**ТЕМА 5 УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

5.1. Поняття управління людськими ресурсами.

5.2. Формування кадрової політики у бізнесі.

5.3. Організація набору і відбору персоналу.

5.4. Формування успішної команди.

**5.1. Поняття управління людськими ресурсами**

У ринкових умовах роль працівника суттєво змінюється: він перетворюється із пасивного виконавця в активного учасника виробництва, а джерелом влади стають знання, організаційні навички і практичний досвід.

**Керувати** - означає вміти використовувати владу в цілях суб’єкта господарювання. Підприємець (менеджер) має справу з людьми, які володіють різними психічними властивостями, різною готовністю до тієї чи іншої діяльності. У той же час ефективність будь-якої організації залежить безпосередньо від самого керівника.

Як зазначає засновник компанії «Sony» Акіо Моріта (1921-1999): «Ніяка теорія, програма або урядова політика не можуть зробити підприємство успішним: це можуть зробити тільки люди», а один із провідних спеціалістів у сфері менеджменту Лі Яккока підкреслює: «Управління являє собою не що інше, як налаштування інших людей на роботу».

**Людські ресурси** - це працівники, які мають певні професійні навички й знання та можуть використовувати їх у трудовому процесі.

За своїми властивостями люди суттєво відрізняються від будь-яких використовуваних організаціями ресурсів, а отже, вимагають особливих методів управління.

**Специфіка людських ресурсів:**

**По-перше**, на відміну від машин і сировини, люди наділені інтелектом і їх реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно-опосередкована, тобто, процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім.

**По-друге**, внаслідок наявності в людей інтелекту вони здатні до постійного удосконалення і розвитку.

**По-третє**, трудове життя людини в сучасному суспільстві продовжується 30-50 років, відповідно відносини людини і організації можуть мати довгостроковий характер.

**По-четверте**, на відміну від матеріальних і природних ресурсів люди приходять (в більшості випадків) в організацію свідомо, з певними цілями і чекають від організації надання можливостей для реалізації цих цілей.

**По-п’яте**, унікальність кожної окремої людини. Не буває двох абсолютно однакових людей, а відповідно, реакція різних членів організації на один і той же метод управління є різною.

У теорії менеджменту використовується значна кількість термінів, що відображають участь людей у суспільному виробництві. Так, всіх працівників підприємства називають персоналом.

**Персонал** (від лат. Persona - особистість) – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудової угоди (контракту); це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників.

У сучасній теорії і практиці менеджменту все частіше вживають термін «людські ресурси» (human resources).

**Управління людськими ресурсами** доцільно розглядати як процес планування, підбору, оцінки і безперервного навчання працівників, спрямований на їх раціональне використання, підвищення ефективності діяльності суб’єкта господарювання, і, в кінцевому результаті, на поліпшення якості життя.

В контексті підприємства поняття «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом» можна вважати тотожними.

В умовах ринкової економіки управління людськими ресурсами повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного вирішення проблем, упровадження нових та удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Система управління людськими ресурсами включає такі підсистеми (табл.5.1).

Склад підсистем можуть змінюватись в залежності від розміру та інших характеристик суб’єкта господарювання.

Таблиця 5.1

Основні підсистеми система управління людськими ресурсами

|  |  |
| --- | --- |
| Підсистеми | Функції |
| загального та лінійного керівництва | здійснює управління організацією в цілому, а також окремими функціональними та виробничими підрозділами; |
| планування  людських ресурсів | розробка кадрової політики, стратегії управління людськими ресурсами, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби в людських ресурсах; |
| управління  підбором та  обліком людських  ресурсів | організація підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбір, облік, прийняття, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійна орієнтація, організація раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, кадрове діловодство; |
| управління  трудовими  відносинами | аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально- психологічна діагностика, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками; |
| Забезпечення належних умов  праці | дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики, охорони праці, охорони організації й окремих посадових осіб; |
| управління  розвитком  людських ресурсів | навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантну посаду, періодична оцінка працівників, організація інноваційної діяльності, планування та реалізація ділової кар'єри та службово-професійного просування працівників; |
| управління  мотивацією  поведінки  людських ресурсів | нормування трудового процесу, розробка систем оплати праці, форм  участі персоналу у прибутках, форм морального заохочення персоналу; |
| управління  соціальним  розвитком | організація громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організація соціального страхування; |
| розвиток  організаційної  структури  управління | аналіз сформованої структури управління, проектування нової організаційної структури, розробка штатного розпису, формування нової структури управління, розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва; |
| Правове забезпечення  управління  людськими  ресурсами | вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядницьких та інших документів щодо управління людськими ресурсами, проведення консультацій щодо юридичних питань; |
| інформаційне  забезпечення  системи управління  людськими  ресурсами | ведення обліку і статистики руху персоналу, інформаційне і технічне  забезпечення системи управління людськими ресурсами, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи з засобами масової інформації, проведення патентно-ліцензійної діяльності. |

Виконання тих чи інших функцій управління людськими ресурсами в значній мірі залежить від того, на якій стадії розвитку знаходиться організація. Німецькі вчені Р.Марр і Г.Шмідт, розділивши розвиток організації на п'ять основних стадій, проілюстрували взаємозв'язок між цими стадіями, основними виробничо-структурними характеристиками організації та еволюцією управління людськими ресурсами (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Взаємозв'язок між стадіями розвитку організації та змінами

функцій управління людськими ресурсами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стадія  розвитку  організації | Основні  характеристики  організації | Основні характеристики управління  людськими ресурсами |
| Стадія І  Зародження організації | Організація тільки створена, відрізняється управління здійснюється власником | Ведення особових справ, оплата праці, найм і звільнення; УЛР часто неформальне, розмите, всі процеси здійснюються вручну |
| Стадія ІІ  Функціональний ріст | Технічна спеціалізація;  Збільшення кількості підрозділів, виробничих ліній і ринків; організаційна структура формалізована | Пошук потрібних працівників для підтримки розвитку, тренінг для специфічних посад; з’являється посада начальника відділу кадрів; автоматизується обробка даних із зарплати тощо. Корпоративна культура ще не стає частиною УЛР. |
| Стадія ІІІ  Контролюючий ріст (ріст  під контролем) | Раціональна адміністрація;  Професіоналізація управління дефіцитними кадрами; купуються інші організації, диверсифікується виробництво; посилюється  конкуренція за ресурси  і контроль за інвестиціями | Поява ВІП менеджменту; більше кадрової інформації, включаючи кваліфікаційні профілі, автоматизовано; ріст  професіоналізму; функції УЛР  поступово інтегруються в оточуюче ділове середовище; УЛР стає більш орієнтованим на кінцеві результати бізнесу |
| Стадія IV  Функціональна інтеграція  Диверсифікація, | Децентралізація, структура організації – навколо продуктів і центрів прибутку,  проектне і матричне управління, більше уваги інтеграції, організаційна  структура більш плоска  і горизонтальна | УЛР орієнтовано на інтеграцію різних функцій (тренінг, винагорода, найм і звільнення, комунікація тощо); розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінні проекти, акцент на продуктивність,  ефективність, гнучкість; широко застосовується інформаційна  технологія в плануванні, аналізі і оцінці, розвиток інтеграційних кваліфікацій; зовнішні зміни середовища відомі й інтегровані в  управлінні змінами. Практика УЛР відпрацьована |
| Стадія V  Стратегічна інтеграція | Співробітництво, групова культура; міжфункціональна  горизонтальна інтеграція; більша адаптованість до частих змін; стратегічне  планування; структура -  навколо центрів прибутку,  обслуговуваних місцевими і  функціональними менеджерами і їх командами | УЛР побудовано відповідно до стратегії організації та є її складовою частиною; систематичний аналіз  зовнішнього середовища та оцінка його можливого впливу; активна роль в прийнятті управлінських  рішень; довгострокове планування розвитку людських ресурсів; акцент  на ефективність; управління  людськими ресурсами входить в компетенцію керівника організації та його першого заступника |

**Методами управління людськими ресурсами** називають способи впливу на колективи та окремих працівників із метою здійснення координації їх діяльності. Всі методи поділяються на адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

**Адміністративні методи** орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов´язку, прагнення працювати в певній установі тощо, їх вирізняє прямий характер впливу: будь-який регламентаційний чи адміністративний акт підлягає обов´язковому виконанню.

**Економічні та соціально-психологічні методи** мають непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів, досить важко визначити силу їх впливу і кінцевий результат.

За допомогою **економічних методів** здійснюється матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників. **Соціально-психологічні методи** управління у свою чергу – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології та психології.

**5.2. Формування кадрової політики у бізнесі**

Кадрова політика знаходить своє відображення в філософії підприємства, правилах внутрішнього розпорядку і колективному договорі.

**Кадрова політика суб’єкта господарювання** — це цілісна стратегія роботи з персоналом, яка визначає її генеральний напрям і принципові установки на довгострокову перспективу, об’єднує різні елементи і форми кадрової роботи, і має за ціль створення високопродуктивного і високопрофесійного колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища

У великих суб’єктах господарювання кадрова політика, як правило, офіційно декларується і детально фіксується у різних загальних документах: меморандумах, інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У малих і середніх суб’єктах господарювання вона, зазвичай, спеціально не розробляється, а існує як певна система неофіційних установок власників.

Вважається, що письмове оформлення кадрової політика дозволяє:

– чітко і наочно відобразити погляди адміністрації підприємства;

– переконати персонал у добрій волі адміністрації підприємства;

– поліпшити взаємодію підрозділів підприємства;

– впорядкувати процес прийняття кадрових рішень;

– інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин;

– поліпшити морально-психологічний клімат у колективі тощо.

Кадрова політика суб’єкта господарювання визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками.

**До зовнішніх чинників, які визначають кадрову політику**, належать: трудове законодавство, особливості сфери діяльності, культурні традиції, ситуація на ринку праці та інші.

**Внутрішніми чинниками**, що визначають кадрову політику суб’єкта господарювання, є його місія і цілі, стиль управління, особливості організації праці (рівень фізичних і психологічних навантажень, шкідливості роботи для здоров'я, інтенсивність праці та спілкування на роботі, рівень автономності та рівень відповідальності працівників різних рівнів), якісні характеристики трудового колективу, вид влади і стиль керівництва, імідж підприємства. суб’єкта господарювання.

Кадрова політика у підприємстві майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на таких принципах:

— повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;

— у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і її ініціатива;

— результат діяльності підприємства визначається рівнем згуртованості колективу;

— максимальне делегування функцій управління працівникам;

— необхідність розвитку мотивації працівників.

У залежності від рівня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні персоналу виділяють відкриту (підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або подібному йому підприємстві) і закриту (підприємство орієнтується на призначення на нову посаду тільки працівника нижчого посадового рівня).

**Відкрита кадрова політика** характеризується тим, що підприємство прозоре для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ньому можна почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових підприємств, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

**Закрита кадрова політика** характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Кожна стратегія розвитку суб’єкта господарювання передбачає свій варіант кадрової політики (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Взаємозв’язок кадрової політики зі стратегією розвитку

суб’єкта господарювання

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вид стратегії** | **Характеристики**  **потрібних людських ресурсів** | **Кадрова політика** |
| **Стратегія інноваційного підприємництва**  Суб’єкт господарювання  розвиває нові напрямки діяльності: або тільки починає  функціонувати, або може дозволити собі вкладати кошти в напрямки з високою  часткою фінансового ризику | Новатори, ініціативні,  відповідальні, готові ризикувати, вміють працювати в групі,  з довгостроковою орієнтацією | 1) Відбір і розстановка персоналу, пошук переважно молодих людей, новаторів, які здатні йти на ризик і доводити справу до кінця.  2) Винагорода: досить часто у вигляді залучення працівників до  безпосередньої участі в реалізації  стратегії підприємства. Конкурентна основа.  3) Оцінка: переважно за індивідуальними результатами, мало формалізована.  4) Розвиток особистості: неформальний, використовуються різні способи.  5) Планування переміщень: підбір  робочого місця відповідного інтересам працівника. |
| **Стратегія динамічного росту**  Ризик менший. Зміна цілей і структури підприємства.  Знаходження балансу між  необхідними змінами  і стабільністю. | Кваліфіковані,  Віддані спеціалісти,  Вміють адаптуватися до  змін, швидко набувати  компетенцію. | 1) Відбір і розстановка персоналу: мало формалізований пошук здібних, компетентних спеціалістів.  2) Винагорода: ґрунтується на оцінці індивідуальної та колективної праці, справедлива.  3) Оцінка: формальна, головне — залучити дійсно потрібних спеціалістів.  4) Розвиток особистості: постійне  підвищення кваліфікації.  5) Планування переміщень: реальна можливість професійного просування. |
| **Стратегія прибутковості**  Стадія зрілості. В  центрі уваги - збереження  існуючого рівня  прибутків. Основне  завдання - виробляти  більше продукції і  мінімізувати витрати. | Бюрократичний  підхід у всьому.  Увага на критерії  кількості й ефективності,  низький рівень ризику | 1) Відбір і розстановка персоналу: з використанням стандартних процедур і правил, вузько спрямований відбір.  2) Винагорода: базується на заслугах, старшинстві.  3) Оцінка: вузька, продумана, орієнтована на результат.  4) Розвиток особистості: акцент на  компетентності в сфері поставлених завдань. Участь в управлінні не заохочується. |
| **Стратегія ліквідації**  Всі або основні напрямки діяльності закладені. Продаж  активів, усунення  можливостей збитків, скорочення працівників | Потреба в  працівниках на  короткий час, вузької орієнтації. Особливої  потреби в кадрах немає. | 1) Набір персоналу - малоймовірний із-за скорочення штатних одиниць.  2) Винагорода: відповідно посадових окладів, без додаткових стимулів.  3) Оцінка: сувора, формальна, ґрунтується на критеріях, вироблених з урахуванням  потреби скорочення.  4) Розвиток особистості: обмежений, базується на службовій необхідності.  5) Просування: той, хто має потрібні навички, має можливість просування |
| **Стратегія змін**  Боротьба за швидке  збільшення обсягів прибутку, за освоєння нового чи  розширення наявного ринку. | Основне — зберегти  підприємство. Зміна  всієї системи управління і  відносин. Працівники  повинні бути гнучкими в  умовах змін, орієнтуватись на  великі цілі й подальші  перспективи | 1) Відбір і розстановка персоналу: ведеться пошук грамотних, різнобічно розвинених фахівців. Поширена практика внутрішнього набору.  2) Винагорода: система стимулів. Значна матеріальна винагорода працівників у найближчій перспективі нереальна.  3) Оцінка: за результатом.  4) Розвиток особистості: великі  можливості, ретельний відбір.  5) Просування: різні форми. |

**5.3. Організація набору і підбору персоналу**

**Планування людських ресурсів** можна визначити як процес, за допомогою якого суб’єкт господарювання забезпечується потрібною кількістю працівників потрібної кваліфікації в потрібному місці і в потрібний час.

**Планування дозволяє визначити**:

* + скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібні;
  + які вимоги висуваються до тих чи інших категорій працівників;
  + яким чином залучити персонал;
  + як використовувати людські ресурси відповідно до їх потенціалу;
  + як забезпечити розвиток людських ресурсів;
  + як забезпечити справедливу винагороду працівників, їх соціальні проблеми;
  + якими будуть витрати на заплановані заходи.

**Планування людських ресурсів включає**:

* + планування потреби в працівниках;
  + планування залучення працівників;
  + планування трудової адаптації;
  + планування вивільнення і скорочення працівників;
  + планування професійного навчання, перепідготовки, підвищення

кваліфікації працівників;

* + планування ділової кар’єри працівників;
  + планування витрат на людські ресурси.

Початковим етапом процесу планування людських ресурсів є планування їх потреби. **Під потребою в людських ресурсах** розуміють кількість працівників (з відповідними якісними характеристиками), які потрібні для майбутнього цілеспрямованого виконання завдань суб’єкта господарювання.

Виокремлюють такі основні **етапи планування потреби у людських ресурсах**:

оцінка наявного людських ресурсів;

оцінка майбутніх потреб у працівниках, необхідних для реалізації стратегії розвитку суб’єкта господарювання;

розробка програми задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.

Існує багато методів визначення потреби в людських ресурсах: нормативний, штатно-нормативний, екстраполяції, кореляційно-регресійного аналізу, експертних оцінок тощо.

Для визначення потреби суб’єкта господарювання в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких чинників вона формується.

Потреба в людських ресурсах обумовлюється стратегією розвитку суб’єкта господарювання, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Важливим етапом у процесі управління людських ресурсів є підбір працівників.

**Підбір персоналу** – це сукупність спланованих дій по залученню співробітників з навичками і якостями, придатними для вирішення завдань, що виникають перед організацією.

Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи, залежить уся наступна діяльність суб’єкта господарювання.

Основні етапи набору працівників наведені в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Етапи підбору працівників

|  |  |
| --- | --- |
| **Етап** | **Зміст** |
| Аналіз змісту роботи | Процес систематичного і докладного дослідження змісту  роботи. |
| Визначення вимог до  кандидатів на вакантну посаду | В процесі підбору персоналу у підприємство слід враховувати, що очікування і вимоги є не тільки у роботодавця, але й у кандидата на посаду. Лише при максимальному зближенні цих очікувань можна розраховувати на наймання високоефективного і лояльного до підприємства працівника. Саме тому при визначенні вимог до кандидатів важливо пам'ятати, що вони повинні бути реалістичними. При надмірному завищенні вимог можна взагалі не знайти жодного кандидата або одержати  працівника зі свідомо завищеними вимогами. На підставі попереднього аналізу слід якомога точніше визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що знадобляться при виконанні даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент. До того ж претендент повинен вписуватися в існуючу корпоративну культуру підприємства. |
| Вибір джерел набору  персоналу | Необхідно знайти працівника, що буде задовольняти визначені на попередніх етапах вимоги. Підприємство може вести пошук персоналу на ринку робочої сили двома способами: власними силами і залучаючи спеціалізовані фірми. При визначенні оптимального способу пошуку персоналу необхідно враховувати два основних фактори: розмір фінансових коштів, виділених на залучення персоналу, і категорія необхідного фахівця. Виділяють  внутрішні (у межах підприємства: серед працівників підприємства; друзів, знайомих і родичів працівників підприємства; колишніх працівників підприємства; колишніх  кандидатів на вакантні посади) і зовнішні (за межами підприємства: засоби масової інформації (оголошення в газетах, журналах, на радіо і телебаченні); оголошення в Інтернеті; передавання вербувальної інформації працівниками підприємства (метод «з вуст до вуст»); освітні організації (прямі контакти із школами, вищими навчальними закладами і т.д.); професійні клуби та асоціації; агенти-розповсюджувачі (оголошення на рекламних дошках тощо); переманювання працівників, послуги вербувальників, «мисливців за головами» (head-hunting); біржі праці та кадрові агентства; рекрутингові агентства; поширення рекламних матеріалів на місці вербування (через торговельну мережу; постійних клієнтів; на ярмарках, презентаціях, семінарах та інших заходах)) джерела набору персоналу. |

Рекламне оголошення про наймання працівників повинно містити інформацію про ключові елементи роботи, необхідну кваліфікацію, місцезнаходження підприємства, рівні підпорядкування (кому підпорядковується претендент), передбачувану заробітну плату (ця інформація, як правило, вдвічі підвищує шанси на успіх).

Згідно ст. 24-1 Закону України «Про рекламу», забороняється в рекламі про вакансії (прийом на роботу) зазначати вік кандидатів, пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі, висувати вимоги, що надають перевагу жіночій або чоловічій статі, представникам певної раси, кольору шкіри (крім випадків, визначених законодавством, та випадків специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі), щодо політичних, релігійних та інших переконань, членства у професійних спілках або інших об'єднаннях громадян, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками.

У разі порушення вимог цієї статті рекламодавець сплачує до Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття штраф у десятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення .

Зміст відбору майбутніх працівників багато в чому залежить від традицій, культури суб’єкта господарювання, а також характеру посади, на яку підбирається кандидат. У загальному вигляді процес відбору може включати всі можливі етапи: первинний відбір, співбесіда з працівниками людських ресурсів, довідки про кандидата, співбесіда з керівником підрозділу, випробування, рішення про найм.

Первинний відбір починається з аналізу кандидатів з позиції їх відповідності вимогам організації до майбутнього співробітника. Первинний відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що висуваються суб’єктом господарювання і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади відповідно до специфіки виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: освіта, досвід, кваліфікація, навички.

Попередній відбір зазвичай здійснюється менеджером з персоналу (або працівником відділу кадрів) на основі аналізу резюме, представленого претендентом, а також використовуючи різні методи (аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку).

**Резюмé** (фр. résumé), CV (лат. curriculum vitæ вимовляють курíкулюм вíте, що перекладається як «життєвий шлях») - вид документу, в якому подаються короткі відомості про навчання, трудову діяльність та професійні успіхи й досягнення особи, яка його складає.

Резюме, як правило, включає: особисті відомості, мету (слід конкретно вказати, яку мету має претендент, направляючи резюме в дане підприємство, наприклад, одержання певної посади), інформацію про освіту, професійну діяльність (опис досвіду роботи наводиться у зворотному хронологічному порядку в розрізі посад, увагу слід зосередити на набутих досвіді, уміннях і навичках), сферу професійних інтересів (доцільно вказувати лише ті з них, що сприяють зростанню кваліфікації в напрямку діяльності, пов'язаному із функціональною специфікою вакантної посади).

Резюме є способом інформування роботодавця про найважливіші характеристики претендента на одержання робочого місця у підприємстві. Грамотно складене резюме - одна зі складових можливого успіху при пошуку роботи. Його мета - привернути увагу, зацікавити роботодавця кандидатурою, представленою в резюме, і спонукати запросити претендента до участі в наступному етапі відбору. Тому воно повинно містити інформацію про придатність претендента до пропонованої роботи.

Основна вимога до цього документу - вичерпність потрібних відомостей і лаконічність викладу.

**Проведення співбесіди** з представниками людських ресурсів. (також використовують термін «інтерв’ю») передбачає знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи.

Висновок за результатами співбесіди з керівником підрозділу має велике значення при прийнятті рішення щодо найму працівників.

Метою підсумкової співбесіди є одержання інформації щодо питань, які не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, а також уточнення отриманої раніше інформації.

Наймання працівника на роботу завершується обговоренням і оформленням трудового договору (контракту) та виданням наказу про прийняття на роботу.

**Трудовий договір** є угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

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

**Трудовий договір може бути**:

1) безстроковим, що укладається на невизначений строк;

2) на визначений строк, встановлений за погодженням сторін; 3) таким, що укладається на час виконання певної роботи.

При укладенні трудового договору може бути обумовлене угодою сторін випробування з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається . Умова про випробування повинна бути застережена в наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу.

**5.4. Формування успішної команди**

Результати діяльності суб’єкта господарювання залежать від компетентності працівників, їх майстерності та конкурентних можливостей. Враховуючи думку, що сьогодні конкурують не компанії, а управлінські команди, формування команди є одним із найважливіших завдань кожного суб’єкта господарювання.

**Команда** - це група індивідів, людей-однодумців, які для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля.

**Команда** – це колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Стабільність роботи організації, її ефективність діяльності – це не сума діяльності кожного із співробітників окремо, це робота команди.

Поняття «команда» і «група» не є тотожними і взаємозамінними.

**Група** – це мала соціальна група, що об'єднує людей, які безпосередньо контактують один з одним на основі спільності цілей, норм поведінки і поєднання індивідуальних і групових інтересів.

**Колектив** – це середня соціальна група, що об'єднує людей, зайнятих вирішенням конкретних завдань, заснована на спільності цілей, принципів співробітництва, поєднанні індивідуальних і групових інтересів і працює в одному підприємстві (організації, установі).

Завданням лідера є перетворення групи людей в команду.

**Група** – це будь-яка кількість людей, які взаємодіють один з одним і психологічно усвідомлюють присутність інших членів групи, а **команда** – це група, члени якої впливають один на одного заради досягнення спільної мети, головне, що відрізняє команду від групи, – це ефект синергії .

**Синергія** (від грец. - співучасть, сприяння, допомога, спільництво) – комбінований вплив факторів, що характеризується тим, що їх об’єднана дія істотно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента та їх простої суми.

Можна зібрати групу людей, але при цьому не створити команду (табл. 5.5). Основа концепції «команда» полягає у тому, що всі її члени схильні до єдиної стратегічної мети і разом з тим несуть колективну відповідальність за її досягнення .

Як зазначають науковці , ідея командних методів роботи взята із світу спорту та стала активно впроваджуватися у практику менеджменту у 60 – 70 роки XX століття. У наш час формування ефективних команд є однією із перспективних моделей менеджменту, яка забезпечує повноцінний розвиток організації.

**Командоутворення** (англ. «teambuilding») – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали.

Таблиця 5.5

Основні відмінності між групами і командами

|  |  |
| --- | --- |
| **Група** | **Команда** |
| Має призначуваного сильного лідера | Роль лідера переходить від одного члена до  іншого |
| Індивідуальна підпорядкованість | Індивідуальна і взаємна підпорядкованість  (кожний підкоряється кожному) |
| Мета - та ж, що й в організації | Специфічне бачення або мета |
| На виході - продукти індивідуальної  праці | На виході - продукти колективної праці |
| Зустрічі «необхідні і достатні» | На зустрічах ведуться необмежені в часі  дискусії і розв'язуються всі проблеми |
| Ефективність вимірюється  непрямим способом у вигляді  впливу на бізнес | Ефективність вимірюється безпосередньо у  вигляді оцінки колективної роботи |
| Кожен член групи має власне коло  спілкування, приймає самостійні  рішення, виконує особливі робочі  завдання | Колективне спілкування, спільне прийняття  рішень і виконання робочих завдань |

Формування команди базується на **принципах** цілеспрямованості, згуртованості, відповідальності.

Етапи формування команди:

1. Визначення цілей формування команди

2. Прийняття рішення про лідерство в команді

3. Підбір членів команди

4. Налагодження комунікативних зв’язків між

членами команди

5. Розподіл функціональних обов’язків між членами команди

6. Розвиток командної взаємодії

Формуванню згуртованої команди сприяє наявність у її членів таких якостей, як уміння знайти спільні погляди, загальні цінності та інтереси, уміння слухати, чіткість і ясність позицій, готовність допомагати іншим, прагнення уникнути конфліктів.

**Умови, необхідні для формування згуртованої команди**:

• працівники, які виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості «експертів» при вирішенні завдань;

• сукупний досвід і таланти людей, які працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодинці;

• більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);

• кожна людина повинна мати нахил до творчості, який можна систематично використовувати, залучаючи людину до участі у роботі групи .

Ефективну команду, як стверджують науковці, можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, однак є специфічні риси, властиві тільки команді, серед яких - націленість всієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань.

Доповнюють її характеристику висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення виникаючих проблем.

**Ефективною можна назвати таку команду, в якій**:

– члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку;

– єдина система цінностей та єдність правил всередині команди;

– кожен член команди має особисту зацікавленість в досягненні командних цілей;

– єдиний лідер, визнаний командою;

– неформальна і відкрита атмосфера;

– члени групи прислухаються один до одного;

– в обговоренні принципових питань беруть участь всі члени групи;

– в ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;

– рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;

– конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.