**ТЕМА 8. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

**4.1 Кадрове планування.**

**4.2Маркетинг персоналу**

**4.3 Планування потреби в персоналі**

**4.4 Кадрова політика організації: визначення, цілі.**

**4.5 Засоби кадрової політики**

**4.1 Кадрова політика організації: визначення, цілі**

***Організація управління персоналом здійснюється на основі*** концепції розвитку підприємства, що складається з трьох частин:

- виробничої;

- фінансово-економічної;

- соціальної або кадрової політики підприємства.

***Кадрова політика*** визначає генеральну лінію і принципові установки в роботі з персоналом на тривалу перспективу. ***Державна кадрова політика*** формується парламентом, правлячою партією і урядом і в значній мірі визначається типом влади в суспільстві. Тип влади істотно впливає на стратегію і стиль керівництва, а також вимоги до персоналу.

**Типи влади в суспільстві:**

***Охлократія*** ***–*** (від грецького ochlos – товпа) характеризується відсутністю чіткого підкорення громадян нормам моралі, коли суспільна поведінка визначається на стихійному зборі, мітингу, зібранні людей.

***Автократія*** – (від грец. athor – автор) означає необмежену владу в суспільстві однієї особи.

***Демократія*** (від грец. demos- народ) передбачає владу народу на основі суспільного самоврядування.

Найбільш повно використовується творчий потенціал людини в демократичному суспільстві.

*На підприємстві кадрова політика* формується радою директорів, правлінням і директором підприємства.

***Значення кадровій политики:***

- *для підприємства* - створення згуртованої відповідальної і високопродуктивної робочої сили;

- *для працівників* *-* створення не тільки сприятливих умов праці, що надають задоволення від роботи, але й забезпечення можливості просування по службі й необхідного ступеня впевненості в завтрашньому дні.

***Суб’єктами кадрової політики є:***

- представники керівництва фірми;

- представники працівників і службовців в раді організації;

- представники, які отстоюють інтереси робітничої молоді;

- представники робітників і службовців у спостережній раді;

- комітет з трудових спорів.

***На кадрову політику*** впливають:

- профспілки;

- союзи працедавців;

- власники капіталу;

- співробітники;

- суспільні умови;

- структури влади;

- ситуація на ринку праці (нестача або надлишок робочої сили) і т.ін.

***Кадрова політика визначає цілі***, пов'язані з відношенням підприємства до:

*- зовнішнього оточення* (ринок праці, взаємовідносини з державними органами тощо);

*-* ***власногор персоналу*** (участь в управлінні, стиль керівництва, вдосконалення системи професійного навчання, соціальні питання і т. ін.).

***Цілі кадрової політики:***

***-*** *економічні цілі* - походять від пріоритетних виробничих принципів збереження організації і отримання максимального прибутку;

***-*** *соціальні цілі* - припускають поліпшення матеріального і нематеріального стану працівників (заробітної плати, соціальних витрат, скорочення робочого часу, поліпшення умов праці, надання більшої свободи дій і права на участь в прийнятті рішень).

Проте неправильно пов'язувати економічні цілі тільки з організацією, а соціальні – з працівником. З одного боку, працівник зацікавлений в досягненні економічних цілей організації, оскільки це гарантує збереження його робочого місця, матеріальне благополуччя, з іншого – організація зацікавлена в активних працівниках. Тому оптимальна реалізація цілей кадрової політики – задоволення соціальних потреб працівників, що відповідає інтересам розвитку економіки.

**4.2 Засоби кадрової політики**

Для досягнення цілей суб'єкти кадрової політики використовують певний інструментарій – ***засоби кадрової політики,*** тобто систему стимулювання.

У кадровій політиці застосовують ***різні засоби й заходи***:

1. ***Вибір стилю управління.*** Під стилем управління розуміють не тільки стиль управління керівника, а й управлінський стиль підприємства в цілому.

Розрізняють такі стилі управління**:**

*Авторитарний стиль* – характеризується тим, що керівник в ухваленні рішень завжди орієнтується на власні цілі, критерії і інтереси, практично не радиться з трудовим колективом, обмежується вузьким колом однодумців.

*Демократичний стиль* – заснований на поєднанні принципу єдиноначальності й суспільного самоврядування.

*Ліберальний стиль* полягає в тому, що керівник в ухваленні рішень орієнтується на цілі і інтереси окремих груп трудового колективу, постійно намагається маневрувати, щоб дотримати паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін, «зіштовхує» їх між собою, намагається бути «добрим шефом», але іноді мимовільно стає маріонеткою в чужих руках, які фактично управляють підприємством.

*Змішаний стиль* – передбачає поєднання перерахованих вище типів.

2. ***Соціальна політика і політика оплати праці*** – матеріальні стимули які організація пропонує своїм співробітникам:

- встановлення тарифної сітки — певному виду діяльності, кваліфікації повинен відповідати певний розмір заробітної платні;

- вручення подарунків у зв'язку зі святами, виплати відпускних, премій квартальних, за результатами року;

- виплати за результатами діяльності організації, надання позик; виплати премій або надбавок до заробітной платні за раціоналізаторську

роботу;

- соціальні виплати і пільги, які не передбачені законодавством;

- пенсійне забезпечення в організації, виплати за вислугу років, дотації на санаторне лікування, надання службової житлоплощі, автомобіля, спортивні майданчики, басейни, бази відпочинку тощо.

3. ***Політика у сфері освіти, підвищення кваліфікації і посадових призначень:***

- навчання —на робочих місцях, на ознайомлювальних курсах професійно-технічна підготовка молоді, семінарські заняття для майбутніх керівників;

- підвищення кваліфікації — внутрішньовиробниче та інші форми навчання, зокрема заочне;

- посадові призначення — розробка критеріїв придатності на посади, внутрішньовиробничі конкурси, цілеспрямований розвиток персоналу.

4. ***Створення належних умов праці:***

- робоче місце - організація піклується про створення належних умов праці на робочому місці, забезпечує ергономічність праці (свобода руху, зручні стільці, правильна висота столів, достатність освітлення), проводить заходи щодо зниження рівня шуму, вмісту шкідливих речовин в засобах праці;

- робочий час — організація забезпечує можливість гнучкого робочого часу (гнучкий графік роботи, робочі місця з неповним робочим днем, надання додаткових днів до основної відпустки);

- зміст праці — організація проводить заходи щодо усунення або зниження монотонності деяких видів діяльності завдяки розширенню спектру виконуваної роботи, збагачення змісту праці.

5. ***Забезпечення кадрами*** — підтримка контактів зі школами, університетами, академіями з метою створення привабливого іміджу для потенційних працівників.

Організація розробляє рекламні заходи (розповсюджує оголошення, організовує презентації в різних навчальних закладах) і визначає критерії для прийняття на роботу та конкурсних відборів.

**Інструментом реалізації кадрової політики є кадрові служби** — основні структурні підрозділи в апараті управління, які виконують всю оперативну роботу з кадрами.

**4.3 Кадрове планування**

***Кадрове планування*** – надання людям робочих місць в потрібний момент часу і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей, схильностей і вимог виробництва.

*Мета кадрового планування* – узгодження і урівноваження інтересів працедавців і працівників.

*Основне завдання кадрового планування* полягає в забезпеченні підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників з мінімальними витратами при відборі й вирішенні питань професійного розвитку.

***Рівні кадрового планування:***

- стратегічне планування – довгострокове планування (3-10 років). Орієнтовано на розв`язання певних проблем;

- тактичне планування – 1-3 роки. Більш детально і диференційовано фіксуються кадрові заходи;

- оперативне кадрове планування – до 1 року. Орієнтоване на досягнення оперативних цілей.

***Оперативний план роботи з персоналом*** – комплекс взаємозв'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації і кожного працівника і охоплюючих планування всіх видів роботи з персоналом в організації.

***Зміст оперативного плану роботи з персоналом:***

- планування потреби в персоналі базується на даних про наявні і заплановані робочі місця, план проведення організаційно-технічних заходів, штатний розклад, план заміщення вакантних посад;

- планування залучення і адаптації персоналу – планування заходів щодо найму і прийому персоналу з метою задоволення потреби організації в кадрах в перспективі за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

**Шляхи покриття потреби в персоналі:**

*1. Активні:*

- організація укладає двосторонні угоди з навчальними закладами;

- організація подає заявки по вакансіях в служби зайнятості;

- організація користується послугами посередницьких фірм з найму персоналу;

- організація залучає новий персонал через своїх співробітників;

- організація укладає лізингові угоди з іншими працедавцями.

*2. Пасивні:*

*-* організація повідомляє про вакансії через рекламні оголошення в засобах масової інформації;

- планування вивільнення або скорочення персоналу;

- планування використання персоналу – врахівання кваліфікаційних ознак, психічні й фізичні навантаження на людину, її можливості;

- перепідготовка й підвищення кваліфікації;

-планування ділової кар'єри працівник має знати власні перспективи й показники, яких він має досягнути для цього.

- планування безпеки персоналу і турботи про нього – облаштування робочого місця, техніка безпеки, дотримання вимог фізіології і психології праці, заходи в області соціальної інфраструктури і т.ін.;

-планування витрат на персонал (основна й додаткова зарплата, відрахування на соцстрах, витрати на відрядження, підготовку і перепідготовку кадрів, пошук нових співробітників, навчання, на створення сприятливих умов праці і т.ін.).

**4.4 Маркетинг персоналу**

***Маркетинг персоналу*** – вид управлінської діяльності, спрямованої на довготривале забезпечення організації людськими ресурсами.

Маркетинг персоналу розглядає робоче місце як продукт, що продається на ринку праці.

Маркетинг персоналу полягає в:

- вивченні вимог, що ставляться до посад і робочих місць;

- дослідженні зовнішнього (загальноекономічна ситуація, стан в галузі, розвиток технологій, законодавство, кадрова політика конкурентів, особливості соціальних потреб) і внутрішнього середовища (цілі організації, фінансові ресурси, кадровий потенціал організації, джерела покриття кадрової політики) організації;

- вивченні іміджу організації як працедавця.

**4.5 Планування потреби в персоналі**

**Планування потреби в персоналі** – один з найважливіших напрямів кадрового планування, який дозволяє встановити необхідний якісний і кількісний склад персоналу на певний період часу.

***Якісна потреба*** ***-*** потреба по категоріях, професіях, спеціальностях, рівні кваліфікаційних вимог до персоналу.

***Кваліфікація*** — рівень знань і трудових навичок, необхідний для виконання робіт певної складності відповідної професії або спеціальності.

***Професія*** *—* особливий вид трудової діяльності, здійснення якої вимагає певних теоретичних знань і практичних навичок.

***Спеціальність*** *—* різновид трудової діяльності в рамках певної професії, яка має специфічні особливості і вимагає від працівника додаткових (спеціальних) знань і навичок.

***Кількісна потреба*** – необхідна чисельність персоналу.

**Основні методи розрахунку потреби в персоналі:**

- *метод****,*** *заснований на використанні даних про час трудового процесу* (трудомісткість процесу), нормування праці;

- *метод розрахунку за нормами обслуговування* – чисельність розраховується залежно від кількості обслуговуваних машин, агрегатів і т.ін.;

- *статистичні методи****:***

1) стохастичні методи – грунтуються на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та іншими змінними величинами (наприклад, об'ємом виробництва) в динаміці за попередні періоди;

2) метод експертних оцінок – використовується досвід фахівців і керівників.

***Ключові слова та поняття теми:***

*Державна кадрова політика. Типи влади в суспільстві. Кадрова політика організації. Суб’єкти кадрової політики. Цілі кадрової політики. Засоби кадрової політики. Стилі управління. Кадрове планування. Рівні кадрового планування. Оперативний план роботи з персоналом. Якісна і кількісна потреба в персоналі. Кваліфікація. Професія. Спеціальність. Маркетинг персоналу.*

***Контрольні питання:***

1. Розкрийте сутність поняття кадрової політики організацій, наведіть її основні структурні складові.

2. Які фактори впливають на формування кадрової політики?

3. Які існують стилі керівництва? Чи впливають вони на кадрову політику?

4. Розкрийте сутність, цілі й завдання кадрового планування.

5. Які вимоги висуваються до кадрового планування?

6. Що являє собою оперативний план роботи з персоналом?

7. Яку структуру має типовий оперативний план кадрового планування?

8. Розкрийте сутність і основні принципи маркетингу персоналу.

9. Назвіть етапи планування потреби в персоналі.

10. Розкрийте сутність поняття «якісна потреба у персоналі».

***Практичні завдання:***

1. Розробіть план роботи з персоналом на всіх рівнях кадрового планування (стратегічне, тактичне, оперативне) для підприємства, на якому проходил практику.

2. Проаналізуйте імідж підприємства, на якому проходили практику як працедавця.