів денної та заочної форм навчання за спеціальністю «Інформаційна, бібліотечна, архівна справа».

У матеріалах лекцій висвітлено методологічні аспекти, стратегію та політику, ресурсне забезпечення та соціально-психологічні аспекти управління персоналом; планування, формування, розвиток та управління процесами руху, робочим часом персоналу; регулювання трудової діяльності, створення сприятливих умов праці, оцінювання, мотивацію і стимулювання, соціальне партнерство та ефективність управління персоналом.

© Шленьова М.Г., 2020
© Національний аерокосмічний
університет ім. М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут», 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
ТЕМА 2. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ.....	5
ТЕМА 3. ПРОДУКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ.....	7
ТЕМА 4. КАДРОВА СЛУЖБА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
ТЕМА 5. КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО.....	11
ТЕМА 6. НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧНА БАЗА РОБОТИ З КАДРОВИМИ ДОКУМЕНТАМИ.....	13
ТЕМА 7. КОДЕКСУ ЗАКОНІВ ПРО ПРАЦЮ УКРАЇНИ ТА ЦИВІЛЬНОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ.....	14
ТЕМА 8. ОСНОВНІ ДЕРЖАВНІ СТАНДАРТИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ПРИ ОФОРМЛЕННІ КАДРОВИХ ДОКУМЕНТІВ.....	17
ТЕМА 9. ТРУДОВА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.....	18
ТЕМА 10. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.....	19
ТЕМА 11. НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	21
ТЕМА 12 ДІЛОВА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ.....	23
ТЕМА 13. УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ.....	24
ТЕМА 14. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ.....	26
ТЕМА 15. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ. КОУЧИНГ, ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ.....	28
ТЕМА 16. СТРАТЕГІЯ ІНТЕРНЕТ І ВЕБ-МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	30
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	32

ВСТУП

Теперішні умови розвитку економіки України характеризуються динамікою зростання суспільного виробництва, і це вимагає зміни вимог до кадрів, які повинні вміти користуватися новітніми методами ефективної роботи з персоналом у сучасних організаціях. Тому дисципліна «Управління персоналом» є необхідною та обов'язковою для підготовки фахівців високого рівня кваліфікації і, відповідно до державних освітніх стандартів, вона є складовою частиною навчального плану підготовки бакалаврів денної та заочної форм навчання за спеціальністю «Інформаційна, бібліотечна, архівна справа».

Статус організації як основної ланки виробництва матеріальних благ або надання різних послуг, суттєво змінився, завдяки новим економічним перетворенням, що проводяться останніми роками. Ринок ставить організацію в нові відносини з державними органами, з виробничими та іншими партнерами по бізнесу, безпосередньо з працюючими. Встановлюються нові економічні та правові регулятори, змінюються відносини між керівником і підлеглими, між працюючими всередині організації. У зв'язку з цим зростають вимоги до управління персоналом, де людський чинник стає головним фактором виробництва.

Потреба у фахівцях, які володіють сучасними знаннями в галузі управління персоналом, надто велика в системі управління організаціями. В них відбуваються суттєві зміни в управлінні в цілому, а також окремо в управлінні персоналом. Основне навантаження в реалізації цих змін несуть спеціалісти, від ефективності роботи яких залежить адаптація організації до умов і вимог ринку. На відміну від минулих часів, коли існували розрізнені функціональні служби, які займались управлінням персоналу, і підпорядковувалися різним керівникам, тепер на великих підприємствах створюється єдина служба, яка підпорядковується першому заступнику керівника.

Конспект лекцій з дисципліни «Управління персоналом», містить 16 тем, зміст яких у стислій формі відповідає навчальній програмі цієї дисципліни для студентів напряму підготовки «Інформаційна, бібліотечна, архівна справа». Таким чином, метою вивчення дисципліни є засвоєння студентами сутності й особливостей управління персоналом; закладення основи знань теоретико-методологічних аспектів та навичок практичного застосування прийомів і методів формування кадрової стратегії, планування, розвитку оцінювання та мотивації і стимулювання персоналу, регулювання трудової діяльності та управління робочим часом працівників; налагодження соціального партнерства в організації; визначення ефективності управління персоналом. Крім основних тем курсу, в навчальному посібнику наводиться також список літератури, що рекомендується для можливого використання під час вивчення курсу «Управління персоналом».

ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПЛАН

1. Сутність управлінської діяльності.

2. Методологічні основи управління персоналом. Управління персоналом на різних стадіях розвитку організації. Роль працівника в сучасних умовах. Політика і тактика управління персоналом.

1. Сутність управлінської діяльності

Сучасні установи можуть ефективно працювати на користь суспільства лише за умови постійного забезпечення всіх напрямів їх діяльності необхідною інформацією. Інформація є важливим ресурсом, що дозволяє правильно орієнтуватись у конкурентному середовищі, яке постійно змінюється, прогнозувати і аналізувати його, планувати найбільш доцільні управлінські дії, організувати і контролювати їх виконання, обліковувати, розраховувати тощо. Ось чому одним з головних чинників успішної діяльності організації стає інформація, що надана своєчасно, у достатньому обсязі та в доступній формі.

Особливу важливість своєчасне і повне отримання інформації має під час забезпечення управлінської діяльності організації. Управлінська діяльність – це сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення основної мети діяльності організації. Основою процесу управлінської діяльності є управлінські рішення, що являють собою результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації. Вони спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань.

2. Методологічні основи управління персоналом

Персонал – весь особовий склад підприємства, що становить собою групу, об'єднану за фаховими або іншими якостями. Управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики і методів управління персоналом. Ця діяльність полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі. Технологія управління персоналом організації охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів. Вона передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове і діловодне забезпечення системи управління персоналом. Керівники і робітники підрозділів системи управління персоналом організації також вирішують питання оцінки діяльності підрозділів системи управління організації, оцінки економічної і соціальної ефективності удосконалювання управління персоналом.

ТЕМА 2. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ. ПЛАН

1. Кадрова політика.

2. Кадрове планування.

1. Кадрова політика

Управління персоналом пов'язане з розробкою і реалізацією політики, що включає:

1. Планування, наймання, вибір, розміщення робочої чинності.
2. Навчання і підготовку працівників.
3. Просування по роботі, кар'єру.
4. Умови наймання, методи і стандарти оплати праці.
5. Умови роботи і послуги.
6. Формальні і неформальні зв'язки, консультування.
7. Переговори про заробітну плату і умови роботи.

Різновиди кадрової політики. Принципи кадрової політики. Політика організації - це система принципів і правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Будь-яка організація розробляє і здійснює свою функціональну політику, у тому числі і кадрову. Такий підхід характерний не тільки для приватних організацій, а й для системи державної служби. В організаціях реалізується принципи відповідності функціональної політики і стратегії розвитку організації. Таким чином, кадрова політика - це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Прикладом може бути кадрова політика при прийманні, переведенні та звільненні працівників і т. ін.

Пасивна кадрова політика характеризується наступним:

- 1) керівництво організації немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків;
- 2) відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації;
- 3) керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків.

Реактивна кадрова політика полягає у наступному:

- 1) керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану;
- 2) відсутність мотивації до високопродуктивної праці;
- 3) кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу;
- 4) труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.

Превентивна кадрова політика характеризується наступним:

- 1) керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї;
- 2) кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період;
- 3) головний недолік цієї політики - відсутність цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика полягає в наступному:

- 1) керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;
- 2) кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуації;
- 3) керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях.

Авантюристична кадрова політика полягає у наступному:

- 1) керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію;
- 2) кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації;
- 3) плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел.

За ступенем відкритості формування кадрового складу в організації виділяють два типи кадрової політики - відкриту і закриту. Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади. Приймають на роботу спеціалістів високої кваліфікації на основі конкурсного відбору. Цей тип кадрової політики характерний для організацій, які ведуть конкурентну політику, зорієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва і завоювання передових позицій на зовнішньому ринку. Закрита кадрова політика організації

характеризується тим, що вона зорієнтована на просування на вищі посади тільки своїх працівників. Цей тип кадрової політики використовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

2. Кадрове планування

Принципи кадрового планування. Кадрове планування є найважливішим елементом кадрової політики, що допомагає при визначенні її завдань і стратегії, сприяє їх виконанню через відповідні заходи. Кадрове планування – це складова частина планування на підприємстві. Зміст кадрового планування полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу. Кадрове планування передбачає відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів, а головне – виявлення майбутньої потреби у персоналі та його кількісного і якісного складу. В теорії та практиці кадрової роботи є різні точки зору на методи кадрового планування, але найбільш розповсюдженою є така схема (рис. 7.3).

Кадрове планування охоплює п'ять послідовних етапів:

1-й етап: Інформаційний: – збір та обробка необхідної інформації про робочий персонал і його розвиток у перспективі.

2-й етап: Розробка проектів кадрового плану: аналіз кадрових ситуацій і перспектив їх розвитку; розробка альтернативних варіантів проектів кадрового плану.

3-й етап: Прийняття рішень: затвердження одного із варіантів плану як обов'язкового орієнтиру для діяльності кадрової служби.

4-й етап: Визначення необхідних витрат: проводяться розрахунки витрат на утримання персоналу.

5-й етап: Кадровий контроль: здійснення контролю та виконання кадрових рішень на основі планових і поточних даних організації; коригування кадрових завдань на основі зміни завдань організації.

ТЕМА 3. ПРОДУКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ. ПЛАН

1. Методи підвищення продуктивності роботи персоналу
2. Внутрішні й зовнішні джерела залучення персоналу

1. Методи підвищення продуктивності роботи персоналу

У країнах з розвинутою ринковою економікою виділяють два напрямки в системах стимулювання робітників підприємства:

стимулювання росту продуктивності праці;

стимулювання підвищення якості робочої сили.

Стимулювання підвищення якості робочої сили направлено на:

- залучення і відбір кадрів при наймі;

- систематичну атестацію кадрів;

- закріплення кадрів на підприємстві;

- створення на підприємстві відповідних організаційно-технічних та соціально-економічних умов праці;

- матеріальне стимулювання безперервного росту професійно-кваліфікаційного рівня робітників.

Велике значення для підвищення продуктивності праці мають організаційно – економічні фактори, які визначаються рівнем організації виробництва, праці й управління. До таких факторів належать:

- удосконалення форм організації суспільного виробництва, його подальшої спеціалізації та концентрації, удосконалення організаційно-виробничих підрозділів і допоміжних служб на підприємстві;

- удосконалення організації праці шляхом поглиблення поділу і кооперації праці, застосування передових методів і прийомів праці; поліпшення підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; поліпшення умов праці; удосконалення матеріального стимулювання праці;

- удосконалення організації управління виробництвом шляхом удосконалення системи управління виробництвом, поліпшення оперативного управління виробничим процесом, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом.

2. Внутрішні й зовнішні джерела залучення персоналу

Набір персоналу проводиться через систему зовнішнього і внутрішнього ринку. До внутрішніх джерел набору заміщення вакансій відносять:

- підготовку своїх працівників на підприємстві;
- просування по службі своїх працівників;
- пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих;
- регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

До джерел зовнішнього набору належать:

- державні центри зайнятості, регіональні біржі праці;
- комерційні, у тому числі міжнародні підприємства та організації з працевлаштування;
- система контрактів підприємства з вищими, середньоспеціальними та професійно-технічними навчальними закладами;
- публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення;
- ярмарки вакансій, які організуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів.

Крім цих двох основних напрямків комплектування підприємства кадрами, є ще лізинг, суть якого полягає в залученні працівників на тимчасові роботи на договірній основі з іншими організаціями.

У кожній конкретній ситуації зовнішній та внутрішній набір має свої переваги та недоліки. Більшість підприємств надають перевагу внутрішньому набору, оскільки зменшуються затрати на адаптацію працівників, підвищується зацікавленість працівників до ефективної праці, покращується моральний клімат і посилюється відданість працівників підприємству. Можливим недоліком цього підходу до набору є те, що він обмежує приплив нових людей з власними поглядами, навиками і досвідом роботи. Завдання управління персоналом полягає у визначенні оптимального співвідношення зовнішнього та внутрішнього наборів.

ТЕМА 4. КАДРОВА СЛУЖБА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПЛАН

1. Організація роботи кадрової служби. Організаційна структура кадрової служби.
2. Чисельний склад відділу кадрів.
3. Функції відділу кадрів. Завдання кадрової роботи на підприємстві.
4. Напрями кадрової роботи.

1. Організація роботи кадрової служби

Основним структурним підрозділом, що займається питаннями управління людськими ресурсами в організації, є кадрова служба. За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого може знаходитися ряд відділів, секторів або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій,

інженер з техніки безпеки). Організація роботи з персоналом на підприємстві повинна бути спрямована на виконання завдань кадрової політики і є певною системою різних видів кадрової роботи.

Організаційна структура кадрових служб

I. Сектор стратегічного управління кадровим потенціалом. Функції:

1) розробка стратегії управління кадровим потенціалом для досягнення завдань організації;

2) планування розвитку персоналу організації;

3) аналіз інформації з ринку праці;

4) планування потреб в персоналі;

5) забезпечення керівництва кадровою інформацією.

II. Сектор найму персоналу. Функції:

1) поточне планування потреби в персоналі;

2) набір персоналу (зовнішній і внутрішній);

3) відбір і тестування персоналу та організація інших випробувань.

III. Сектор професійної орієнтації та адаптації. Функції:

1) професійна орієнтація персоналу організації;

2) адаптація персоналу (первинна і вторинна);

3) планування збереження кадрового потенціалу організації.

IV. Сектор стимулювання та оплати праці. Функції:

1) аналіз трудових процесів в організації;

2) планування витрат на персонал;

3) розроблення трудових угод (контрактів);

4) вивчення процесу мотивації праці;

5) встановлення системи стимулів та компенсації;

6) розроблення системи оплати праці в організації.

V. Сектор оцінки діяльності персоналу. Функції:

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

2) вивчення морально-психологічного клімату в колективах;

3) організація оцінки діяльності персоналу;

4) оцінка змісту трудових процесів.

VI. Сектор підготовки та просування персоналу. Функції:

1) розроблення навчальних програм;

2) організація професійного навчання;

3) розроблення і корекція кар'єрних планів.

VII. Сектор трудових відносин. Функції:

1) укладання колективних договорів;

2) укладання контрактів і трудових договорів;

3) вивчення питання соціальної напруженості в колективах;

4) розвиток стосунків керівництва організації з органами робочого самоврядування.

VIII. Сектор охорони праці та техніки безпеки. Функції:

1) організація курсів з охорони праці;

2) вивчення умов праці та їх корекція;

3) організація медичного обслуговування персоналу.

Однак більшість відділів кадрів на сьогодні не виконує функції методичного і координаційного центру з кадрової роботи в організації, оскільки вони структурно роз'єднані з підрозділами:

відділом заробітної плати;

відділом охорони праці;

відділом соціального забезпечення працівників тощо.

2. Чисельний склад відділу кадрів

Забезпечення раціональної організації роботи з документами з особового складу у процесі виконання управлінських дій в установі покладається на:

– директора (заступника директора) з кадрових питань, якому безпосередньо підпорядковується відділ кадрів;

– начальника відділу (сектора) кадрів, який очолює цей самостійний структурний підрозділ і підпорядковується керівнику підприємства. Чисельність працівників відділу (сектора) кадрів встановлюються залежно від чисельності працівників установи з розрахунку 1 працівник відділу на 50 працівників. Якщо чисельність працівників в установі більша, як 100 осіб, створюється відділ кадрів, при меншій чисельності – сектор кадрів;

– інспектора з кадрів, який за відсутності спеціальної кадрової служби, при чисельності працівників установи 20-50 осіб, організовує кадрову роботу. Для нього це є основна діяльність;

– посадову особу (секретаря керівника, діловода, одного з працівників бухгалтерії), відповідальну за ведення кадрової документації. Виконується разом з іншими службовими обов'язками при чисельності працівників до 20 осіб.

3. Функції відділу кадрів

Відділ (сектор) кадрів проводить:

- формування штату працівників відповідної кваліфікації (джерела забезпечення кадрами; оцінювання кандидатів за первинними документами; запрошення на попередню співбесіду; бесіда при прийманні на роботу);

- оформлення прийняття, переведення, переміщення і звільнення працівників;

- організацію обліку особового складу і звітності щодо кадрів, облік військовозобов'язаних (оформлення та ведення особових справ; укладання трудового договору; оформлення та ведення трудових книжок; підтвердження інформації, пов'язаної з роботою працівника, довідками з особового складу тощо, передання документів з особового складу на архівне зберігання;

- облік робочого часу (складання таблицю обліку робочого часу; облік, заповнення та реєстрація листків непрацездатності; підрахунок стажу роботи (неперервного та загального; оформлення відпусток і здійснення контролю за їх наданням; оформлення відряджень);

- організацію та управління кадрами (складання організаційної структури установи (розрахунок кількості працівників, визначення потреби в робочій силі); складання штатного розкладу, посадових інструкцій, опису робочих місць; організація робочого місця; оформлення; облік статистичних даних; складання та оформлювання наказів з питань організації та управління, виконання роботи з планування і організації різних форм підвищення кваліфікації працівників, облік спеціалістів, які завершили навчання;

- розроблення на підставі чинних нормативно-правових актів внутрішніх нормативних документів з особового складу установи і їх затвердження наказами керівника.

Завдання кадрової роботи на підприємстві:

- планування та облік кадрів;
- пошук кадрів;
- відбір кадрів;
- визначення заробітної плати і пільг;
- професійна адаптація;
- навчання персоналу;
- атестація кадрів;
- перестановка кадрів за результатами атестації;
- підготовка керівних кадрів;
- соціальний захист персоналу;
- юридичні та дисциплінарні аспекти.

4. Напрями кадрової роботи

Служба з персоналу виконує широкий спектр завдань, які можна розподілити за наступними напрямками:

- обліково-контрольний: прийом персоналу; облік співробітників; звільнення; робота з тимчасово відсутніми співробітниками (що знаходяться у відпустці, відсутніми через хворобу, відрадженими і т. п.);

- планово-регулятивний: підбір (пошук і відбір) працівників для установи; розстановка персоналу; переміщення співробітників; адаптація працівників;

- звітно-аналітичний: вивчення персоналу; оцінка роботи співробітників; аналітична робота; підготовка звітів;

- координаційно-інформаційний: професійна підготовка (навчання і перепідготовка) персоналу; організація прийому співробітників (зі службових і особистих питань); робота з письмовими зверненнями співробітників; архівна та довідкова робота;

- організаційно-методичний: документаційне супровід діяльності співробітників установи; планування та ведення кадрової роботи в підрозділах; керівництво кадрової роботи.

ТЕМА 5. КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО.

ПЛАН

1. Поняття кадрового діловодства. Його основні напрями.
2. Кадрове планування
3. Оперативний план роботи з персоналом
4. Джерела залучення персоналу

1. Поняття кадрового діловодства. Його основні напрями

Кадрове діловодство – це діяльність, яка передбачає створення та організацію роботи з документами особового складу з питань оформлення, прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників.

Кадрове діловодство ведеться за такими напрями:

1. Облік особового складу підприємства та його підрозділів.
2. Оформлення та ведення особових справ працівників.
3. Підготовка та передача на розгляд вищого керівництва документів з особового складу, а саме: наказів про прийом, переведення, звільнення працівників, оголошення заохочення або догани тощо.
4. Підготовка наказів та інших необхідних документів для проведення атестації персоналу.
5. Підготовка звітів та інших статистичних довідок щодо змін чисельності та структури персоналу.
6. Підготовка звітів щодо стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників.
7. Ведення документації про зарахування працівників до резерву на заміщення вакантних посад.
8. Облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу підприємства, контроль за їх використанням.
9. Підготовка та передача в органи соціального забезпечення пенсійних справ працівників.
10. Підготовка документів з кадрів для передачі їх в архів на зберігання.
11. Механізація та автоматизація документування інформації з особового складу.

2. Кадрове планування – це метод управління людськими ресурсами, який дозволяє узгоджувати і врівноважувати інтереси роботодавців і працівників.

Кадрове планування має на увазі розробку різних видів планів. наприклад:

- стратегія управління персоналом (як правило, 5-10 років);
- оперативний план роботи з персоналом (1 рік);

- план потреби в персоналі;
- план підбору персоналу;
- план роботи з адаптації нових співробітників;
- план навчання персоналу;
- план проведення ділової оцінки;
- план службово-професійних переміщень і ін.

3.Оперативний план роботи з персоналом

Структура типового оперативного плану роботи з персоналом в організації представлена на рис. 1.

Для розробки і реалізації оперативного плану роботи з персоналом необхідно мати наступну інформацію про людські ресурси організації:

- постійний склад персоналу (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вік, дата надходження на роботу, кваліфікація тощо);
- структура персоналу (кваліфікаційна, статево-вікова, за стажем роботи, освітня, питома вага робітників, службовців, керівників тощо);
- плинність кадрів.

До кількості звільнень включаються тільки звільнення за власним бажанням і звільнення з ініціативи адміністрації організації у зв'язку з порушенням трудової дисципліни;

- втрата часу в результаті простоїв, через хворобу. Для обліку даних втрат розраховується коефіцієнт невиходів на роботу:

- тривалість робочого дня (графік роботи, повністю або частково зайняті, працюючі в одну або кілька змін, тривалість відпусток);
- заробітна плата робітників і службовців (структура зарплати, додаткова заробітна плата, надбавки, оплата за тарифом і понад тариф);
- послуги соціального характеру, що надаються державою та правовими організаціями (витрати на соціальні потреби, які виділяються відповідно до законів, тарифними договорами, добровільно).

Інформація збирається за допомогою анкет, які зазвичай заповнюються працівником при прийомі на роботу. У міру роботи співробітника в організації ця інформація доповнюється і коригується в різних кадрових документах.

Інформація про персонал повинна відповідати таким вимогам:

- *простота* - інформація повинна містити стільки даних і тільки в тому обсязі, скільки і в якому обсязі необхідно в даному конкретному випадку;
- *наочність* - відомості повинні бути представлені таким чином, щоб дати можливість швидко визначити головне, а не приховувати його за багатослівністю. Для цього використовуються таблиці, графіки, кольорове оформлення матеріалу;
- *однозначність* - відомості повинні бути ясними, в їх тлумаченні бути семантична, синтаксична і логічна однозначність викладається;
- *сумісність* - відомості повинні наводитись у сумісних одиницях і ставитися до піддається порівнянню об'єктів як усередині організації, так і поза нею;
- *наступність* - відомості про кадри, що подаються за різні періоди часу, повинні мати одну методику розрахунків і однакові форми подання;
- *актуальність* - відомості повинні бути свіжими, оперативними та своєчасними, тобто представлятися без затримок.

4. Джерела залучення персоналу

Залучати персонал організація може за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел (мал.2).

І внутрішні і зовнішні джерела залучення персоналу мають свої недоліки і переваги.

Внутрішні джерела залучення персоналу.

Переваги:

- низькі витрати на залучення кадрів;
- швидке заповнення звільнилася штатної посади без тривалої адаптації;
- претендентів на посаду добре розуміються на організації;

- претендент на посаду знає дану організацію;
- поява шансів для службового зростання (підвищення ступеня прихильності до організації, поліпшення соціально-психологічного клімату на виробництві);
- збереження рівня оплати праці, що склався в даній організації (претендент з боку може пред'явити більш високі вимоги до оплати праці, існуючі на ринку праці в даний момент);
- «прозорість» кадрової політики;
- можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації;
- вирішується проблема зайнятості власних кадрів.

Недоліки:

- обмежені можливості вибору кадрів;
- виникнення напруженості або суперництва в колективі у разі появи кількох претендентів на посаду керівника;
- поява панібратства при вирішенні ділових питань, так як ще вчора претендент на посаду керівника був нарівні з колегами;
- небажання відмовити співробітникові, що має великий стаж роботи в даній організації;
- неможливість покрити абсолютну потребу в кадрах;
- можливість додаткових витрат при необхідності перепідготовки або підвищення кваліфікації.

Зовнішні джерела залучення персоналу.

Переваги:

- ширші можливості вибору;
- поява нових імпульсів для розвитку організації (нові ідеї, нові погляди);
- нова людина, як правило, легко домагається визнання в колективі;
- можливість покрити абсолютну потребу в кадрах.

Недоліки:

- більш високі витрати на залучення кадрів;
 - висока питома вага працівників, прийнятих із боку, сприяє росту плинності кадрів;
 - високий ступінь ризику при проходженні випробувального терміну;
 - погане знання організації;
 - тривалий період адаптації;
- блокування можливостей службового зростання для працівників організації.

ТЕМА 6. НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧНА БАЗА РОБОТИ З КАДРОВИМИ ДОКУМЕНТАМИ. ПЛАН

1. Характеристика статей Конституції України, що регулюють основні питання кадрової документації.

1. Характеристика статей Конституції України, що регулюють основні питання кадрової документації

В Україні як демократичній, правовій державі людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються найвищою соціальною цінністю; права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави; держава відповідає перед людиною за свою діяльність; утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави. Конституція України має найвищу юридичну силу; закони та інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції України і повинні відповідати їй.

Згідно зі **Статтею 24** громадяни мають рівні конституційні права і свободи та є рівними перед законом за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця

проживання, за мовними або іншими ознаками. Рівність прав жінки і чоловіка забезпечується: наданням жінкам рівних з чоловіками можливостей у громадсько-політичній і культурній діяльності, у здобутті освіти і професійній підготовці, у праці та винагороді за неї; спеціальними заходами щодо охорони праці і здоров'я жінок, встановленням пенсійних пільг; створенням умов, які дають жінкам можливість поєднувати працю з материнством; правовим захистом, матеріальною і моральною підтримкою материнства і дитинства, включаючи надання оплачуваних відпусток та інших пільг вагітним жінкам і матерям.

Стаття 40 стверджує, що всі мають право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, яні зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк.

Стаття 43 дає гарантію того, що кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працюю, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Використання примусової праці забороняється. Не вважається примусовою працею військова або альтернативна (невійськова) служба, а також робота чи служба, яка виконується особою за вироком чи іншим рішенням суду або відповідно до законів про воєнний і про надзвичайний стан. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Використання праці жінок і неповнолітніх на небезпечних для їхнього здоров'я роботах забороняється. Громадянам гарантується захист від незаконного звільнення. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом.

Відповідно до **Статті 46** громадяни мають право на соціальний захист, що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом. Це право гарантується загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням за рахунок страхових внесків громадян, підприємств, установ і організацій, а також бюджетних та інших джерел соціального забезпечення; створенням мережі державних, комунальних, приватних закладів для догляду за непрацездатними. Пенсії, інші види соціальних виплат та допомоги, що є основним джерелом існування, мають забезпечувати рівень життя, не нижчий від прожиткового мінімуму, встановленого законом.

ТЕМА 7 КОДЕКСУ ЗАКОНІВ ПРО ПРАЦЮ УКРАЇНИ ТА ЦИВІЛЬНОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ ПЛАН

1. Загальна характеристика Кодексу законів про працю України та Цивільного кодексу України як складових нормативно-методичної бази роботи з кадровими документами.

2. Загальна характеристика законодавчо-нормативних законів і підзаконних актів, що регулюють основні питання кадрової документації.

1. Однією зі складових нормативно-методичної бази роботи з кадровими документами є **Кодекс законів про працю України (КЗпП)**, який визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. В Україні продовжує діяти КЗпП, затверджений Верховною Радою Української РСР 10 грудня 1971 р. та введений в дію з 1 червня 1972 р. (включає 20 глав, які містять 265 статей). Остання редакція його датується 11.10.2018. За своєю суттю норми КЗпП регулюють достатньо широке коло трудових та інших пов'язаних з ними відносин. Чинний КЗпП України перебуває у процесі удосконалення. За час дії до нього було внесено

близько ста змін та доповнень. Однак, незважаючи на це, концептуально Кодекс не відповідає сучасному стану розвитку суспільства і держави з питань праці. Враховуючи сучасний стан та динаміку розбудови в Україні громадянського суспільства, необхідність проведення системних соціально орієнтованих ринкових реформ з питань праці, КЗпП потребує радикального оновлення шляхом прийняття сучасного Трудового кодексу (ТК). 05.11.2015 р. парламентом у першому читанні було ухвалено проект ТК.

До основних особливостей КЗпП як джерела трудового права та нормативно-методичної бази роботи з кадровими документами можна віднести наступні: відносно комплексно регламентує трудові та інші пов'язані з ними відносини з питань праці; визначає систему основних трудових прав, обов'язків працівника і роботодавця; розкриває систему повноважень професійних спілок з питань праці; визначає засади правового статусу трудового колективу; виступає правовою основою ухвалення актів трудового законодавства (крім Конституції та міжнародних договорів України); визначає загальну сферу локальної нормотворчості; регламентує загальні засади здійснення нагляду і контролю з питань праці.

Цивільним кодексом України регулюються майнові та особисті немайнові відносини між юридичними та фізичними особами, територіальними громадами, Державою Україною, іноземними державами та іншими суб'єктами публічного права. Цивільний кодекс України (ЦКУ) був прийнятий Верховною Радою 16 січня 2003 року. ЦКУ в останній чинній редакції датується 2 серпня 2018 року. Нормативний акт складається із 6 книг, в яких системно викладені загальні положення, норми про речові і неособисті майнові права, інтелектуальну власність, спадкове та зобов'язальне право. Цивільний кодекс – це кодекс приватного права, який регулює правовідносини у приватній сфері. Положення цього нормативно-правового акта застосовуються для врегулювання не тільки суто цивільних відносин, а і для взаємин суб'єктів схожих відносин. Норми ЦК застосовуються субсидіарно (якщо відносини не врегульовані іншими спеціальними нормами) у сфері сімейних відносин, щодо використання найманої праці, охорони довкілля та використання природних ресурсів.

2. Загальна характеристика законодавчо-нормативних законів і підзаконних актів, що регулюють основні питання кадрової документації

-Закон України «**Про відпустки**» встановлює державні права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи;

-Закон України «**Про колективні договори і угоди**» визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулювання трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників;

-Закон України «**Про зайнятість населення**» визначає правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення України його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю;

-Закон України «**Про підприємництво**» визначає загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності (підприємництва) громадянами та юридичними особами на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки;

-Закон України «**Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні**» визначає основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні і гарантує їм рівні з усіма іншими громадянами можливості для участі в економічній, політичній і соціальній сферах життя суспільства, створення необхідних умов, які дають можливість особам з інвалідністю ефективно реалізувати права та свободи людини і громадянина та вести повноцінний спосіб життя згідно з індивідуальними можливостями, здібностями і інтересами;

-Закон України «**Про громадянство України**» стверджує, що громадянство України визначає постійний правовий зв'язок особи та Української держави, який знаходить свій вияв у їх взаємних правах та обов'язках. Право на громадянство є невід'ємним правом людини. Громадянин України не може бути позбавлений громадянства або права змінити

громадянство. Громадяни України незалежно від підстав і порядку набуття громадянства України мають рівні конституційні права і свободи та є рівними перед законом;

-Закон України **«Про пенсійне забезпечення»** відповідно до Конституції України гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалася суспільно корисна праця як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення робітників та інших категорій трудящих. Закон гарантує соціальну захищеність пенсіонерів шляхом встановлення пенсій на рівні, орієнтованому на прожитковий мінімум, а також регулярного перегляду їх розмірів у зв'язку із збільшенням розміру мінімального споживчого бюджету і підвищенням ефективності економіки України;

-Закон України **«Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи»** визначає право на призначення пенсії по інвалідності, що настала внаслідок каліцтва чи захворювання, і пенсії у зв'язку з втратою годувальника внаслідок Чорнобильської катастрофи із зазначеної причини та порядок зменшення пенсійного віку, встановленого статтею 26 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» особам з числа постраждалих внаслідок Чорнобильської катастрофи;

-Закон України **«Про загальний військовий обов'язок і військову службу»** здійснює правове регулювання стосовно загального військового обов'язку і військової служби з метою реалізації громадянами України конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни;

-Закон України **«Про охорону праці»** визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні;

-Закон України **«Про державну службу»** визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях;

-Закон України **«Про внесення змін і доповнень, що стосуються трудового договору, до Кодексу законів про працю України»** від 19.01.1995, зокрема Закон України **«Про внесення змін до Кодексу законів про працю України щодо випробування при прийнятті на роботу»**, доповнюють та уточнюють статті **«Кодексу законів про працю України»**;

-Закон України **«Про оплату праці»** визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірною регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулювальної функцій заробітної плати;

-Закон України **«Про страхування»** регулює відносини у сфері страхування й спрямований на створення ринку страхових послуг, посилення страхового захисту майнових інтересів підприємств, установ, організацій та фізичних осіб;

-Закон України **«Про загальну середню освіту»** визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку системи загальної середньої освіти, що сприяє вільному розвитку людської особистості, формує цінності правового демократичного суспільства в Україні;

-Закон України **«Про вищу освіту»** встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці

державних органів і бізнесу з закладами вищої освіти на принципах автономії закладів вищої освіти, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях;

-Закон України «**Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)**» визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними;

-Закон України «**Про обов'язковий примірник документів**» визначає правові засади функціонування системи обов'язкового примірника документів та регулює інформаційні відносини, пов'язані з поповненням національного інформаційного фонду України.

«Типова інструкція про порядок ведення обліку, зберігання, використання і знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять службову інформацію», затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 19 жовтня 2016 р. № 736, визначає єдині вимоги до ведення обліку, зберігання, використання і знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять службову інформацію, зібрану під час провадження оперативно-розшукової, контррозвідувальної діяльності, діяльності у сфері оборони держави та іншу службову інформацію, в органах державної влади, інших державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим.

ТЕМА 8 ОСНОВНІ ДЕРЖАВНІ СТАНДАРТИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ПРИ ОФОРМЛЕННІ КАДРОВИХ ДОКУМЕНТІВ ПЛАН

1. Поняття державних стандартів. Державні класифікатори. ДСТУ 4163-2003.

Класифікатор посад професій ДК 003-2010 (зі змінами)

2. Національні (державні) статистичні класифікатори

1. Державні стандарти України (ДСТУ) – це нормативні документи, які діють на території України і застосовуються усіма підприємствами незалежно від форми власності та підпорядкування, громадянами – суб'єктами підприємницької діяльності, міністерствами (відомствами), органами державної виконавчої влади, на діяльність яких поширюється дія стандартів. ДСТУ для будь-якої держави світу є національним стандартом України, який затверджується Держстандартом України. ДСТУ мають міжгалузеве використання і запроваджуються переважно на продукцію масового чи серійного виробництва, на норми, правила, вимоги, терміни та поняття, позначення й інші об'єкти, регламентування яких необхідно для забезпечення оптимальної якості продукції, а також для єдності та взаємозв'язку різних галузей науки, техніки, виробництва та культури.

ДСТУ 4163-2003, затверджений Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 01.09.2003, має назву «**Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів**» поширюється на організаційно-розпорядчі документи: постанови, розпорядження, накази, положення, рішення, протоколи, акти, листи тощо, створювані в результаті діяльності:

- органів державної влади України, органів місцевого самоврядування;
- підприємств, установ, організацій та їх об'єднань усіх форм власності.

2. Національні (державні) статистичні класифікатори призначені для групування та систематизації інформації про поняття, об'єкти, явища, тощо в стандартний формат, що допомагає визначити їх подібність. **Класифікатор** – це документ, в якому відповідно до прийнятих ознак класифікації та методів кодування об'єкти класифікації розподілені на угруповання і цим угрупованням та об'єктам класифікації надано коди. Відповідно до

положень чинного законодавства національні класифікатори прирівнюються до національних стандартів України, які ототожнюються з державними стандартами України, що прийняті центральним органом виконавчої влади з питань стандартизації та мають бути доступними для широкого кола користувачів. Таким чином, державні класифікатори одночасно є національними класифікаторами. **Типологія статистичних класифікаторів** залежить від сфери їх застосування; предметної галузі; ступеню гармонізації; рівня розповсюдження тощо.

Національний класифікатор ДК 003:2005 “Класифікатор професій” (КП) **затверджено** наказом Держспоживстандарту України від **28.07.2010 № 327**. КП **гармонізовано** з Міжнародною стандартною класифікацією професій (ISCO-88: International Standard Classification of Occupations/ILO, Geneva). Зміни до КП затверджено Наказами Міністерства економічного розвитку і торгівлі України: Зміну №1 – Наказом [№923 від 16.08.2012](#), №2 – [№1361 від 18.11.2014](#), №3 – [№1084 від 02.09.2015](#), №4 – [№394 від 04.03.2016](#), №5 – [№1328 від 10.08.2016](#), №6 – [№1542 від 26.10.2017](#), №7 – [№1744 від 30.11.2017](#).

Об'єктами класифікації в КП є професії. КП **призначений** для застосування центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, Федерацією роботодавців України, всіма суб'єктами господарювання тощо. Професійні назви робіт, які наведені у цьому класифікаторі, рекомендовано застосовувати під час утворення нових назв професій та посад у зв'язку з розвитком нових видів економічної діяльності та технологій. КП **забезпечує** вирішення таких завдань:

- здійснення розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах тощо;

- систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;

- аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розроблення відповідних прогнозів стосовно зайнятості населення, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільняються, тощо;

- підготовки статистичних даних для періодичних оглядів із статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці (МОП);

- вирішення питань контролю та аналізу міжнародної трудової міграції, міжнародного набору та працевлаштування осіб.

ТЕМА 9. ТРУДОВА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПЛАН

1. Адаптація
2. Аспекти адаптації

1. Одна з важливих проблем кадрової роботи в організаціях при залученні персоналу - управління адаптацією.

Адаптація - це взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовій адаптації співробітників в нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

Розрізняють два напрямки адаптації:

первинна, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, мова йде в даному випадку про випускників навчальних закладів різного рівня);

вторинна, тобто пристосування співробітників, що мають досвід професійної діяльності (як правило, змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль, наприклад, переходять в ранг керівника).

2. Аспекти адаптації

психологічний	пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень,
----------------------	--

	фізіологічних умов праці;
соціально психологічний	пристосування до відносно нового соціуму, нормам поведінки і взаємин у новому колективі
професійний	поступова доопрацювання трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співпраці і т.п.)
організаційний	засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління фірмою

В якості технологічних прийомів управління адаптаційним процесом організація може використовувати наступне:

- організація семінарів, курсів з різних аспектів адаптації (актуально для великих організацій);
- проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником;
- інтенсивні короткострокові курси для керівників, вперше вступають в цю посаду;
- проведення організаційно-підготовчої роботи при введенні нововведень;
- спеціальні курси підготовки наставників;
- використання методу поступового ускладнення завдань, які виконуються новим працівником. Одночасно необхідний контроль з конструктивним аналізом помилок, допущених при виконанні завдань. Доцільно при цьому продумати систему додаткового заохочення співробітника за успішне вирішення поставлених завдань;
- виконання разових громадських доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом;
- підготовка заміни кадрів при їх ротації;
- проведення в колективі підрозділи спеціальних рольових ігор по згуртуванню співробітників і розвитку групової динаміки.

ТЕМА 10 МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПЛАН

1. Теорії мотивації
2. Попередня робота при підборі персоналу
3. *Методи залучення персоналу*
4. Відбір персоналу
5. Методи мотивації

1. Мотивація - це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Теорії мотивації Існуючі сучасні теорії мотивації умовно можна розділити на дві групи: змістовні і процесуальні.

Особистих досягнень вивчають ті чинники, які лежать в основі мотивації і практично не приділяють уваги самому процесу мотивації.

Процесуальні теорії мотивації присвячені процесу мотивації, опису та передбачення результатів мотиваційного процесу, але не стосуються змісту мотивів.

Найбільш популярними змістовними теоріями мотивації є:

- теорія ієрархічних потреб Абрахама Маслоу;
- теорія набутих потреб Девіда Мак Клеелланда;
- двухфакторна теорія Фредеріка Герцберга.

Популярними процесуальними теоріями мотивації є:

- теорія очікувань Врума і Левіна;
- теорія справедливості Адамса;
- модель Портера - Лоулера;

- теорія «Х» та «У» МакГрегора;
- теорія «Z» Оучи.

2. Попередня робота при підборі персоналу

Попередня робота при підборі співробітників проводиться зазвичай в три етапи:

- аналіз змісту роботи;
- опис характеру роботи (розробка або коректування посадової інструкції);
- формулювання вимог до працівника.

Аналіз змісту роботи дозволяє отримати чітке уявлення, чим займатиметься новий співробітник.

Опис характеру роботи має на увазі розробку або коригування робочої або посадової інструкції на основі, якої співробітник буде виконувати свою роботу.

Два попередні етапи дозволяють сформулювати вимоги, які будуть пред'являтися до кандидата на вакантну посаду або робоче місце.

Вимоги до кандидата можуть бути сформульовані у вигляді кваліфікаційної карти або карти компетенцій.

Кваліфікаційна карта являє собою набір кваліфікаційних характеристик:

- Загальна освіта;
- спеціальна освіта;
- спеціальні навички (знання іноземної мови, володіння комп'ютером, керування автомобілем та ін.)

Карта компетенцій (свого роду портрет ідеального співробітника). Компетенції включають не тільки кваліфікаційні характеристики, а й певні особистісні характеристики людини, його здатності до виконання тих чи інших функцій, типів поведінки і соціальних ролей, як наприклад, орієнтація на інтереси клієнта, вміння працювати в групі, напористість, оригінальність мислення. Підготовка карти компетенцій вимагає спеціальних знань і є більш складною, ніж розробка кваліфікаційної карти.

Часто в організації вимоги до кандидата представляють проміжний варіант між кваліфікаційною картою і картою компетенцій.

3. Методи залучення персоналу Методи залучення кандидатів на вакантну посаду або робоче місце, їх переваги та недоліки приведені в табл.

Метод залучення	Переваги	Недоліки
<i>Пошук всередині організації</i>	<i>Переваги внутрішніх джерел</i>	<i>Недоліки внутрішніх джерел</i>
<i>Підбір за допомогою своїх співробітників</i>	низькі витрати; простіший процес адаптації	розвиток сімейності і кумівства; великий відсоток помилок, за рахунок переоцінки можливостей близьких людей
<i>Кандидати, які самі визвалися</i>	низькі витрати; можливість формувати інформаційний банк даних	характерні тільки для крупних или очень известных организаций часто совпадают возможности кандидатов с имеющимися вакансиями
<i>Оголошення в засобах масової інформації. Інтернет, телебачення, радіо, в пресі</i>	широке охоплення; можливість вибору	витратний метод; ефективний не для будь-якої вакансії
<i>Звернення до інститутів та інших навчальних закладів</i>	низькі витрати; можливість залучити молоді, перспективні кадри з певним рівнем знань	обмеженість вибору (тільки на нижчі посади); кандидати не визначилися з уподобаннями;

		потрібно навчання практичним навичкам
<i>Державні агентства зайнятості</i>	низькі витрати	обмежені можливості вибору
<i>Приватні агентства підбору персоналу</i>	можливість залучити найбільш кваліфіковані кадри; частина роботи з відбору бере на себе агентство	дуже дорого

4. Відбір персоналу. Методи відбору персоналу організація може використовувати різні. Зазвичай набір методів відбору, які використовує організація для оцінки кандидатів залежить від посади, на яку підбирається співробітник. Чим вище або відповідальніше посаду, тим більше різних методів відбору використовується і тим більше фінансових ресурсів і часу готова витратити організація на процедуру відбору.

5. Методи мотивації Метод, який включає в себе і економічні та неекономічні методи мотивації - це просування по службовій драбині.

Соціологічні дослідження показали, що за умови володіння достатніми засобами, тільки 20% респондентів відповіли, що вони не бажають працювати ні за яких обставин. З інших 36% - готові працювати в разі цікавої роботи, 36% - щоб уникнути нудьги і самотності, 14% - через страх втратити себе, 9% - тому що робота приносить радість.

Лише 12% людей в якості основного мотиву діяльності мають гроші, 45% - славу, 35% - задоволеність змістом роботи, а близько 15% - влада. Отже, застосування тільки економічних методів мотивації без урахування неекономічних, призводить до однобокого, а відтак не ефективного використання інструменту мотивації в управлінні.

ТЕМА 11. НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПЛАН

1. Особливості навчання персоналу
2. Методи навчання

1. Під навчанням розуміється будь-яка діяльність, свідомо проведена для поліпшення здібностей персоналу, потрібних для виконання роботи в даний час, або для розвитку потенціалу співробітників, необхідного для виконання роботи в майбутньому

Навчання персоналу проводиться в випадках:

- надходження працівника на нове місце;
- перехід на нову посаду;
- при недостатності кваліфікації.

Визначення потреби в навчанні може проводитися на трьох рівнях:

- на рівні всієї організації;
- на рівні структурного підрозділу;
- на рівні робочого місця.

Бюджет навчання залежить від:

- потреби в навчанні;
- фінансових можливостей організації.

Цілі професійного навчання повинні бути:

- конкретними і специфічними;
- орієнтовані на отримання практичних навичок;
- піддаються оцінці (вимірними).

При визначенні цілей необхідно пам'ятати про принципову різницю між професійним навчанням і освітою.

Метою курсу професійного навчання комерційних агентів автомобільного дилера є розвиток навичок продажу певних моделей автомобілів в конкретній географічній зоні. Метою освітньої програми з маркетингу та продажу є формування у випускників певної бази знань в цій галузі управління організацією.

На етапі визначення цілей навчання важливо визначити і критерії, за якими буде оцінюватися ефективність навчання. В якості таких критеріїв можуть виступати:

- обсяги робіт до і після навчання;
- терміни виконання роботи до і після навчання;
- якість продукції, що випускається до і після навчання;
- обсяг продажів до і після навчання.

Але, в разі отримання освіти, результативність навчання не завжди можна виміряти кількісними критеріями. У цьому випадку використовують непрямі методи:

- тести, проведені до і після навчання;
- спостереження за поведінкою пройшли навчання співробітників;
- спостереження за реакцією учнів в ході програми;
- оцінка ефективності програми самими які навчаються.

Розробка навчальних планів і програм на увазі:

- визначення тематики,
- визначення кількості годин, які будуть присвячені вивченню певної теми;
- вибір методів, за допомогою яких ця тема буде освоюватися.

2.Методи навчання

<i>Методи навчання на робочому місці</i>	<i>Методи навчання поза робочим місцем</i>
Копіювання Наставництво Делегування метод ускладнених завдань ротація використання навчальних методик, інструкцій	Лекції ділові ігри навчальні ситуації моделювання тренінги рольові ігри

Переваги і недоліки методів навчання на робочому місці і поза робочим місцем представлені в табл. 6.

Передумови для ефективності навчання:

- керівництво повинне створити клімат, котрий сприяє навчанню;
- для навчання потрібна мотивація - люди повинні розуміти цілі навчання: яким чином воно підвищить їх продуктивність праці, поліпшить їхнє матеріальне становище, дасть їм моральне задоволення роботою;
- учні повинні відчувати зворотний зв'язок з результатами навчання;
- співробітник повинен мати можливість реалізувати отримані знання і навички в своїй практичній діяльності.

ТЕМА 12 ДІЛОВА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ПЛАН

1. Основні завдання ділової оцінки
2. Методи ділової оцінки

1.Ділова оцінка персоналу - це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Основні завдання ділової оцінки:

- вибір місця в організаційній структурі і встановлення функціональної ролі оцінюваного співробітника;

- оцінка наявних знань і навичок, визначення шляхів вдосконалення ділових якостей співробітника;

- визначення відповідності заробітної плати результатами роботи.

Організаційна процедура підготовки до ділової оцінки передбачає виконання таких обов'язкових заходів:

- розробка методики ділової оцінки;

- формування оціночної комісії;

- визначення часу і місця проведення ділової оцінки;

- встановлення процедури підведення підсумків оцінювання;

- опрацювання питань документального та інформаційного забезпечення процесу оцінки;

- консультування оцінювачів з боку розробника методики або фахівця, що володіє нею.

Показники ділової оцінки:

- результативність праці (жорсткі і м'які показники результативності);

- професійна поведінка (фактори досягнення результатів праці та показники безпосереднього професійної поведінки);

- особистісні якості.

Методи оцінки персоналу можна умовно розділити на дві групи:

- традиційні методи оцінки;

- нетрадиційні методи оцінки.

Традиційних методів властиві такі недоліки:

- оцінка працівника без урахування діяльності організації або підрозділу в цілому.

- основну роль в оцінці грає суб'єктивна думка керівника.

- оцінюються минулі результати, неможливо оцінити потенційні можливості працівників.

2. Методи ділової оцінки

Назва методу	Переваги методу	Недоліки методу
Традиційні методи		
<i>Шкалірування</i>	дуже простий; можливість швидкої оцінки; мінімальна підготовка до проведення оцінки; простота підведення підсумків; економічний	високий ступінь суб'єктивності; схильність до екстремальних або середніми оцінками; не враховуються особливості професійної діяльності працівника; висока значимість оцінки керівника
<i>Метод оціночних шкал з описом кількісної оцінки</i>	ступінь суб'єктивності знижується, в порівнянні з першим методом; опис може бути більшою мірою наближене до особливостей робочого місця; досить простий	суб'єктивна оцінка; потрібна певна підготовка до використання методу; висока значимість оцінки керівника
<i>Метод ранжування</i>	можливість проаранжувати співробітників у порядку їх значимості або результатів праці простий метод	високий ступінь суб'єктивності; немає можливості оцінити кількісну різницю між першим і подальшими

<i>Метод альтернативних характеристик</i>	більш комплексна оцінка, що включає виробничі особистісні характеристики; комп'ютерна обробка даних, дозволяє усунути механічні помилки	досить складний метод; потрібна розробка комп'ютерної програми, що дозволяє підводити підсумки; дорогий метод; суб'єктивна оцінка
<i>Нетрадиційні методи оцінки персоналу</i>		
<i>360-градусна атестація</i>	метод простий; більш об'єктивна оцінка можливість дізнатися думку представників різних ієрархічних рівнів	великий обсяг обробки отриманого матеріалу; можливість образ і конфліктів з приводу правильності оцінки
<i>Психологічні метод</i>	дозволяють оцінити потенційні можливості співробітника; високий ступінь точності і деталізації оцінки	метод дорогий; складний; вимагає залучення кваліфікованих психологів не оцінює поточні результати, а тільки потенціал працівника

ТЕМА 13. УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЛАН

1. Особливості управління діловою кар'єрою
2. Моделі кар'єри

1. Кар'єра - це індивідуально усвідомлені позиція і поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого життя людини.

Розрізняють два види кар'єри: професійну і внутрішньоорганізаційні.

Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, надходження на роботу, професійний ріст, підтримка індивідуальних професійних здібностей, нарешті, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно в різних організаціях.

Внутрішньо організаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках однієї організації. Вона реалізується в трьох основних напрямках:

вертикальне - саме з цим напрямком часто пов'язують саме поняття кар'єри, так як в цьому випадку кар'єрне просування найбільш зримо. Під вертикальним напрямком кар'єри буквально розуміється підйом на більш високу ступінь структурної ієрархії;

горизонтальне - має на увазі або рух в іншу функціональну область діяльності, або виконання певної службової ролі на щаблі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми). До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення завдань в рамках ступеню (як правило, з адекватною зміною винагороди);

доцентрове - даний напрямок менш очевидний, хоча в багатьох випадках є досить привабливим для працівників. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництву організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру;

отримання доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва.

Розрізняють декілька етапів кар'єри на протязі життя людини:

- попередній етап;
- етап становлення;

- етап просування;
- етап збереження;
- етап завершення;
- пенсійний етап.

Цілі кар'єри можуть бути різними і пов'язаними не тільки з просуванням по кар'єрних сходах. Приклади цілей кар'єри наведені нижче.

- займатися видом діяльності чи мати посаду, які відповідають самооцінці і тому доставляють моральне задоволення;

- отримати роботу або посаду, відповідні самооцінці, в місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я і дозволяють організувати гарний відпочинок;

- мати роботу або посаду, які носять творчий характер;

- працювати за професією або займати посаду, які дозволяють досягти певного ступеня незалежності;

- мати роботу або посаду, добре оплачувані або дозволяють одночасно отримувати великі побічні доходи;

- мати роботу або посаду, які дозволяють продовжувати активне навчання;

- мати роботу або посаду, що дозволяють займатися вихованням дітей чи домашнім господарством.

Планування і контроль ділової кар'єри полягають у тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника в компанію, організовується планомірне горизонтальне і вертикальне його просування по системі посад або робочих місць. Працівник при цьому знає не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий періоди, але й те, яких показників він повинен домогтися, щоб розраховувати на просування по службі. Для цього зазвичай розробляють кар'єрограму.

2. Типові моделі кар'єри. Виділяють кілька типових моделей кар'єри:

- трамплін;
- сходи;
- змія;
- роздоріжжі.

Кар'єра конкретного співробітника може відповідати якійсь конкретній моделі або бути комбінацією розглянутих нижче моделей.

Модель «Трамплін». Модель представляє тривалий підйом по службовій драбині з поступовим зростанням потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації працівника. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду і намагається втриматися в ній протягом максимально тривалого часу. А потім «стрибок з трампліну» у вигляді відходу на пенсію.

Переваги: простота і привабливість для співробітників.

Недоліки: тривале перебування працівника в одній посаді приводить до професійного «вигорання» і консерватизму.

Модель кар'єри «Драбина». Модель передбачає планомірний підйом і планомірний спуск по службовим сходам. Працівник займає кожну посаду фіксований час, наприклад, не більше 5 років. Такого терміну достатньо для того, щоб увійти в нову посаду і пропрацювати з повною віддачею.

Переваги: Дозволяє повністю реалізувати потенціал, знання і досвід працівників, перешкоджає розвитку консерватизму.

Недоліки: непопулярна, можлива тільки при контролі з боку вищої організації.

Модель кар'єри «Змія». Модель передбачає поєднання горизонтальних і вертикальних службових переміщень. При горизонтальній ротації працівник здобуває знання і досвід, які необхідні для роботи у вищій посаді. Для реалізації даної кар'єри період роботи на одній посаді повинен бути невеликим (2-3 роки). Типова для японського підходу.

переваги:

- дозволяє максимально використовувати досвід і знання отримані при горизонтальній ротації.

- позитивно сприймається працівниками, тому що пов'язана з постійним просуванням вперед.

Недоліки:

- вимагає серйозної роботи з планування кар'єри
- необхідна робота по адаптації співробітників при їх переміщенні.
- при недотриманні ротації кадрів кар'єра «змія» втрачає значимість і може мати негативні наслідки.

Модель кар'єри «Роздоріжжя». Модель побудована на результатах комплексної оцінки співробітників (атестації), за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення або пониження в посаді. За своєю філософією - це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини.

Переваги:

- рішення про переміщення базується на серйозній оцінці співробітника, є обґрунтованим;
- працівник знає до чого він повинен прагнути, щоб отримати бажану посаду.

Недоліки: вимагає істотних матеріальних і тимчасових витрат на проведення комплексної оцінки.

ТЕМА 14 АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ. ПЛАН

1. Поняття антикризового управління персоналом
2. Основні завдання антикризового менеджменту
3. Проведення організаційно-кадрового аудиту.

1. Антикризове управління персоналом - це сукупність цілеспрямованих дій керівництва підприємства антикризового управління персоналом, направлених на соціальний захист, збереження та подальший розвиток кадрового потенціалу підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації. Одним з напрямів кадрової роботи є створення ефективної кадрової політики, яка є складовою стратегією підприємства в умовах кризи.

Кадрова антикризова політика - це сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму по виробленню цілей і завдань, направлених:

- на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу;
- на створення високопродуктивного, згуртованого колективу в умовах кризи.

Спеціалісти виділяють такі основні різновиди кадрової політики в умовах кризи:

- пасивна - на підприємстві немає передкризової програми дій персоналу. В умовах кризи кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків, що проявилися;
- реактивна - керівництво підприємства контролює симптоми кризових явищ і вживає заходи з локалізації кризи;
- превентивна - керівництво вживає попереджувальні заходи, готує прогнози розвитку ситуації. Проте підприємство відчуває нестачу засобів для протидії кризовій ситуації;
- активна - керівництво підприємства має можливості якісної діагностики розвитку кризового явища, а також необхідні засоби для впливу на неї;
- авантюристична - керівництво підприємства не має якісного діагнозу розвитку кризової ситуації й обґрунтованого прогнозу її розвитку, але намагається впливати на неї доступними методами.

2. Основні завдання антикризового менеджменту

Основними завданнями антикризового менеджменту є: зниження соціально-психологічної напруги в колективі. Поява перших ознак кризи або проходження кризи без адекватних

управлінських впливів щодо її переборення, як правило, провокує виникнення стресової напруги в трудовому колективі.

Залежно від складу персоналу поява ознак кризи може обумовити появу як індивідуальної, так і колективної паніки.

Основними причинами паніки в трудовому колективі є:

- невизначеність ситуації, персонал не володіє інформацією що до причин і наслідків кризової ситуації на підприємстві;
- обмін недостовірною інформацією і поширення необґрунтованих слухів, щодо розвитку кризової ситуації на підприємстві;
- підвищений рівень емоційної збудженості персоналу;
- втрата довіри до керівництва і страх, що воно не зможе позитивно вирішити існуючу проблемну ситуацію, та інші.

3.Проведення організаційно-кадрового аудиту.

Метою кадрового аудиту - є аналіз та оцінка якості наявного кадрового потенціалу підприємства.

Завданнями кадрового аудиту в умовах кризи є:

- оцінка ефективності системи управління персоналом;
- оцінка сильних та слабких місць в системі управління персоналом;
- кількісна та якісна оцінка кадрового потенціалу підприємства;
- оцінка ступеня готовності персоналу організації до стратегічних змін та нововведень.
- Орієнтація на фахове ядро персоналу.

Ядро кадрового потенціалу підприємства формують сукупні спроможності його працівників, що забезпечують стратегічні переваги на ринку або в його сегменті.

- притаманні організаційній системі підприємства, а не окремим талановитим працівникам;
- суттєві для реалізації стратегічних планів підприємства;
- сприяють виживанню та розвитку підприємства в перспективі;
- є поєднанням умінь і знань кадрового потенціалу, а не їхнім втіленням у продукцію;
- є унікальним джерелом ефективної роботи підприємства внаслідок комбінації науково-технічного, виробничого, управлінського і кадрового потенціалу;
- відіграють істотну роль при розробці основної і всієї продукції підприємства;
- служать базою для розроблення і прийняття стратегічно важливих рішень (диверсифікації, раціоналізації організаційної структури підприємства, створення нових підприємств тощо) та забезпечують еволюційний розвиток підприємства й адаптацію до зовнішнього середовища;
- недоступні для конкурентів і можуть бути повторені ними зі значним запізненням.
- Скорочення витрат шляхом оптимізація чисельності персоналу.

Оптимізація чисельності персоналу складається з трьох етапів.

Перший етап - скорочення персоналу. При цьому необхідно дотримуватися наступних правил:

- ліквідувати неефективні підрозділи (відділи);
- скорочення персоналу повинно проводитися зверху вниз (скорочення починається з верхнього рівня управління);
- про скорочення слід попередити заздалегідь (згідно умов чинного законодавства);
- пропонувати працівникам, яких звільнюють іншу роботу.

Другий етап - скорочення посадових окладів і премій:

- скорочення посадових окладів і премій починається з керівників вищого рівня управління;
- скорочувати посадові оклади всього персоналу необхідно пропорційно;

- необхідно пам'ятати про мінімальний розмір заробітної плати, встановлений законодавством.
- Третій етап - зменшення тривалості робочого тижня і робочого дня.
- Створення ефективної антикризової команди.

Антикризова команда вирішує наступні завдання:

- оцінка оперативної обстановки та прийняття рішення щодо переходу підприємства в антикризовий режим;
- аналіз ситуації та розробка антикризової програми з залученням необхідних ресурсів;
- організація фінансового, виробничого менеджменту, управління персоналом та маркетингу в кризових ситуаціях;
- виявлення нових шляхів розвитку підприємства;
- аналіз і вирішення виникаючих соціальних проблем.

Особливу увагу при створенні антикризової команди слід приділити підбору антикризових менеджерів. Антикризові менеджери повинні: розуміти природу і специфіку кризової ситуації, володіти інформацією про особливості діяльності всіх сфер підсистем підприємства, володіти добрими аналітичними здібностями та навиками, ефективно приймати нестандартні управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику, координувати роботу і організовувати контроль за виконанням антикризових заходів, мати комунікативні навички, ефективно вирішувати конфліктні ситуації.

ТЕМА 15 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ. КОУЧИНГ, ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЛАН

1. Особливості стратегічного управління
2. Коучинг як самостійний стиль управління.

1. Не зважаючи на те, що у світову практику управління коучинг увійшов уже понад три десятки років тому, в Україні це поняття залишається новим. Проте в умовах теперішньої динамічності та нестабільності сучасні підприємства змушені шукати новітні методи підвищення ефективності своєї діяльності, які б забезпечили їм можливість виживання в умовах ресурсної обмеженості не вимагаючи при цьому значних капітальних витрат. На перший погляд, це нелегке та практично недосяжне завдання.

За даних умов організаціям потрібно шукати або «виховувати» самостійно таких керівників, які зможуть досягти поставлених цілей в умовах економії, крім того такі управлінці повинні працювати над пошуком ідей та можливостей щодо покращення внутрішнього середовища підприємства. Одним із методів підвищення якості роботи менеджерів є проведення коуч-сесій для виявлення та вирішення проблем як психологічно-особистісного характеру, так і проблем функціональних підсистем організації.

2. З точки зору управління, коучинг може розглядатися як самостійний вид діяльності, або як стиль управління. Іншими словами, він може впроваджуватися у вигляді певних «коучинг-сесій», які менеджери і члени команди відокремлюють від звичайної діяльності підприємства, або він може бути інтегрований в поточне (оперативне) управління команди або відділу. У будь-якому випадку, його мета полягає в тому, щоб спонукати людей вирішувати проблеми самостійно, а не направляти їх назад до свого тренера. Насправді, менеджери багато уваги приділяють розвитку людей, які звертаються до них, а також створенню середовища, де люди можуть працювати незалежно, якомога більше та ефективніше. Слід зазначити, що в науковій літературі не існує узагальненого визначення терміну коучинг.

Коучинг визначають як мистецтво підвищення продуктивності праці, процес створення умов для праці, триваючі відносини, які допомагають людям одержати результати, процес розвитку особистості клієнта та ін. На нашу думку найбільш точно розкриває

значення досліджуваного поняття визначення дане Джоном Уйтмором: «Коучинг – це розкриття потенціалу людини, щоб максимізувати свої власні результати. Що допомагає їй вчитися, а не вчити її». Отож, коучинг – це цілеспрямований, орієнтований на результат, систематичний процес, в якому тренер сприяє підвищенню продуктивності праці, життєвого досвіду, самостійного навчання і зростання особистості учня. Загальною темою для всіх цих визначень є їхня орієнтація на індивіда і на те, як підвищення навичок і знань, допоможе їм ефективніше функціонувати. Цей аспект «покращення навичок» є ключем до коучингу, тому що вивчення нового навичку має конкретну мету і відбувається протягом певного періоду часу.

Отож, коучинг може підвищити продуктивність праці, моральний дух і задоволеність роботою, зробити членів команди менш залежними від керівника, здатними самостійно вирішити свої проблеми. Коучинг може допомогти керівнику абстрагуватися від виконання частини роботи і зосередитися на управлінні. Це вивільнить більше часу, для того щоб управляти стратегічно, а не виконувати рутинну роботу. Ефект тренування може зробити роботу менш напруженою, оскільки підлеглі стануть менш залежними від менеджера. Крім того, коучинг - це ефективний стиль управління персоналом в бізнесі. Управління в стилі коучинг дозволяє домогтися набагато більших результатів, ніж широко поширений сьогодні директивний стиль керівництва. Використання коучингу дозволяє значно підвищити продуктивність роботи співробітників, найбільш повно використовувати їх потенціал в інтересах справи, підвищити їх мотивацію. Коучинг полегшує делегування повноважень і істотно заощаджує робочий час.

Найважливіше що потрібно зрозуміти, це те, що коучинг спільний, двосторонній процес. Це означає, що тренер і людина, яку тренують (клієнт) працюють над створенням змін разом. Коучинг – це співпраця між тренером і клієнтом. Коучинг є високоефективним підходом в роботі з людьми, за рахунок того, що включає в себе 3 унікальних компоненти.

– Синергію: клієнт і коуч є партнерами, командою, що фокусується на цілях клієнта і його запитах, щоб досягти більше, ніж клієнт міг би зробити один.

– Структуру: з коучем клієнт бере на себе більше відповідальності і дій, мислить масштабніше і завершує свої плани, завдяки професіоналізму і відповідальності коуча.

– Професіоналізм і експертність: коуч знає, як допомогти керівникам і підприємцям приймати найкращі рішення, встановлювати найкращі цілі, заробляти більше, реструктурувати свою професійну діяльність й особисте життя для досягнення максимуму продуктивності і задоволеності. Цей тип відносин робить обов'язки обох сторін простішими для розуміння.

Це, як правило, набагато складніше, ніж здається на перший погляд. Коли ці обов'язки змішати, то тренерський система має тенденцію ламатися і сторони розчаровуються та зневіряються один в одному. Щоб уникнути цього тренер повинен зосереджуватися на цілі, слухаючи чи задаючи запитання і забезпечувати негайний зворотний зв'язок. Всі ці речі вимагають усвідомлених зусиль і практики, і якщо тренер робить усе правильно, то тоді можна:

- усунути проблеми якомога швидше;
- визначити причину проблем якомога швидше;
- взяти на себе відповідальність.

Для того, щоб коучинг став справді поширеним інструментом управління на вітчизняних підприємствах, знання та навички, які використовуються в процесі його здійснення повинні бути більш доступними для працівників, а не лише для спеціалістів. Важко передбачити розвиток коучингу, як інструменту менеджменту, але можна стверджувати із впевненістю, що впровадження принципів коучингу у діяльність підприємств дасть змогу користуватися його перевагами. Це у свою чергу, дозволить застосовувати коучинг як інструмент менеджменту та сприятиме розвитку потенціалу працівників.

Принципи коучингу відображатимуть закономірності розвитку організації, закладатимуть основу нової теорії управління враховуючи тенденції розвитку людських ресурсів; будуть враховувати соціально-психологічні, адміністративні, економічні та інші методи, управлінські рішення тощо, тобто сукупність елементів, які створюють основу ефективного управління потенціалом працівників в напрямку розвитку.

ТЕМА 16 СТРАТЕГІЯ ІНТЕРНЕТ І ВЕБ-МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПЛАН

1. Складові веб-маркетингу
2. Етапи створення стратегії інтернет-маркетингу

1. Для побудови успішної стратегії розвитку сайту слід враховувати всі складові маркетингу:
 - Зовнішній маркетинг (побудова комунікацій, визначення каналів продажів, формування унікальної торговельної пропозиції);
 - Маркетинг відносин (залучення клієнтів і партнерів, аналіз конкурентів);
 - Внутрішній маркетинг (робота головного менеджера, відділу продажів та інших відділів);
 - Відповідальність перед суспільством (притримування етичних норм і державних законів).

Для правильної розробки стратегії потрібно знати свою цільову аудиторію, чим вони живуть, чого потребують і який шлях проходять на сайті перед покупкою Вашого товару або послуги.

Інтернет-маркетологи знають про воронку продажів, і те, що фактично все зводиться до її побудови. Потрібно тільки оцифрувати її. Отже, в компанії потрібно вибудувати систему електронного маркетингу, це:

- Створення і розкрутка сайту, налаштування e-mail розсилки
- Створення мобільного додатку і адаптивний дизайн сайту
- Підключення і налаштування системи управління робочими процесами (CRM-система)
- Підключення IP-телефонії
- Налаштування систем веб-аналітики

2. Етапи створення стратегії інтернет-маркетингу. Постановка цілей маркетингових стратегій. Виберіть стратегію:

- стратегія створення унікального продукту;
- стратегія найнижчої ціни;
- стратегія вузької спрямованості і робота тільки в ній.
- Виходячи з обраної стратегії розпишіть все по черзі:
- місія компанії;
- стратегічні цілі;
- цільові показники (зростання виручки, рентабельність, інвестиції);
- завдання.

На цьому етапі також проводять дослідження цільової аудиторії:

- аналіз запитів в пошукових системах;
- перегляд профілів людей в соц мережах, які цікавляться даним продуктом;
- проведення опитувань;
- замовлення аналізу в агентствах інтернет-маркетингу;
- придбання готових досліджень;
- аналіз власної бази клієнтів.

Аналіз конкурентів в ніші. Вивчити як вони позиціонують свій продукт, яка у них цінова політика, який сервіс, які інструменти розкрутки використовують. Також здійснюється аналіз сайтів конкурентів:

- зручність використання;
- який тип контенту використовується (тексти, відео, фото і т.д.);
- як генерують лідів (зворотний дзвінок, онлайн-чат, форма замовлення і т. д.);
- які довірчі елементи використовують (фото співробітників, відгуки, сертифікати, портфоліо і т. д.).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Кодекс законів про працю в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
2. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01. 07. 1993 р. URL <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>.
3. Про оплату праці : Закон України від 24. 03. 1995. URL <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.
4. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12. 2010 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>
5. Про охорону праці: Закон України 14.10.1992 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
6. Азарова А.О. Управління персоналом: навч. посіб. 2014. – С. 100-107.
7. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування //Агросвіт. – 2015. – №. 21. – С. 12-14.
8. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч.посіб./ В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. - Тернопіль.: ТНЕУ,2012. – 552 с
9. Никифорова В.Г. Н 31 Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
10. Рудьєв В. А. Управління персоналом: Навчальний посібник /В.А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т.Л. Мостянська. – К.: Кондор, 2012. – Т. 310.
11. Березюк А.М. Менеджмент персоналу організацій [Текст] : навч. посіб. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. С. Жуковського «Харк. авіац. ін-т». Харків: ХАІ. 2011. 121 с.
12. Доровський О.Ф. Кадрове діловодство [Текст]: навч. посіб. Харк. нац. екон. ун-т. Харків : Вид-во ХНЕУ. 2010. 280 с.
13. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнева Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с
14. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
15. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2013. 310 с.

Навчальне видання

Шленьова Марина Геннадіївна

Короткий конспект лекцій з дисципліни
«Управління персоналом»
Частина I

Зв. план, 2020

Підписано до друку 01.07.2020 р.

Формат 60x80 1\16. Папір офс. №2. Офс. Друк

Ум. друк арк. 1,91. Наклад 100 прим.

Замовлення 76. Ціна вільна

Видавець і виготовлювач

Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського

«Харківський авіаційний інститут»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

<http://www.khai.edu>

Видавничий центр «ХАІ»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

izdat@khai.edu

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції сер. ДК №391 від 30.03.2001.