

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ

КОНТЕНТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «Кадрова робота в організації»

Харків 2023

Змістовий модуль № 1 Теоретичні основи кадрової роботи.

Тема 1. Поняття і зміст кадрової роботи.

1. Навчальна дисципліна «Кадрова робота в організації».
2. Мета і завдання кадрової роботи.
3. Еволюція поглядів на сутність кадрової роботи.
4. Сучасні тенденції кадрової роботи.
5. Класифікація В. Паттона і М. Макмена.

Навчальна дисципліна «Кадрова робота в організації»:

Студії цієї дисципліни спрямовані на освоєння принципів управління персоналом. Вона охоплює стратегії планування кадрів, методи рекрутингу, оцінку працівників та їх розвиток.

Мета і завдання кадрової роботи:

Основна мета - забезпечення високої продуктивності праці через правильний вибір, розвиток та управління персоналом. Завдання включають планування кадрів, рекрутинг та постійну оцінку навичок працівників для їхнього розвитку.

Еволюція поглядів на сутність кадрової роботи:

Від традиційного управління персоналом до стратегічного підходу, де людські ресурси розглядаються як ключовий фактор конкурентоспроможності. Зміни в поданні професії сприяли глибшому розумінню важливості кадрового менеджменту.

Сучасні тенденції кадрової роботи:

Сучасний HR-підхід включає автоматизацію процесів, розгортання гнучких форм зайнятості та акцент на розвиток лідерів та корпоративну культуру.

Класифікація В. Паттона і М. Макмена:

Класифікація розділяє відносини працівника із співробітниками на участь, адже довіра, більше або менше нейтралітету, або ворожнечу. Основна ідея - управління персоналом ефективно, якщо виникає позитивне взаємовідношення в колективі.

Тема 2. Кадрова політика організації.

1. Сучасна кадрова політика організації.

2. Елементи кадрової політики організації.
3. Типи кадрової політики.
4. Критерії оцінки кадрової політики.

1. Сучасна кадрова політика організації:

Сучасний підхід до кадрової політики визначається стратегічними цілями організації, спрямованими на забезпечення високої продуктивності та задоволення потреб персоналу. Основні принципи включають гнучкість, диференціацію, розвиток та рівноправ'я.

2. Елементи кадрової політики організації:

Елементи включають стратегії планування кадрів, рекрутинг, селекцію, програми навчання та розвитку, системи оцінки працівників, винагороди та заохочення, а також політики розвитку лідерів та управління талантами.

3. Типи кадрової політики:

-Стабільна кадрова політика: Зорієнтована на забезпечення сталості та довгострокових відносин із працівниками.

-Адаптивна кадрова політика: Підлаштована під зміни в організаційному середовищі та ринкові умови.

-Талант-орієнтована кадрова політика: Зосереджена на привертанні, розвитку та утриманні висококваліфікованих фахівців.

4. Критерії оцінки кадрової політики:

-Ефективність: Вимірюється результатами високоякісної роботи персоналу та їхнім впливом на досягнення стратегічних цілей.

-Рівноправ'я: Оцінка забезпечення рівних можливостей та справедливості у всіх аспектах управління персоналом.

-Гнучкість: Спроможність адаптуватися до змін у соціальному та економічному середовищі.

-Задоволення працівників: Вимірюється рівнем задоволення та залученості персоналу.

-Відповідність цілям: Оцінка того, наскільки кадрова політика відповідає стратегічним цілям організації.

Тема 3. Соціальне партнерство на підприємстві.

1. Соціальне партнерство на підприємстві: сутність і функції.
2. Моделі соціального партнерства.
3. Сторони та рівні соціального діалогу.
4. Система регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві.

1. Соціальне партнерство на підприємстві: сутність і функції:

Соціальне партнерство – це система взаємовідносин між управлінням та трудовим колективом для спільного вирішення питань трудових умов, соціально-економічних питань, та взаємодії в галузі праці. Його функції включають вирішення конфліктів, управління трудовими стосунками та соціальне забезпечення.

2. Моделі соціального партнерства:

-Централізована модель: Взаємодія через національні чи галузеві об'єднання.

-Децентралізована модель: Пряма взаємодія між управлінням та представниками трудового колективу без посередництва об'єднань.

-Третьюміжна модель: Взаємодія через інші інституції, такі як арбітражні комісії чи ради.

3. Сторони та рівні соціального діалогу:

-Роботодавці: Представники управління та роботодавці.

-Трудовий колектив: Представники робітників та службовців.

-Держава: Участь у вирішенні ключових питань трудових відносин та соціальних стандартів.

4. Система регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві:

Система включає у себе усі аспекти вирішення трудових конфліктів, узгодження умов праці, регулювання заробітної плати, та забезпечення соціального захисту працівників. Вона базується на принципах демократії та взаємоповаги між сторонами соціального партнерства.

Тема 4. Кадрове планування.

1. Сутність, мета і завдання кадрового планування.
2. Основні види кадрового планування.

3. Алгоритм визначення потреби підприємства в персоналі.

1. Сутність, мета і завдання кадрового планування:

Кадрове планування – це стратегічний процес прогнозування та управління кількістю, якістю та структурою робочої сили на підприємстві. Його мета – забезпечення організації належного обсягу кваліфікованих працівників для досягнення стратегічних цілей. Завдання включають аналіз поточного персоналу, визначення потреб у персоналі, та розробку стратегій найму та розвитку.

2. Основні види кадрового планування:

-Стратегічне кадрове планування:Орієнтоване на довгострокові потреби організації.

-Операційне кадрове планування:Фокусується на найближчий термін та забезпечення поточних завдань.

3. Алгоритм визначення потреби підприємства в персоналі:

-Аналіз стратегічних цілей:Розуміння цілей та завдань, які організація планує досягти.

-Оцінка поточного персоналу:Аналіз кількості та кваліфікацій працівників, їх потреб та розвитку.

-Прогнозування змін:Врахування факторів, що можуть вплинути на кількість та якість працівників (зростання виробництва, технологічні інновації тощо).

-Визначення потреб:Засноване на аналізі, розробка стратегій найму, підвищення кваліфікації та розвитку внутрішніх кадрів для задоволення потреб підприємства.

-Моніторинг та коригування:Постійний аналіз ефективності та коригування стратегій у відповідь на зміни в організаційному середовищі.

Тема 5. Кадрова служба підприємства: поняття, структура.

1. Функції та завдання кадрової служби підприємства.
2. Права, обов'язки відповідальність керівника кадрової служби.
3. Відділ кадрів і його роль в управлінні персоналом організації.

1. Функції та завдання кадрової служби підприємства:

Функції:

-Найм та відбір:Відбір кандидатів для забезпечення підприємству висококваліфікованими працівниками.

-Навчання та розвиток:Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації працівників.

-Оцінка та атестація:Визначення ефективності працівників через системи оцінювання та атестації.

-Управління персоналом:Вирішення конфліктів, підтримка трудових відносин та розв'язання проблем персоналу.

Завдання:

-Планування персоналу:Аналіз потреб та розробка стратегій для забезпечення наявності необхідного персоналу.

-Адміністрування:Ведення документації, управління даними та виконання адміністративних завдань.

-Консультавання:Надання консультацій та підтримки для працівників у питаннях кадрового характеру.

-Мотивація:Розробка та впровадження систем мотивації та винагородження для підтримки високої продуктивності.

2. Права, обов'язки та відповідальність керівника кадрової служби:

Права:

-Участь у стратегічних вирішеннях:Прийняття участі в управлінських рішеннях, пов'язаних із персоналом.

-Розробка та впровадження політики:Розробка та впровадження стратегій у сфері управління персоналом.

Обов'язки:

-Навчання та розвиток:Організація навчальних заходів та розвитку працівників.

-Атестація:Проведення процесу атестації для оцінки та розвитку працівників.

Відповідальність:

-Соціальна відповідальність:Забезпечення дотримання соціальних стандартів та відповідальність за розв'язання конфліктів на робочому місці.

-Забезпечення безпеки праці:Відповідальність за безпеку та здоров'я працівників.

Відділ кадрів і його роль в управлінні персоналом організації:

Відділ кадрів виконує стратегічну роль у формуванні та управлінні персоналом.

Тема 6. Персонал організації.

1. Персонал організації як об'єкт управління.
2. Структура персоналу.
3. Сегрегація персоналу.

1. Персонал організації як об'єкт управління:

Персонал організації розглядається як ключовий об'єкт управління, оскільки від його здатності та ефективності залежить досягнення стратегічних цілей. Управління персоналом включає найм, розвиток, мотивацію та утримання працівників, а також вирішення конфліктів та підтримку трудових відносин.

2. Структура персоналу:

Структура персоналу визначається організаційною формою та завданнями. Вона включає:

- Виконавчий рівень: Топ-менеджери, які визначають стратегію.
- Середній рівень: Менеджери та керівники підрозділів.
- Оперативний рівень: Виконавці, які безпосередньо виконують завдання.

3. Сегрегація персоналу:

Сегрегація персоналу полягає в поділі працівників на групи за різними критеріями, такими як фахова кваліфікація, досвід, віддільна приналежність чи інші характеристики. Це може покращити ефективність та сприяти спеціалізації відділень, але також може створити певні виклики у взаємодії та обміні інформацією між групами.

Змістовий модуль № 2 Практичні аспекти кадрової роботи.

Тема 7. Формування колективу підприємства.

1. Колектив як соціальна група.
2. Етапи створення та розвитку трудового колективу.
3. Корпоративна культура.
4. Види корпоративної культури.

1. Колектив як соціальна група:

Колектив підприємства є складною соціальною групою, що об'єднує працівників на основі спільних цілей та взаємодії. Ця група формується завдяки спільності інтересів, взаємодії та відданості спільним завданням.

2. Етапи створення та розвитку трудового колективу:

Формування:

Перший етап характеризується формуванням колективу в процесі найму нових працівників та їх адаптації до організаційної культури. У цей період важливо створити позитивне середовище, яке сприятиме взаєморозумінню та взаємодії.

Стабілізація:

Другий етап полягає в установленні стійких взаємовідносин в колективі. Комунікація стає більш відкритою, формуються традиції та норми, які сприяють ефективній співпраці.

Розвиток:

На третьому етапі колектив розвивається шляхом зміцнення командної роботи, підвищення професійних навичок та стимулювання ініціатив. Важливо сприяти корпоративному духу, що стимулює ростовій на довгострокову перспективу.

3. Корпоративна культура:

Корпоративна культура — це невидимий фундамент, на якому спирається життя організації. Вона визначається системою цінностей, поглядами та віруваннями, що спільні для всього колективу.

4. Види корпоративної культури:

Культура влади (PowerCulture):

Це обумовлено централізованим контролем, де ключовий лідер визначає стратегію. Така культура сприяє швидким рішенням, але може обмежувати творчість та ініціативу.

Рольова культура (RoleCulture):

Грунтується на виконанні чітко визначених ролей та відповідальності. Така система ефективна для великих організацій із стабільною структурою.

Задачна культура (TaskCulture):

Акцентує увагу на вирішенні конкретних завдань та проблем. Команди формуються навколо конкретних проектів.

Особистісна культура (PersonCulture):

Фокусується на інтересах та розвитку кожного працівника, де кожен має свою незалежність. Це може бути характерно для невеликих творчих колективів.

Усі види корпоративної культури мають свої переваги та виклики, і вибір залежить від конкретних завдань та особливостей організації.

Тема 8. Трудове законодавство про персонал.

1. Трудове законодавство України.
2. Основні питання трудового законодавства.

1. Трудове законодавство України:

Трудове законодавство України визначає правові відносини між працівниками та роботодавцями і є важливим інструментом регулювання трудових відносин. Основними документами, які регулюють трудові відносини в Україні, є Кодекс законів про працю України, Закон України "Про колективні договори і угоди", а також інші нормативно-правові акти.

2. Основні питання трудового законодавства:

Найм і звільнення: Законодавство визначає порядок прийому на роботу та звільнення працівників, умови угод та терміни виходу на пенсію.

Робочий час та відпочинок: Встановлення нормальної тривалості робочого часу, відпусток, режиму роботи у святкові та неробочі дні.

Заробітна плата: Визначення умов оплати праці, розміру мінімальної заробітної плати, порядку і періодичності виплат.

Соціальні та гарантійні виплати: Надання прав працівникам на додаткові соціальні гарантії, такі як відпустки, лікування, виплати за рахунок роботодавця тощо.

Права та обов'язки сторін: Встановлення прав та обов'язків як працівників, так і роботодавців, включаючи участь у колективних переговорах, укладання колективних договорів, страйки тощо.

Трудове законодавство спрямоване на захист прав працівників і регулювання трудових відносин, створюючи збалансовану систему, яка враховує інтереси обох сторін — працівників і роботодавців.

Змістовий модуль № 2. Розвиток кадрів.

Тема 9. Організація набору та відбору кадрів.

1. Наймання персоналу на підприємство.
2. Відбір персоналу.

1. Наймання персоналу на підприємство:

Процес наймання є ключовим етапом у формуванні успішного трудового колективу та забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Основні кроки включають:

-Аналіз потреб: Визначення потреб у персоналі відповідно до стратегічних цілей підприємства.

-Створення вакансії: Розробка оголошення, яке чітко визначає вимоги до кандидатів та умови праці.

-Пошук кандидатів: Використання різноманітних джерел, таких як рекрутингові агенції, онлайн-платформи, а також внутрішні резерви.

2. Відбір персоналу:

Відбір є процесом визначення найкращих кандидатів для вакансій, які б найкращим чином відповідали потребам підприємства. Ключові етапи включають:

-Попередня оцінка: Аналіз резюме, листів-мотивацій, оцінка відповідності базовим вимогам.

-Співбесіда: Проведення інтерв'ю для оцінки фахових та особистісних якостей кандидатів.

-Оцінка компетентностей: Використання тестів та завдань, спрямованих на визначення ключових навичок кандидатів.

-Фінальний відбір: Обговорення та вибір кандидата, який відповідає найкраще вимогам та корпоративній культурі.

Ефективний процес найму та відбору допомагає підприємствам залучати висококваліфікованих працівників та формувати згуртований та продуктивний трудовий колектив.

Тема 10. Адаптація кадрів.

1. Поняття і види адаптації персоналу.
2. Етапи адаптації персоналу
3. Фізіологічна адаптація до режимів роботи
4. Управління адаптацією.

1. Поняття і види адаптації персоналу:

Адаптація персоналу - це процес пристосування нових працівників до організаційної атмосфери та виконання їхніх службових обов'язків. Види адаптації включають:

-Соціальна адаптація: Взаємодія та вписання нового працівника в колектив, розвиток комунікацій та встановлення стосунків.

-Професійна адаптація: Ознайомлення з робочим процесом, стандартами та обов'язками, набуття необхідних навичок.

-Організаційна адаптація: Знайомство з структурою, культурою та цінностями організації.

2. Етапи адаптації персоналу:

-Підготовчий етап: Ознайомлення зі структурою організації, умовами праці, засвоєння необхідної інформації.

-Активний етап: Включає в себе пристосування до робочого процесу, спілкування з колегами та керівництвом, розвиток професійних компетентностей.

-Оціночний етап: Аналіз та оцінка результатів адаптації, корекція плану, якщо необхідно.

3. Фізіологічна адаптація до режимів роботи:

Включає в себе підготовку організму до особливостей графіка роботи, відновлення сну та адаптацію до робочих умов.

4. Управління адаптацією:

Організація має визначити чіткий план адаптації, включаючи спілкування з новачком, надання ресурсів для навчання, та встановлення системи підтримки. Завдання керівництва - створення сприятливого середовища для ефективної адаптації, що сприяє якнайшвидшому інтегруванню працівників у команду.

Тема 11. Планування і організація професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів організації.

1. Поняття та види навчання.
2. Професійна підготовка.
3. Перепідготовка і підвищення кваліфікації.

1. Поняття та види навчання:

Навчання: Це систематичний процес передачі знань та навичок, спрямований на розвиток професійних і особистісних якостей працівників. Види:

- Формальне навчання: Організовані курси, тренінги, лекції.
- Неформальне навчання: Взаємне навчання, викликане співпрацею та комунікацією в колективі.
- Внутрішнє навчання: Організація роботодавцем власних програм для розвитку працівників.

2. Професійна підготовка:

Професійна підготовка націлена на формування базових навичок і знань, необхідних для ефективної роботи. Включає:

- Онбординг: Вступна програма для новачків для ознайомлення з організацією та її процесами.
- Освітні курси: Тренінги та семінари для отримання спеціалізованих знань у певній області.

3. Перепідготовка і підвищення кваліфікації:

Перепідготовка: Заново навчання працівника новим професійним навичкам та знанням для зміни сфери діяльності.

Підвищення кваліфікації: Заняття для розширення та поглиблення вже наявних навичок та знань.

Планування та організація професійного розвитку дозволяють організації не лише забезпечити своїх працівників необхідними компетенціями, але й підтримувати високий рівень продуктивності та адаптованість до змін в бізнес-середовищі.

Тема 12. Оцінювання персоналу.

1. Оцінка персоналу: сутність, види, функції, принципи.
2. Основні складові оцінки персоналу.
3. Поведінка керівників у процесі оцінювання персоналу.
4. Оцінка персоналу за досягненням поставлених цілей (оцінка за цілями).

1. Оцінка персоналу: сутність, види, функції, принципи:

Сутність: Оцінка персоналу - це систематичний процес визначення та оцінювання професійних та особистісних якостей працівників.

Види: Кількісна (оцінка результатів роботи) та якісна (оцінка компетентностей та особистісних якостей).

Функції: Визначення ефективності, розвиток працівників, прийняття кадрових рішень.

Принципи: Об'єктивність, систематичність, неперервність, комплексність.

2. Основні складові оцінки персоналу:

Результати роботи: Визначення виконання робочих обов'язків та досягнення поставлених цілей.

Компетентності: Оцінка професійних та міжособистісних навичок.

Особистісні якості: Врахування психологічних характеристик та стилю роботи.

3. Поведінка керівників у процесі оцінювання персоналу:

Об'єктивність: Уникання упереджень та суб'єктивних оцінок.

Комунікація: Чіткість та відкритість у висловлюванні вимог та очікувань.

Підтримка: Надання конструктивного фідбеку та рекомендацій для розвитку.

4. Оцінка персоналу за досягненням поставлених цілей (оцінка за цілями):

Визначення цілей: Установлення конкретних та досяжних завдань.

Моніторинг: Систематичне спостереження за прогресом у досягненні цілей.

Оцінка: Визначення результатів та надання оцінки за досягнення цілей.

Оцінювання персоналу — ключовий елемент управління персоналом, який дозволяє організаціям підтримувати високий стандарт роботи, стимулювати розвиток та ефективно управляти трудовими ресурсами.

Тема 13. Мотивація персоналу.

1. Мотивація ефективності праці та управління персоналом.
2. Процес мотивації.
3. Теорії мотивації: змістовні, процесуальні та сучасні.
4. Зарубіжний досвід мотивування персоналу.

1. Мотивація ефективності праці та управління персоналом:

Мотивація є ключовим фактором, що визначає рівень ефективності праці та сприяє управлінню персоналом. Ефективна мотивація стимулює працівників до досягнення поставлених цілей та підтримує їхню високу продуктивність.

2. Процес мотивації:

Визначення цілей: Установлення чітких та досяжних завдань для працівників.

Вибір стимулів: Визначення того, що може служити джерелом мотивації для конкретного співробітника.

Задоволення потреб: Створення умов для задоволення основних фізіологічних та психологічних потреб.

Оцінка результатів: Надання об'єктивного фідбеку та визнання досягнень працівників.

3. Теорії мотивації: змістовні, процесуальні та сучасні:

Змістовні теорії: Теорія Ієрархії потреб Маслоу, Теорія Херцберга про фактори мотивації та гігієни.

Процесуальні теорії: Теорія очікувань Врума, Теорія екітізму Адамса.

Сучасні теорії: Теорія самовизначення, Теорія позитивної мотивації.

4. Зарубіжний досвід мотивування персоналу:

Вивчення кращих практик з мотивації персоналу за кордоном включає елементи гнучких графіків роботи, програми винагород та премій, сприяння освіти та розвитку працівників. Зарубіжний досвід демонструє, як вірно спланована система мотивації може сприяти досягненню високої продуктивності та задоволеності персоналу.

Тема 14. Управління процесом вивільнення персоналу.

1. Сутність і особливості процесу вивільнення працівників.

2. Диференціація працівників, що вивільняються.

1. Сутність і особливості процесу вивільнення працівників:

Вивільнення персоналу - це стратегічно важливий, але неприємний етап у життєвому циклі організації. Основні аспекти включають:

-Причини вивільнення:Економічні причини, реорганізація, технологічні зміни, необхідність оптимізації структури.

-Планування:Розробка чіткого плану дій, визначення обсягів та критеріїв вивільнення.

-Соціальний пакет:Розробка компенсаційних та підтримуючих заходів для сприяння перехідному періоду працівників.

2. Диференціація працівників, що вивільняються:

-Категорії вивільнених:Розрізнення працівників за основними причинами вивільнення (економічні, організаційні, професійні).

-Процедури вивільнення:Визначення методів та процесів вивільнення, забезпечення справедливості та законності.

Ефективне управління процесом вивільнення персоналу передбачає не тільки стратегічне планування, але й врахування соціальних аспектів для збереження репутації організації та підтримки вивільнених працівників у процесі переходу.

. Тема 15. Профорієнтація та профвідбір.

1. Професійна орієнтація молоді.

2. Професійна орієнтація незайнятого населення та тимчасово безробітних.

3. Професійна орієнтація, трудове і професійне виховання дітей, молоді та дорослих у різних соціальних інститутах.

1. Професійна орієнтація молоді:

-Означення:Процес визначення та розвитку професійних інтересів та цілей молоді.

-Етапи:Аналіз інтересів, визначення особистих та професійних навичок, вибір шляху розвитку.

2. Професійна орієнтація незайнятого населення та тимчасово безробітних:

-Сутність:Допомога людям, які втратили роботу або переживають період незайнятості, у виборі нового напрямку кар'єри.

-Засоби:Курси підвищення кваліфікації, консультації професійних психологів, програми перепідготовки.

3. Професійна орієнтація, трудове і професійне виховання дітей, молоді та дорослих у різних соціальних інститутах:

-Роль шкільної системи:Введення предметів, спрямованих на розкриття та розвиток професійних здібностей.

-Соціальні програми:Залучення до професійної діяльності через стажування та інтернатури.

-Корпоративна відповідальність:Сприяння професійному розвитку працівників, зокрема через надання можливостей для навчання та розвитку.

Професійна орієнтація та профвідбір є важливим етапом в життєвому циклі кожної людини, сприяючи не лише ефективному використанню робочого потенціалу, але й задоволенню від обраної кар'єри.

Тема 16. Технології розвитку кар'єри особистості.

1.Соціальна сутність та зміст професійної кар'єри успішного фахівця.

2. Принципи управління і планування кар'єрної стратегії.

3. Основні етапи реалізації успішної кар'єри.

1. Соціальна сутність та зміст професійної кар'єри успішного фахівця:

-Сутність:Професійна кар'єра - це поступовий розвиток та вдосконалення фахових та особистісних якостей особистості на протязі її трудового життя.

-Зміст:Включає в себе навчання, набуття досвіду, зростання по службі та вдосконалення комунікативних навичок.

2. Принципи управління і планування кар'єрної стратегії:

- Освіта та розвиток: Постійне навчання та отримання нових компетенцій.
- Комунікація та мережі: Збудова ефективних мережевих зв'язків для отримання підтримки та можливостей.
- Самопродаж: Вміння відзначити свої досягнення та показати власну цінність.

3. Основні етапи реалізації успішної кар'єри:

- Оцінка власних можливостей: Визначення сильних сторін та областей для покращення.
- Визначення цілей: Сформулювання короткострокових та довгострокових кар'єрних цілей.
- Планування: Розробка конкретного плану дій для досягнення поставлених цілей.
- Виконання: Реалізація плану та постійна адаптація до змін у власних цілях та оточуючому середовищі.

Технології розвитку кар'єри дозволяють особистості не лише досягти високих показників у своїй галузі, але й створюють можливості для особистісного росту та задоволення від професійного життя.