

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів**

Ю. Є. ПЕТРУНЯ, С. П. КОЛЯДА, Н. С. КОВТУН

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Практикум

Навчальний посібник

**2-ге видання,
перероблене і доповнене**

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів*

Дніпропетровськ
2016

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
(Лист №1/11-3709 від 20.03.2012 р.)*

Рецензенти:

В. Я. Брич, доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи (організаційні питання), академік Академії економічних наук Тернопільського національного економічного університету

В. Є. Момот, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри інноваційного менеджменту та міжнародної логістики Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. – 2-ге вид., переробл. і допов. - Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 210 с.

У навчальному посібнику розглянуто ключові питання управління персоналом у сучасних економічних умовах. Проаналізовано основні складові системи управління персоналом, функції організації в управлінні персоналом, напрямки й інструменти розвитку персоналу організації та його вплив на ефективність її діяльності.

До кожної теми в посібнику міститься теоретичний матеріал, що розкриває основну проблематику теми, а також тестові завдання, завдання на правильне визначення термінів і понять, задачі та ситуаційні завдання.

Рекомендовано для студентів, які вивчають дисципліни “Управління персоналом” і “Менеджмент персоналу”.

Автори: Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун

ISBN 978-966-328-103-2

© Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда,
Н. С. Ковтун, 2016
© Університет митної справи та фінансів, 2016

ЗМІСТ

Вступ	5
МОДУЛЬ 1. Система управління персоналом	6
Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організації	6
Тести	11
Терміни і поняття	16
Завдання і ситуації	17
Тема 2. Управління персоналом як соціальна система	22
Тести	29
Терміни і поняття	33
Завдання і ситуації	34
Тема 3. Кадрова політика та стратегія управління персоналом організації	38
Тести	43
Терміни і поняття	47
Завдання і ситуації	48
Тема 4. Кадрове планування в організації	51
Тести	55
Терміни і поняття	59
Завдання і ситуації	60
МОДУЛЬ 2. Функція організації в управлінні персоналом	62
Тема 5. Організація набору та добору персоналу	62
Тести	69
Терміни і поняття	75
Завдання і ситуації	76
Тема 6. Організація діяльності та функції служб персоналу	78
Тести	83
Терміни і поняття	88
Завдання і ситуації	89
Тема 7. Формування колективу в організації	92
Тести	97
Терміни і поняття	101
Завдання і ситуації	102
Тема 8. Згуртованість і соціальний розвиток колективу	104
Тести	109
Терміни і поняття	114
Завдання і ситуації	115

Тема 9. Оцінювання персоналу організації	118
Тести	123
Терміни і поняття	127
Завдання і ситуації	129
МОДУЛЬ 3. Розвиток персоналу та його вплив на ефективність діяльності організації	130
Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації	130
Тести	137
Терміни і поняття	142
Завдання і ситуації	143
Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу	147
Тести	153
Терміни і поняття	158
Завдання і ситуації	159
Тема 12. Соціальне партнерство в організації	161
Тести	165
Терміни і поняття	169
Завдання і ситуації	169
Тема 13. Ефективність управління персоналом	170
Тести	176
Терміни і поняття	179
Завдання і ситуації	180
Список літератури	183
Додатки	185
Глосарій	202

ВСТУП

Серед спеціалістів у сфері менеджменту та економіки досить поширена думка про те, що в сучасних умовах персонал організації має розглядатися як ключовий конкурентний фактор. Тобто саме високий рівень персоналу створює найголовнішу передумову конкурентоспроможності організації – визначає поточний стан і майбутні її перспективи.

Зрозуміло, що питання добору персоналу, його мотивації, розстановки, розвитку дуже складні для практичного вирішення. Менеджери з персоналу в багатьох амбіційних організаціях перетворюються на своєрідних “мисливців за головами”. Вони мають знайти, залучити до роботи в організації адекватних, ефективних співробітників. При цьому менеджери з персоналу мають ще враховувати існування обмежувальних факторів фінансового характеру – бюджетні можливості організації, необхідність контролю собівартості продукції тощо. Враховуючи, що тією чи іншою мірою таке “полювання” здійснюють практично всі організації, виникає відповідна конкуренція між кадровими службами різних організацій.

У цілому треба визнати очевидну високу значущість системного бачення роботи з персоналом у будь-якій організації – приватній компанії чи державній установі. Важливо знати адекватні умовам діяльності організації технології кадрового менеджменту, бачити ключові проблеми, які можуть виникати в роботі з персоналом, та методи їх розв’язання.

У вищих навчальних закладах України та інших країн викладається базова проблематика управління персоналом, як правило, в рамках дисциплін “Управління персоналом” або “Менеджмент персоналу”. Даний посібник розроблено відповідно до програм цих дисциплін.

Авторами проаналізовано й узагальнено досвід вітчизняних і зарубіжних учених з даного напрямку, а також запропоновано певні авторські підходи до подання інформаційного матеріалу, формування завдань для самостійної роботи, практичних занять і контролю знань.

Головна мета посібника – формування системного мислення у майбутніх фахівців, розвиток умінь, здібностей і навичок для виконання завдань і досягнення цілей організації за допомогою ефективного використання невичерпного ресурсу персоналу.

Навчальний посібник структурно поділений на три модулі: перший присвячено вивченню системи управління персоналом, другий – функціям організації в управлінні персоналом, третій – розвитку персоналу та його впливу на ефективність діяльності організації. У визначенні структури навчального посібника, наповненні відповідним інформаційним матеріалом враховані рекомендації профільної Науково-методичної комісії.

Кожна тема навчального посібника включає чотири компоненти: теоретичний матеріал, тести, терміни і поняття, завдання й ситуації. При цьому навчальний посібник орієнтований переважно для використання на практичних заняттях, організації самостійної роботи та контролю знань.

МОДУЛЬ 1

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організації

У сучасних умовах усе більшого розуміння й підтримки набуває думка про те, що рівень персоналу організації є вирішальним фактором забезпечення її конкурентоспроможності, розвитку, ефективного досягнення поставлених цілей. Насамперед це стосується управлінців, тобто тих, хто керує іншими людьми. Але одночасно цей висновок поширюється й на “звичайних” працівників.

Персонал організації можна розглядати як сукупність фізичних осіб, які перебувають у відносинах з нею як з юридичною особою, що регулюються відповідними документами.

Персонал організації – це фізичні особи, “звичайні” наймані працівники, а також, можливо, фізичні особи – власники організації. Останні включаються в систему персоналу, коли укладають відповідні трудові угоди та отримують оплату за свою працю. Як власники вони можуть розраховувати й на частину прибутку організації.

Управління персоналом – це вплив управлінців організації на процеси кадрового забезпечення її діяльності. Можна також зазначити, що управління персоналом – це вплив управлінців організації на формування й розвиток її кадрового потенціалу. Управління персоналом – відносно молода спеціальна сфера досліджень. Тривалий час питання управління персоналом “розосереджувалися” в інших галузях знань. Нині настав час, коли все це зібрано в єдину самостійну сферу знань, яка має назву управління персоналом або менеджмент персоналу. Між останніми термінами важко знайти змістовну різницю, тому їх, на нашу думку, доцільніше використовувати як синоніми.

Отже, людський фактор може бути розглянуто як ключовий фактор ефективності діяльності організації та суспільства в цілому. У літературі можна зустріти цілий ряд понять, пов’язаних з роллю людини в економічній діяльності: “робоча сила”, “трудові ресурси”, “людські ресурси”, “сукупний працівник” та ін. Вони доволі близькі за своїм змістом. Але все ж таки спробуємо у визначеннях передати деякі нюанси того, що відображають ці поняття.

Робоча сила – сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей людини, які можуть бути використані в економічній діяльності. Фактично це поняття відображає здатність людини до праці.

Сукупний працівник – це поєднання індивідуальних робочих сил в певний трудовий колектив.

Трудові ресурси – працездатне населення країни.

Людські ресурси – це сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їх трудової діяльності.

Людський фактор – це люди організацій, об’єднані для спільної діяльності, суб’єкт суспільного життя, який має соціальну, демографічну, еконо-

мічну й політичну структуру, і взаємодія яких забезпечує розвиток суспільства.

Управління людськими ресурсами – це система впливу організації на своїх співробітників, орієнтована на максимальне використання їхнього потенціалу для досягнення мети діяльності організації.

Таким чином, людський фактор треба розглядати як прояв усієї сукупності особистих якостей людини, що впливають на його трудову активність.

Теорія управління персоналом постійно розвивається. Це природно, тому що постійно змінюються умови економічної діяльності та відповідно практика управління.

Розглянемо найвідоміші **концепції** (базові підходи) щодо ставлення до персоналу й управління персоналом:

– *концепція патерналізму* (“батьківської опіки”). Іншими словами – “концепція вічної любові” між організацією та працівниками. Максимальна відданість працівників організації активно помічається й обмінюється на широкі блага від організації, в тому числі щодо забезпечення старості тих, хто довго й наполегливо працював в організації;

– *класична концепція*. Ми б назвали її “збалансованою” або “раціоналістичною” концепцією. Її основні постулати: нормування праці, контроль за діяльністю, заробітна плата – ключові фактори управління. Ініціативність, креативність, винахідливість – аспекти, які притаманні далеко не всім працівникам. Доцільно “розкласти” виробничий процес на елементи, відносно прості процедури й відповідним чином організувати процес;

– *концепція людських відносин*. Сама назва вже наштовхує нас на думку щодо акценту на значенні “неекономічних”, “нетехнологічних” компонентів управління. “Людина–людина”, “людина–група” – дуже важливі відносини. Люди прагнуть бути соціально-інтегрованими. Завдання менеджера – на практиці створити почуття потрібності, корисності у кожного працівника, надати йому самостійності та уникати контролю за простими операціями з боку менеджерів;

– *концепція людських ресурсів*. Тут ми спостерігаємо розквіт “гуманітарно-соціального” підходу. В основу покладено ідею, що для більшості людей праця є задоволенням, більшість людей можуть бути самостійними й здійснювати самоконтроль. Завдання менеджера – створити таку обстановку, в якій працівники найкраще виявлять свої потенційні здібності та прагнення.

На наш погляд, жодна з цих моделей не існує в житті в чистому вигляді. Якщо ми будемо говорити про конкретну організацію, про те, яку концепцію вона використовує щодо відносин з персоналом, щодо управління персоналом, то, скоріше за все, йтиметься лише про певне наближення до тієї або іншої концепції (моделі) управління персоналом.

Очевидно, що сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого, на концепціях усебічного розвитку особистості й теорії людських відносин. Питання співвідношення – це питання конкретно взятої організації.

Напевно, тенденцією ставлення до персоналу, до управління персоналом у сучасних умовах – це визнання зростаючої ролі особистості працівника, максимальне виявлення та врахування його мотиваційних настанов, уміння їх формувати й спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією.

Розв'язуючи проблеми управління персоналом в організації, слід пам'ятати про **специфіку людських ресурсів**, а саме:

- люди мають інтелект, їх реакція на вплив (управління) є емоційно-свідомою, а не механістичною, а це означає, що процес взаємодії між організацією та працівниками має бути двостороннім;

- люди здатні до постійного удосконалення й розвитку, в кожній людині закладено такий потенціал;

- у багатьох випадках трудова діяльність людей у певній організації має тривалий характер, робочий день і тиждень також досить тривалі. Це означає, що економічна діяльність для людей не тільки “робота”;

- люди приходять в організацію свідомо, з певними цілями й орієнтуються на те, що через співпрацю з організацією вони зможуть реалізувати свої цілі.

Управління людьми – це особливий вид діяльності, який потребує виконання спеціальних функцій і наявності особливих якостей у тих, хто займається цією діяльністю. Управління – складна праця, далеко не кожна людина може з успіхом виконувати управлінські функції.

Управління персоналом розглядає людину в єдності всіх її проявів, що впливають на всі процеси в організації – від процесу “входження” в організацію до процесу безпосереднього використання потенціалу людини.

Треба враховувати також, що по суті людина бере участь у виробничій діяльності як *багатогранний суб'єкт*, а саме як:

- біологічний (фізичні, природні здібності, відповідний ресурс);

- інтелектуальний (розумові здібності, відповідний ресурс);

- економічний (участь у створенні благ, споживач благ);

- соціальний (діяльність відбувається спільно з іншими людьми);

- політичний (громадянин країни, суб'єкт політичних процесів);

- правовий (носій певних прав і обов'язків);

- культурний (носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);

- моральний (носій певних моральних норм);

- емоційно-вольовий (характер, психологічний склад).

В управлінні трудовим колективом людина одночасно може бути суб'єктом управління (коли приймає рішення) й об'єктом управління (коли виконує рішення керівника).

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом: принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом, і принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління.

Формування системи управління персоналом має відбуватися за такими

принципами:

- *обумовленість функцій управління персоналом цілями організації* – ці функції формуються і змінюються відповідно до потреб організації;
- *первинність функцій управління персоналом* – побудова елементів системи управління персоналом залежить від змісту, кількості та працемісткості функцій управління;
- *оптимальність співвідношення інтра- та інфрафункцій управління персоналом* – передбачає визначення пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтрафункції), і функціями управління персоналом (інфрафункції);
- *оптимальність співвідношення управлінських орієнтацій* – визначає пріоритет орієнтації функцій управління персоналом, спрямованих на розвиток організації, в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування організації, її “просте відтворення”;
- *взаємозамінність* – передбачає взаємозамінність управлінського персоналу;
- *економічність* – передбачає врахування фактора витрат на систему управління та орієнтацію на збалансованість витрат і результатів;
- *прогресивність* – передбачає відповідність системи управління персоналом кращим аналогам, врахування сучасних досягнень;
- *перспективність* – передбачає врахування перспектив розвитку організації;
- *системність* – передбачає врахування у побудові системи управління персоналом комплексу факторів;
- *науковість* – побудова системи управління персоналом повинна базуватися на досягненнях науки управління;
- *оперативність* – передбачає заходи своєчасного вдосконалення системи управління персоналом;
- *ієрархічність* – система управління персоналом повинна забезпечувати “вертикаль” взаємодію між ланками управління;
- *автономність* – система управління персоналом як у “вертикальних”, так і в “горизонтальних” параметрах має забезпечувати раціональну автономність структурних підрозділів чи окремих керівників;
- *узгодженість* – взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно автономними ланками по горизонталі має бути в цілому узгоджена;
- *стійкість* – передбачає наявність “саморегуляторів”, які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника чи підрозділ у невигідне становище і спонукають до адекватного реагування;
- *багатоінструментальність* – система управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися різними методами: адміністративними, економічними, іншими;
- *цілісність* – система управління персоналом має бути об’єднана єдиною концепцією;

– *зручність* – система управління персоналом повинна забезпечити максимум зручностей для прийняття управлінських рішень та їх реалізації.

Розвиток системи управління персоналом має відбуватися на основі таких **принципів**:

– *концентрація* – концентрація зусиль працівників і виконання основних завдань або концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що запобігає дублюванню;

– *спеціалізація* – поділ праці в системі управління персоналом;

– *паралельність* – передбачає одночасність виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом;

– *адаптивність* – здатність системи управління персоналом пристосуватися до змін цілей об'єкта управління;

– *послідовність* – передбачає загальну методичну основу вдосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях і різними спеціалістами;

– *безперервність* – відсутність перерв у системі управління персоналом;

– *ритмічність* – виконання однакового обсягу робіт за рівні проміжки часу і регулярність виконання певних функцій управління;

– *інформативність* – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації для розробки відповідного рішення.

Окремо виділяються **базові принципи** ефективного управління персоналом. До таких принципів, зокрема, зараховують:

– *науковість* – полягає в побудові всієї системи управління на відповідних досягненнях науки, потребує прогнозування розвитку технологій, використання соціології, психології й інших наук;

– *нормативність* – побудова системи управління на чинних правових нормах;

– *економічність* – забезпечення раціонального співвідношення між витратами на управління та досягнутими результатами;

– *мотивація* – базується на особистій зацікавленості працівників у матеріальних, моральних, психологічних та інших стимулах роботи;

– *справедливе ставлення, гуманізм* – передбачає рівність усіх працівників незалежно від посади, а взаємодія працівника з адміністрацією формується на повазі, розумінні людини більше ніж засобу управління;

– *оптимальність* – між ієрархічністю й оперативністю рівня управління щодо прийняття управлінських рішень, у визначенні оптимального обсягу та норми управління;

– *закріплення функцій і делегування повноважень* – розподіл функцій між посадовими особами, структура взаємозв'язків між ними та методи стимулювання їхньої діяльності; делегування повноважень базується на тому, що менеджер “виконує свою роботу руками своїх підлеглих”;

– *персоналізація* – конкретизація відповідальності, забезпечення балансу прав та обов'язків;

– *зворотній зв'язок* – своєчасне отримання точної інформації про стан виконання запланованого.

Виділяють такі основні **підходи** до управління персоналом:

– *економічний* (у його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами). Особливості – технічна, а не управлінська підготовка працівників, єдність керівництва, баланс між владою та відповідальністю, дисципліна, чітка ієрархія, підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі;

– *органічний* (у його межах виділяють дві концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами). Особливістю цього підходу є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на доборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу;

– *гуманістичний* (у його межах виділяють концепцію управління людиною). Особливостями даного підходу є акцентування уваги на організаційній культурі, вплив культурного контексту на управління персоналом.

Методи управління персоналом – це способи впливу на окремих працівників та їх групи для досягнення певних управлінських цілей. Вони, як правило, поділяються на такі **групи**:

1. *Адміністративні методи*. Передбачають, зокрема, використання таких інструментів:

- формування структури управління;
- затвердження адміністративних норм;
- видання наказів і розпоряджень;
- добір і розподіл кадрів;
- розробка посадових інструкцій і функціональних обов'язків.

2. *Економічні методи*:

- заробітна плата;
- преміювання;
- “соціальний пакет”;
- пільгове придбання працівниками продукції організації.

3. *Соціально-психологічні методи*:

- залучення персоналу до управління;
- демонстрація соціально відповідальної поведінки з боку власників організації;
- створення певного соціально-психологічного клімату;
- моральне стимулювання;
- заохочення ініціативи працівників.

Очевидно, що жодна з груп не використовується на практиці в “чистому вигляді”. Фактично відбувається комбінація, поєднання інструментів впливу, що належать до різних груп.

ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Головним елементом усієї системи управління є персонал, який виступає:

- а) об'єктом управління;
- б) суб'єктом управління;

- в) одночасно як суб'єктом, так і об'єктом управління;
- г) правильної відповіді немає.

2. Яке з наведених визначень найточніше характеризує поняття “персонал”:

а) сукупність працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем;

б) сукупність працівників, які реально існують як спільність у певному просторі й часі;

в) керівники та службовці, які виконують функції з переважанням розумової праці;

г) об'єднання громадян для спільної діяльності за соціальними чи соціально-психологічними характеристиками?

3. Сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей людини, які можуть бути використані в економічній діяльності, характеризує категорія:

а) робоча сила;

б) персонал;

в) формальна група;

г) соціальна група.

4. Економічність як принцип побудови ефективної системи управління персоналом передбачає:

а) забезпечення постійного зниження собівартості продукції;

б) обов'язкове отримання організацією прибутку;

в) забезпечення постійного збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок удосконалення добору персоналу;

г) забезпечення раціонального співвідношення між витратами на управління та досягнутими результатами.

5. Акцент на тому, що більшість людей можуть бути самостійними та здійснювати ефективний самоконтроль, характерний для:

а) класичного підходу до управління персоналом;

б) концепції патерналізму;

в) концепції людських відносин;

г) концепції людських ресурсів.

6. Орієнтація на відданість працівників організації та надання організацією широкого кола благ працівникам характерна для:

а) класичного підходу до управління персоналом;

б) концепції патерналізму;

в) концепції людських відносин;

г) концепції людських ресурсів.

7. На які групи за ознакою участі в процесі виробництва поділяється персонал:

- а) виробничий (робітники) та управлінський (службовці);
- б) керівники та спеціалісти;
- в) керівники, службовці та допоміжний персонал;
- г) основний (спеціалісти) та допоміжний (працівники) персонал?

8. Поняття “кадри” насамперед пов’язано з:

- а) постійним штатним складом працівників;
- б) працівниками апарату управління;
- в) оперативним персоналом підприємства;
- г) працівниками підприємства високої кваліфікації.

9. Що характеризує визначення: “сукупність та єдність методів, процедур, прийомів впливу на працівників з метою використання їхнього потенціалу у досягненні цілей організації”:

- а) процеси управління персоналом;
- б) функції управління персоналом;
- в) ключові компетенції керівного складу працівників організації;
- г) правильної відповіді немає?

10. Нормативність як принцип побудови ефективної системи управління персоналом передбачає:

- а) нормування абсолютно всіх процесів в організації;
- б) використання нормативів добору персоналу;
- в) побудову системи управління на чинних правових нормах;
- г) встановлення обов’язкових нормативів співвідношення між прийнятими та звільненими працівниками в певний період часу.

11. Здатність до кваліфікованої праці в рамках певної професії – це:

- а) загальна працездатність;
- б) спеціальна працездатність;
- в) професійна працездатність;
- г) кваліфікація працівника.

12. До основних типів безробіття прийнято зараховувати:

- а) структурне та фрикційне;
- б) офіційне та інституціональне;
- в) технологічне, економічне, молодіжне;
- г) усі відповіді правильні.

13. Управління кадрами – це:

- а) керівництво персоналом для досягнення спільної мети;
- б) процес планування, добору, підготовки, оцінки та безперервної освіти кадрів, спрямований на їх раціональне використання і підвищення ефективності діяльності організації;
- в) процес управління трудовим колективом організації;
- г) послідовність етапів добору та раціонального використання працівників.

14. Предметом дисципліни “Управління персоналом” є:

- а) організація ефективності функціонування організації;
- б) вивчення відносин між працівниками в процесі виробництва;
- в) планування умов праці персоналу організації;
- г) сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності працівників.

15. Кваліфіковані працівники, які пройшли попередню підготовку, і мають спеціальну освіту, трудові навички і (або) досвід роботи – це:

- а) керівники організації;
- б) увесь персонал організації;
- в) кадри організації;
- г) управлінський персонал.

16. Який з інструментів не належать до економічних методів управління персоналом:

- а) заробітна плата;
- б) премія;
- в) “соціальний пакет”;
- г) правильної відповіді немає?

17. Головний напрям діяльності кадрових служб на початку ХХІ ст. – це:

- а) реалізація кадрової політики організації;
- б) формування трудових ресурсів: планування потреби і організація їх набору, вирішення конфліктів і проведення соціальної політики;
- в) реєстрація всіх процесів, що відбуваються з кадрами організації (прийом, просування, звільнення тощо);
- г) вивчення психологічних складових роботи з людьми в організації.

18. Постійний склад штатних кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку, володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в обраній сфері діяльності – це:

- а) кадри;
- б) персонал;
- в) трудові ресурси;

г) робоча сила.

19. Людина бере участь у виробничій діяльності як носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій, виступаючи як:

- а) соціальний суб'єкт виробничої діяльності;
- б) моральний суб'єкт виробничої діяльності;
- в) працівник, що володіє соціальною компетентністю;
- г) культурний суб'єкт виробничої діяльності.

20. Важлива особливість управління персоналом як галузі знань полягає в:

- а) отриманні нових знань шляхом опису і класифікації явищ, установленні причинно-наслідкових, функціональних та інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозуванні типових організаційних ситуацій;
- б) вивченні й урахуванні впливу всіх аспектів людини на організаційну поведінку;
- в) вивченні питань зміни й перетворення реальних виробничих ситуацій;
- г) розробці конкретних моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності діяльності організації.

21. Сукупність суспільних відносин, що виникають у процесі спільної діяльності працівників, являє собою:

- а) предмет дисципліни “Управління персоналом”;
- б) об'єкт дисципліни “Управління персоналом”;
- в) суб'єкт управління персоналом;
- г) механізм управління персоналом.

22. Основна специфічна особливість управління персоналом така:

- а) кадри одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління;
- б) елементами системи управління кадрами є основні напрямки, етапи, принципи, види й форми кадрової роботи;
- в) спрямованість управління персоналом на раціональне використання кадрів;
- г) визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей.

23. Методи управління персоналом поділяються на такі групи:

- а) адміністративні, економічні, соціально-психологічні;
- б) економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні;
- в) економічні, розпорядчі, соціальні;
- г) організаційно-розпорядчі, соціальні, психологічні.

24. Частина населення, що володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, освітою, культурою, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для роботи в сфері суспільно-корисної діяльності, – це:

- а) робоча сила;
- б) трудові ресурси;

- в) людський фактор;
- г) персонал.

25. Колектив працівників системи управління, який наділений правами координувати діяльність підрозділів, має приміщення, технічні засоби, штатний розклад, положення про структурні підрозділи й посадові інструкції, – це:

- а) апарат (орган) управління;
- б) структурний підрозділ;
- в) функціональний структурний підрозділ;
- г) виробничий структурний підрозділ.

ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів і понять.

- 1) Вплив управлінців організації на процеси кадрового забезпечення її діяльності.
- 2) Сукупність фізичних осіб, які перебувають у відносинах з нею як з юридичною особою, що регулюються відповідними документами.
- 3) Штатний особовий склад державного органу.
- 4) Сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей людини, які може бути використані в економічній діяльності.
- 5) Це об'єднання індивідуальних робочих сил у певний трудовий колектив.
- 6) Сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їх трудової діяльності.
- 7) Способи впливу на працівників, які передбачають використання інструментів заохочення.
- 8) Система впливу організації на своїх співробітників, орієнтована на максимальне використання їхнього потенціалу для досягнення мети діяльності організації.
- 9) Люди організацій, об'єднані для спільної діяльності, суб'єкт суспільного життя, що має соціальну, демографічну, економічну й політичну структури, взаємодія яких забезпечує розвиток суспільства.
- 10) Особливості даного підходу – технічна, а не управлінська підготовка працівників, єдність керівництва, баланс між владою і відповідальністю, дисципліна, чітка ієрархія, підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.
- 11) Цей підхід передбачає ставлення до нормування праці, організації оплати праці, сегментування виробничого процесу на відносно прості процедури, контролю за діяльністю працівників як до беззаперечно ключових факторів управління персоналом.

12) Особливістю цього підходу є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на доборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.

13) Особливості даного підходу – акцентування уваги на організаційній культурі, вплив культурного контексту на управління персоналом.

Терміни

- *Гуманістичний підхід до управління персоналом*
- *Економічний підхід до управління персоналом*
- *Економічні методи управління*
- *Класична концепція управління персоналом*
- *Людський фактор*
- *Людські ресурси*
- *Органічний підхід до управління персоналом*
- *Персонал державного органу*
- *Персонал організації*
- *Робоча сила*
- *Сукупний працівник*
- *Управління людськими ресурсами*
- *Управління персоналом*

ЗАВДАННЯ І СИТУАЦІЇ

Завдання 1

Порівняйте визначення управління персоналом, управління кадрами й управління людськими ресурсами. Результати занесіть у таблицю.

Завдання 2

Розкрийте взаємозв'язок курсу “Управління персоналом” з дисциплінами, що вивчалися у попередніх навчальних семестрах. Визначте роль і місце даної дисципліни у підготовці майбутніх спеціалістів. Які навички з управління персоналом мають бути притаманні менеджерам, що працюють в умовах ринкової економіки?

Завдання 3

Побудуйте схему взаємозв'язку цілей управління персоналом із загальними цілями підприємства. Охарактеризуйте дану схему. Наведіть відповідні приклади.

Ситуація 1

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання.

Олексій Семененко – директор однієї з філій великого комерційного банку (“Комбанку”). Філія була створена на базі комерційного банку, який при-

дбано “Комбанком”. Одним із пріоритетів Олексія є створення системи управління персоналом. “Комбанк” відомий у країні як один із лідерів у галузі впровадження нових методів управління людськими ресурсами – психологічного тестування, індивідуального планування кар’єри працівників тощо.

Інтенсивно працюючи декілька тижнів, Олексій намагався вивчити систему управління персоналом, прийняту у філії. У результаті виявилось, що набір нових працівників відбувається виключно через знайомих, у філії не мали уяви про планування кар’єри, атестацію, підготовку керівників. Професійне навчання не планувалося, організовувалося за необхідності керівниками підрозділів.

Працівники отримують заробітну плату, а адміністративний персонал – посадові оклади та щомісячні премії у розмірі 25–100 % від окладу.

Питання:

1. Чи існує необхідність змінювати систему управління персоналом у даній організації? Чому?
2. Запропонуйте систему управління персоналом для даної організації. На яких основних процесах вона мусить базуватися й будуватися?
3. Запропонуйте програму щодо її впровадження (з переліком конкретних дій, які необхідно здійснити).
4. Якими мають бути роль і позиція самого Олексія? Які дії він повинен упровадити?

Ситуація 2

Проаналізуйте результати досліджень, подані нижче. Свої думки сформулюйте у вигляді короткого есе.

Результати опитування експертів (начальників вантажних відділів митних органів) щодо необхідності належного рівня знань і навичок

Відповідність посадовим характеристикам передбачає наявність у особи належного рівня знань і навичок у різноманітних сферах професійної діяльності. У процесі роботи на керівників різних рівнів покладаються різні обов’язки та ступінь відповідальності. У зв’язку з цим експертам було запропоновано оцінити: знання в якій із п’ятих галузей (права, економіки, митної справи, роботи з людьми й інформатики) найбільш потрібні для відповідного рівня керівництва (вищого – начальники митниць, постів, заступники; середнього – начальники відділів, заступники; нижчого – начальники секторів, змін).

Результати експертного опитування з даного питання зображено на рис. 1.1.

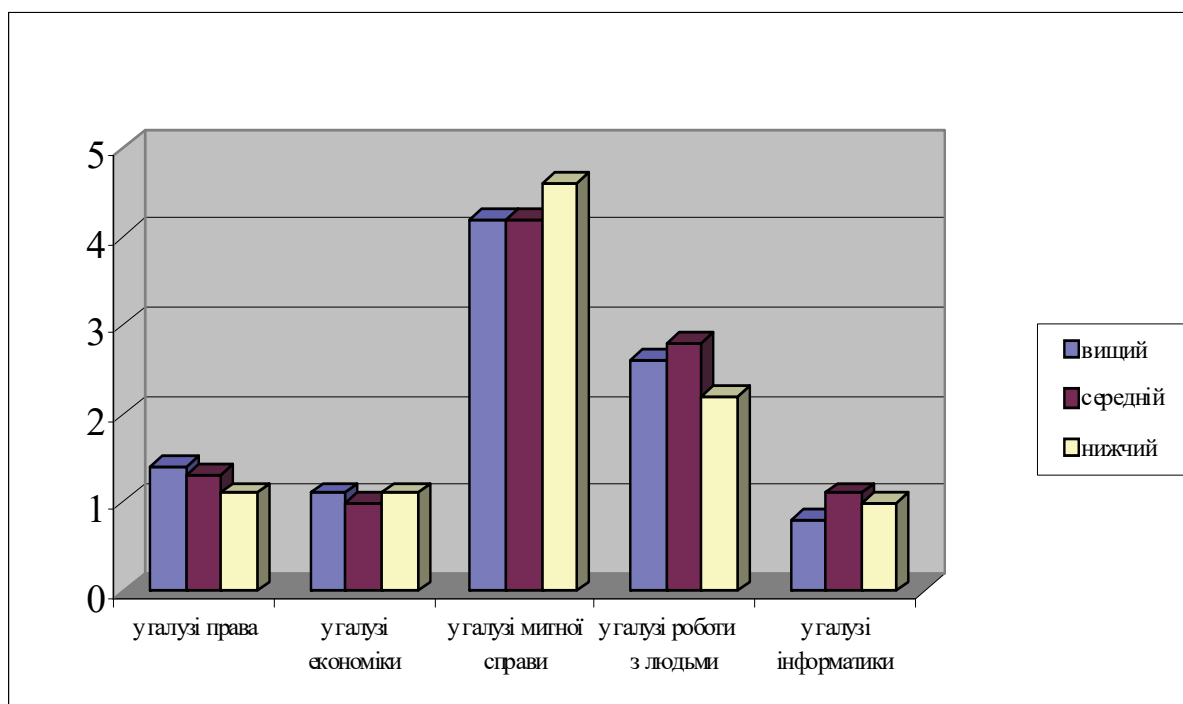


Рис. 1.1. Необхідність наявності певного рівня знань у керівників різних рівнів

Як зазначають експерти, для керівників різних рівнів вантажних відділів найважливішими є знання в галузі митної справи, а також роботи з людьми. Знання в галузі економіки, права та інформатики мають значно менше значення.

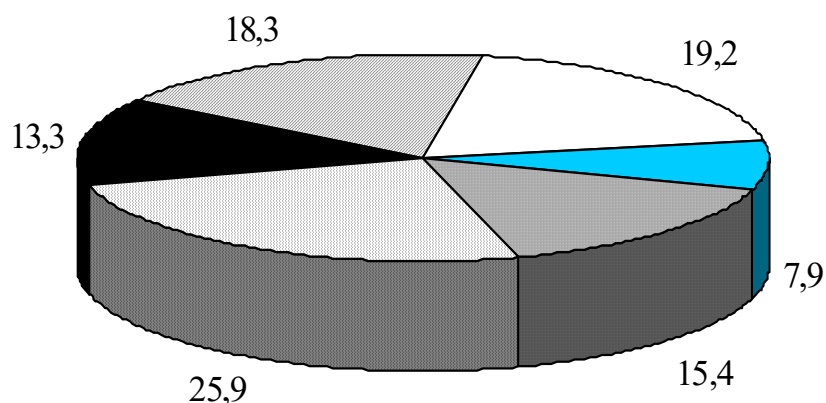
Результати опитування експертів (начальників вантажних відділів митних органів) щодо впливу різних факторів на ефективність діяльності митних органів

Успішність діяльності митного органу залежить від дії багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. У процесі розробки дослідження виявлено такі основні фактори, що впливають на ефективність роботи митної служби:

- нормативно-законодавчі акти щодо митної справи;
- об'єкти інфраструктури митних установ;
- матеріально-технічне забезпечення митниці;
- кваліфікаційні знання та навички працівників;
- організаційно-управлінські знання та навички керівництва;
- соціальне забезпечення працівників митних органів.

Експертам запропоновано оцінити силу впливу кожного з цих чинників, виходячи з того, що сукупний вплив усіх чинників на діяльність митного органу 100 %.

Результати експертного опитування з даного питання подано на рис. 1.2.



- нормативно-законодавчі акти щодо митної справи
- об'єкти інфраструктури митних установ
- матеріально-технічне та інформаційне забезпечення митних органів
- кваліфікаційні знання та навички працівників митних органів
- організаційно-управлінські знання та навички керівництва митних органів
- соціальне забезпечення працівників митних органів

Рис. 1.2. Результати експертного опитування

Основними факторами, що визначають діяльність митних органів, на думку експертів, є кваліфікаційні знання та навички працівників (25,9 %), нормативно-законодавчі акти щодо митної справи (19,2 %), соціальне забезпечення працівників митних установ (18,3 %).

Ситуація 3

Проаналізуйте функції кадрових служб, що схильні до “традиційних” технологій (табл. 1.1), наведіть перелік функцій, необхідних для роботи кадрових служб в умовах ринкової економіки (за новими технологіями).

**Порівняльний аналіз функцій кадрових служб, що працюють
за “традиційними” та “новими” технологіями**

№ з/п	Функції кадрових служб, що працюють за “традиційними” технологіями	Функції кадрових служб, що працюють за “новими” технологіями
1	Ведення особових карток, трудових книжок працівників	
2	Документальне оформлення найму, переведення, звільнення, заохочення працівників тощо (підготовка наказів)	
3	Ознайомлення персоналу з наказами з особового складу	
4	Оформлення довідок	
5	Ведення карток на військовозобов’язаних	
6	Листування з райвійськкоматом	
7	Складання звітів	
8	Оформлення документів для пенсій	
9	Оформлення документів для призначення соціальної допомоги	
10	Складання опису справ, ведення архіву справ	
11	Підготовка наказів про заохочення та стягнення	
12	Оформлення листків непрацездатності	
13	Табельний облік	
14	Ведення особових справ співробітників	
15	Організація підвищення кваліфікації	
16	Консультавання співробітників	
17	Листування зі сторонніми організаціями, центром зайнятості тощо	

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

Як відомо, людина має “подвійну сутність” – ідеологічну та соціальну. Остання виявляється в тому, що все життя людина перебуває в оточенні інших людей. Соціальне середовище біологічного функціонування людини формує певну частину її потреб, визначає умови та досягнення певних її цілей, впливає на поведінку як в економічній, так і в інших сферах життєдіяльності.

Організація може розглядатися як своєрідна соціальна система. Управління організацією також передбачає встановлення зв'язків між людьми. Управління персоналом, як частина загального менеджменту організації, можливо найбільш соціалізована сфера загального управління організацією.

Персонал може розглядатися як сукупність людей – певних особистостей. **Особистість** – це набір індивідуальних якостей (фізіологічних, психологічних і соціальних), які притаманні конкретній людині, визначають її унікальні особливості порівняно з іншими людьми.

Можна визначити основні властивості особистості:

- взаємозв'язок і взаємообумовленість якостей;
- усвідомлена (активна) діяльність;
- передбачуваність поведінки.

Загальні та специфічні риси людей суттєво залежать від типу мислення.

Мислення – процес розумової діяльності людини, пов'язаний з оцінкою подій, виконанням завдань, творчим перетворенням дійсності, набуттям нового знання тощо. Тип мислення – це дуже важливий фактор успішного розв'язання різноманітних управлінських проблем, ефективності здійснення виробничих процесів.

Основою здібностей вважаються **задатки** – психофізіологічні властивості, що проявляються в природній схильності до відповідного виду діяльності й трансформуються в здібності під впливом життєвих умов, рівня освіти, особливостей соціального оточення.

Здібності прийнято ділити на три рівні:

- *обдарованість* – сукупність властивостей, що обумовлюють особливо успішну діяльність у відповідній сфері і виділяють людину серед інших;
- *талант* – сукупність задатків, які можуть бути реалізовані через творчість;
- *геніальність* – найвища ступінь обдарованості.

Стійка орієнтація поведінки людини, що відносно не сильно реагує на особливості конкретної ситуації, обумовлюється такою її рисою, як спрямованість. Відповідно ця риса формує цілі та мотиви особистості.

Розуміння спрямованості людини дуже важливо для визначення правильного підходу до управління, значно полегшує процес управління персоналом.

Розрізняють три **типи спрямованості**, які, як вважається, одночасно в тій чи іншій мірі присутні в кожній людині:

- на себе (особиста);
- на взаємодію (соціальна);
- на завдання (ділова).

Зрозуміло, що така класифікація має певні умовності. На практиці ці спрямованості можуть певним чином поєднуватися.

Щодо характеру поведінки людини, то тут суттєвого значення набуває фактор особливостей її темпераменту. **Темперамент** можна трактувати як сукупність психічних властивостей людини, що визначають характер, тип її поведінки (емоційність, урівноваженість, активність, силу почуттів тощо). Темперамент людини значною мірою впливає на характер її соціальних зв'язків: ставлення людини до інших, стиль роботи, поєднання раціональних та емоційних компонентів у процесі розв'язання певних проблем як виробничого, так, безумовно, й побутового характеру. Темперамент може бути як позитивним, так і негативним фактором розв'язання проблем, що потребує уважного врахування в побудові управління.

У табл. 2.1 передано поширену в літературі характеристику чотирьох типів темпераменту. При цьому наголосимо на доцільності певного критичного сприйняття зазначених у таблиці характеристик, – напевно, жодна конкретна людина точно належить до певного типу темпераменту.

Якщо підніматися в розгляді особливостей людей на вищий рівень узагальнення, то тут потрібно оперувати поняттям “характер”. **Характер** – це стійкий індивідуальний склад людини, сформований сукупністю притаманних їй психічних властивостей, які найсильніше виражені, і визначають стійкі особливості її індивідуальної поведінки.

До рис характеру зараховують: відкритість, довірливість, вимогливість, працелюбність, акуратність, чесність, порядність тощо.

Нюанси, особливості поведінки людини в конкретний період часу можуть характеризуватися поняттям **психологічний стан**, що означає відносно стійкий прояв психіки, який суттєво впливає на поведінку людини, особливості її активності в конкретних обставинах.

Виділяють такі *типи психологічного стану*:

- пізнавальний (допитливість, здивування, зацікавленість, зосередженість тощо);
- емоційний (радість, сум, злість, страх, образа тощо);
- вольовий (активність, пасивність, рішучість, спокій, реалізм тощо).

Серед психологічних особливостей людини окрему увагу привертає така риса, як **сприйняття** – активна діяльність щодо отримання й інтерпретації інформації.

Зовнішнім фактором, який значною мірою характеризує особистість, є її *соціальне оточення (коло спілкування)* – саме те, що досить стабільне та стійке.

Напевно, перше, найближче коло спілкування сформуєть рідні та друзі. Основу таких стосунків становлять родинні зв'язки, а також емоційно-психологічна прихильність.

Друге коло спілкування, скоріше за все, сформуєть колеги по роботі. Його наповнення залежить від того, яке місце займає конкретна людина в структурі організації, з ким доводиться регулярно спілкуватися в межах організації. При цьому зазначимо, що інтенсивність службового спілкування не є визначальним фактором щодо “відбору” колег до другого кола. Менеджери, до речі, мають звертати увагу на особливості формування “службового кола” підлеглих, тому що тут можуть приховуватися як позитивні, так і проблемні моменти для ефективності діяльності організації.

Таблиця 2.1

Характеристика основних типів темпераменту

Властивості	Темперамент			
	Холерик	Сангвінік	Флегматик	Меланхолік
Урівноваженість	погана	хороша	дуже хороша	дуже погана
Настрій	нестійкий	стійкий	стійкий	нестійкий
Емоції	сильні, коротко-часні	слабкі, коротко-часні	слабкі, тривалі	сильні, тривалі
Мова	голосна, нерівна	голосна, плавна	тиха, плавна	тиха, нерівна
Терпимість	невисока	середня	висока	невисока
Адаптація	хороша	відмінна	повільна	важка
Контактність	висока	середня	невисока	низька
Ставлення до критики	агресивне	спокійне	байдуже	уразливе
Ставлення до нового	позитивне	байдуже	негативне	невизначене
Поведінка в складних ситуаціях	непрагматична	прагматична	холоднокровна	розгублена
Самооцінка	значно завищена	дещо завищена	реальна	занижена
Схильність сприйняття впливу	середня	слабка	слабка	висока

Персонал – важливий ресурс організації, який є носієм як певних психофізіологічних властивостей, так і професійних якостей. Останнє прийнято характеризувати через **професійно-кваліфікаційну структуру** персоналу. Досить поширена форма класифікації професійно-кваліфікаційної структури персоналу – розподіл усіх зайнятих на три групи: “білі комірці”, “сині комірці”, *працівники сфери обслуговування*. Більш “технологічні” класифікації, в яких використовуються, зокрема, такі ознаки:

1. За функціями в процесі виробництва:

- робітники;
- інженерно-технічні працівники;
- службовці;
- молодший обслуговуючий персонал;
- учні тощо.

2. За принципом участі працівників у технологічному процесі:

- інженерно-технічні працівники – керівники, спеціалісти, технічні виконавці;
- робітники – основні й допоміжні.

3. За терміном роботи:

- постійні;
- сезонні;
- тимчасові.

4. За принципом взаємодії в процесі управління:

- управлінський персонал;
- виробничий персонал.

Треба брати до уваги гнучкість побудови класифікацій – з часом змінюються підходи, терміни, доцільність використання тих чи інших класифікаційних ознак.

Основними характеристиками персоналу організації є структура й чисельність персоналу.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об’єднані за певною ознакою. Структура персоналу організації може бути побудована з використанням різних ознак. Основні форми побудови структури такі.

Штатна структура. Визначає насамперед кількісно-професійний склад персоналу, розмір оплати праці та фонд заробітної плати працівників. Якщо мова про штатну структуру виробничої організації, то вихідними даними для визначення штатної структури, зокрема, можуть використовуватися:

- планові обсяги виробництва;
- нормативи чисельності й заробітної плати;
- схема організаційної структури управління;
- типові штатні розклади.

Організаційна структура – це склад і підпорядкованість, взаємозалежність рівнів (ланок) управління, яка характеризується через такі поняття:

– рівень управління – самостійна частина організаційної структури, яка складається з апарату управління та структурних підрозділів;

– апарат (орган) управління – колектив працівників системи управління, який наділений правами координувати діяльність підрозділів, і має для цього всі необхідні ресурси (приміщення, технічні засоби тощо);

– структурний підрозділ – самостійна частина ланки управління (відділ, служба тощо), що виконує певні завдання управління.

Існують функціональні й виробничі структурні підрозділи:

а) функціональний структурний підрозділ – самостійна частина апарату управління, яка реалізує певну функцію управління (маркетинг, підготовка виробництва, збут продукції, бухгалтерський облік, планування тощо);

б) виробничий структурний підрозділ – самостійна частина рівня (ланки) управління, яка виконує завдання оперативного управління виробництвом і забезпечує випуск продукції, надання послуги (наприклад, цех, виробнича ділянка).

Функціональна структура відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами. Тут доцільно розглянути окремі поняття:

Функція управління – це особливий вид діяльності, продукт процесу поділу та спеціалізації праці в сфері управління, що є частиною процесу управління, яка виділена за певною ознакою. Найбільшого поширення набула класифікація функцій управління за спільністю предмета управління (якість, праця, заробітна плата, інновації, безпека тощо) і виробничих ресурсів (трудові, матеріальні, технічні, фінансові, інформаційні тощо).

Комплекс завдань – це частина функції управління, що виділяється за ознакою (нормування, планування, облік, контроль, аналіз, регулювання). Комплекс завдань поєднує сукупність завдань, які належать до конкретної функції, і, як правило, реалізується невеликим функціональним підрозділом (відділ, сектор, група).

Завдання управління – це сукупність організаційно взаємопов'язаних операцій переробки інформації, які здійснюються персоналом за допомогою технічних засобів, результатом виконання яких є прийняття управлінських рішень.

Операції управління – це сукупність трудових дій, спрямованих на зміну форми і змісту інформації, які виконуються одним працівником за допомогою певного набору технічних засобів. Операція конкретизує змістовну частину завдання.

Рольова структура є ще одним із можливих підходів до структури персоналу, й характеризує колектив за участю в творчому процесі на виробництві, комунікаційними і поведінковими ролями, тобто їх розподілом між окремими працівниками.

Творчі ролі притаманні ентузіастам, винахідникам та організаторам і характеризують активну позицію у розв'язанні проблемних ситуацій, пошуку альтернативних рішень, варіабельності мислення.

Комунікаційні ролі визначають зміст і рівень участі в інформаційному процесі, взаємодії в обміні інформацією в процесі прийняття управлінських рішень.

Поведінкові та змістовні ролі характеризують типові моделі поведінки людей на роботі, в побуті, на відпочинку, в конфліктних ситуаціях тощо і відіграють важливу роль у діяльності організації.

Основними методами для визначення рольової структури є соціально-психологічні методи, спостереження, тестування, аналіз біографічних і кадрових даних, матеріали атестації персоналу, результати проведення рольових ігор. Уміння керівника вірно використовувати рольову структуру в управлінні колективом сприяє підвищенню ефективності діяльності колективу, зменшенню різного роду конфліктів, підвищенню ефективності процесів прийняття управлінських рішень.

Соціальна структура – це ще один підхід до побудови структури організації. Вона характеризує колектив організації як сукупність груп, що класифіковані за статтю, віком, рівнем освіти, сімейним станом тощо.

Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати процедуру ведення обліку особового складу працівників, оскільки саме тут є можливість документально зафіксувати необхідні дані, використовуючи такі документи, як паспорт, документи про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо. Зрозуміло, що дані документи не передають соціально-економічні характеристики людини та її родини (доходи, майно й ін.).

Чисельність персоналу визначається фінансовими можливостями, масштабами діяльності організації, особливостями її конкурентного стану, рівнем механізації й автоматизації виробничих процесів тощо. Відповідні параметри визначають нормативну (планову) величину чисельності персоналу.

За результатами визначення планової чисельності персоналу складається *штатний розпис*. Посадовий (штатний) склад працівників закріплюється саме у штатному розписі, в якому конкретизуються: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено відповідними нормативними документами), а також можлива поява інших параметрів.

Штатний розпис – це можливість, своєрідний план, параметр можливої діяльності організації. За фактом використовується показник **облікової (фактичної) чисельності** – кількість працівників, що офіційно працюють в організації у певний період часу.

У складі облікової чисельності можуть виділятися три категорії працівників: *постійні* – прийняті безстроково або на термін більше одного року за контрактом; *тимчасові* – прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців; *сезонні* – прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Облікова чисельність персоналу щодня враховується у табельних записах, в яких позначаються як присутні на роботі, так і відсутні з певних причин. Таким чином, табель характеризує картину щодо фактичної участі облікової чисельності працівників у діяльності організації за певний календарний період часу (місяць, півмісяця тощо).

Середньооблікова чисельність за місяць – це сума явок і неявок за днями, зарахована до календарної кількості днів. Середньооблікова чисельність персоналу за квартал розраховується як сума середньомісячної чисельності за цей період, зарахована до відповідної кількості місяців.

Керівник організації та працівники служби кадрової роботи повинні мати у своєму розпорядженні достатній обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення структури трудового колективу, планування професійного та кваліфікаційного складу працівників.

Для того щоб обійняти певну посаду, необхідно володіти відповідною професією і відповідною кваліфікацією.

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки й досвіду роботи в даній сфері, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

Спеціальність – це різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання певних професійних обов'язків. Зрозуміло, що професійна придатність є чимось більшим, ніж наявність у людини професії. Професійна придатність може бути:

- потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);
- реальною (здатність людини фактично в трудовій діяльності виявити свої трудові якості).

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання певних трудових функцій. “Кваліфікація” – своєрідний замір, оцінка того, що потрібно для виконання певної роботи. Тобто на питання кваліфікації можна подивитися як з точки зору вимог до певної діяльності, так і з точки зору вимог до того, хто має виконувати дану роботу.

Кваліфікація працівника визначається такими факторами, як рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді. Для керівників йдеться також про рівень організаційних навичок.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, який дозволяє успішно виконувати завдання, що поставлено перед ним.

Виділяють такі *види компетентності*:

- функціональна (професійна) компетентність, що характеризується професійними знаннями й умінням їх реалізовувати;
- інтелектуальна компетентність полягає у здатності до аналітичного мислення та здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;
- ситуативна компетентність передбачає вміння діяти відповідно до ситуації;

- часова компетентність відображає вміння раціонально планувати і використовувати робочий час;
- соціальна компетентність передбачає наявність комунікаційних та інтеграційних здібностей, вміння підтримувати відносини, впливати, правильно сприймати й інтерпретувати чужі думки, оцінювати рівень їх глибини та доцільності.

ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Потреба – це:
 - а) внутрішні спонукання людей до діяльності, пов'язані із задоволенням певних запитів;
 - б) форма прояву того, що максимально потребує особистість, спрямована на той чи інший предмет, який викликає позитивні емоції;
 - в) усвідомлення відсутності чого-небудь, що виникає у людини під впливом виключно зовнішніх факторів;
 - г) правильної відповіді немає.

2. Який вид темпераменту характеризують такі властивості: відкритий, комунікабельний, говіркий:
 - а) меланхолік;
 - б) холерик;
 - в) флегматик;
 - г) сангвінік?

3. Що не прийнято заразовувати до рівнів здібностей людини:
 - а) обдарованість;
 - б) геніальність;
 - в) талант;
 - г) креативність;
 - д) правильної відповіді немає?

4. Соціальна роль – це:
 - а) ставлення людини до суспільства;
 - б) шаблон поведінки, очікуваний від людини в умовах певної ситуації;
 - в) діяльність особистості на задоволення потреб суспільства;
 - г) вимоги, що ставить життя до людини.
5. Що характеризує соціальна структура персоналу:
 - а) сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, освіта, сімейний стан);

б) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці й фонд заробітної плати працівників;

в) склад і розподіл творчих, комунікативних, поведінкових та інших ролей між окремими працівниками;

г) класифікацію працівників залежно від виконуваних функцій?

6. Оберіть правильне визначення поняття кваліфікації працівника:

а) ступінь і вид професійної підготовки працівника, наявність спеціальних знань, умінь і навичок для виконання певної роботи;

б) певний вид трудової діяльності, якою володіє працівник на підприємстві;

в) сукупність практичних навичок та умінь працівника;

г) спеціальні знання, уміння та навички працівника для виконання певної роботи на посаді.

7. Який перелік визначає штатну структуру персоналу:

а) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці й фонд заробітної плати працівників;

б) склад і розподіл творчих, комунікативних, поведінкових та інших ролей між окремими працівниками;

в) класифікація працівників залежно від виконуваних функцій;

г) сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, освіта, сімейний стан)?

8. Що визначає рольова структура персоналу:

а) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками;

б) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці й фонд заробітної плати працівників;

в) класифікацію працівників залежно від виконуваних функцій;

г) сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, освіта, сімейний стан)?

9. З чим насамперед пов'язаний зміст посадових завдань на підприємстві:

а) повноваженнями, обов'язками, відповідальністю;

б) посадовими інструкціями;

в) знанням виконавця;

г) обсягами діяльності підприємства?

10. Основними вихідними даними для складання штатного розпису підприємства є:

а) фонд заробітної плати, чисельність управлінського персоналу, посадові оклади;

- б) планові обсяги виробництва, планова рентабельність;
- в) схема організаційної структури управління, фонд заробітної плати;
- г) планові обсяги виробництва, чисельність управлінського персоналу.

11. Професія – це:

- а) певний вид трудової діяльності на підприємстві;
- б) теоретичні та практичні знання, що дозволяють виконувати певну роботу;
- в) рівень спеціальних знань певної роботи;
- г) рівень практичних навичок певної роботи.

12. Суміжна професія – це:

- а) одночасне виконання трудових функцій різних професій;
- б) виконання трудових функцій на суміжних підприємствах;
- в) здатність здійснювати щонайменше другий вид діяльності;
- г) усе вищезазначене.

13. Низка відносно відокремлених функцій, пов'язаних з виконанням певного, відносно невеликого кола обов'язків:

- а) спеціальність;
- б) професія;
- в) кваліфікація;
- г) посада.

14. Ступінь професійної підготовки, необхідний для виконання певних трудових функцій, – це:

- а) посада;
- б) професія;
- в) спеціальність;
- г) кваліфікація.

15. Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями й межами компетентності, – це:

- а) посада;
- б) професія;
- в) спеціальність;
- г) кваліфікація.

16. Яку роль виконує менеджер з персоналу, що здійснює адміністративний контроль за дотриманням вимог законодавства:

- а) опікуна своїх працівників;
- б) архітектора кадрового потенціалу;
- в) спеціаліста з трудових договорів (контрактів);
- г) інструктора з кадрової роботи.

17. Трудовий стаж – це:

- а) загальна тривалість трудової діяльності людини;

- б) тривалість роботи й іншої діяльності, яка на підставі закону прирівнюється до роботи;
- в) тривалість роботи в одній організації чи на одній посаді;
- г) завершення ділової кар'єри.

18. Яке поняття характеризує необхідний кількісний і якісний склад працівників:

- а) кадрове забезпечення;
- б) робоча сила;
- в) трудовий потенціал;
- г) кадри?

19. Сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину й дозволяють їй активно та свідомо діяти, – це:

- а) соціальна компетентність;
- б) інтелектуальна компетентність;
- в) професійна компетентність;
- г) особистість.

20. Процес підготовки людини до роботи за певною професією – це:

- а) гармонійний розвиток особистості;
- б) управління кар'єрою;
- в) службове просування;
- г) професійний розвиток особистості.

21. Ґрунтується на задатках, фізичних і психічних властивостях людини:

- а) загальна професійна придатність;
- б) реальна професійна придатність;
- в) потенційна професійна придатність;
- г) кваліфікація.

22. Здатність до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків – це:

- а) функціональна компетентність;
- б) інтелектуальна компетентність;
- в) професійна придатність;
- г) кваліфікація.

23. Сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою, становить:

- а) облікову чисельність працівників;
- б) явочну чисельність працівників;
- в) статистичну структуру персоналу;
- г) структуру персоналу.

24. Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, що набуті людиною в результаті спеціальної підготовки й досвіду в певній галузі – це:

- а) професія;
- б) спеціальність;
- в) кваліфікація;
- г) посада.

25. Однією з форм визначення професійно-кваліфікаційної структури персоналу (відповідно до підходу МОП) є розподіл усіх зайнятих працівників на три групи. Яка група працівників зайва:

- а) “білі комірці”;
- б) “сірі комірці”;
- в) “сині комірці”;
- г) “чорні комірці”?

ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів.

- 1) Сукупність психічних властивостей людини, які визначають характер, тип її поведінки.
- 2) Сукупність окремих груп працівників, які об’єднані за певною ознакою.
- 3) Розподіл управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами організації.
- 4) Стійкий індивідуальний склад людини, сформований сукупністю притаманних їй психічних властивостей, які виражені найсильніше, і які визначають стійкі особливості її індивідуальної поведінки.
- 5) Кількість працівників, що офіційно працюють в організації на даний момент.
- 6) Психофізіологічні властивості людини, що виявляються в природній схильності до відповідного виду діяльності й трансформуються в здібності під впливом життєвих умов, рівня освіти, особливостей соціального оточення.
- 7) Сукупність індивідуальних якостей (фізіологічних, психологічних і соціальних), які притаманні конкретній людині, визначають її унікальні особливості в порівнянні з іншими людьми.
- 8) Склад і підпорядкованість, взаємозалежність рівнів (ланок) управління.
- 9) Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки й досвіду роботи в даній галузі, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.
- 10) Різновид трудової діяльності в межах певної професії.

11) Ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання певних трудових функцій.

12) Особливий вид діяльності, продукт процесу поділу й спеціалізації праці в сфері управління, що є частиною процесу управління, яка виділена за певною ознакою.

13) Поділ працівників організації за участю в творчому процесі, комунікаційними, поведінковими, змістовно-психологічними ролями.

14) Поділ працівників організації за такими ознаками, як стать, вік, рівень освіти, сімейний стан тощо.

15) Сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання певних професійних обов'язків.

Терміни

- *Задатки*
- *Кваліфікація*
- *Облікова (фактична) чисельність персоналу*
- *Організаційна структура персоналу*
- *Особистість*
- *Професійна придатність*
- *Професія*
- *Рольова структура персоналу*
- *Соціальна структура персоналу*
- *Спеціальність*
- *Структура персоналу*
- *Темперамент людини*
- *Функціональна структура персоналу*
- *Функція управління*
- *Характер людини*

ЗАВДАННЯ І СИТУАЦІЇ

Завдання 1

Ви менеджер з набору та використання персоналу компанії “Фірма “Меблі”.

Під час аналізу фінансового звіту за даний рік у компанії “Фірма “Меблі” виявлено значне зниження обсягу збуту (у порівняльних цінах), що обумовлено зменшенням купівельної спроможності населення, недостатньою сумою обігових коштів, зниженням товарних запасів.

Керівництво компанії ухвалило рішення щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства, оцінки кваліфікації персоналу, проведення атестації робітників комерційного відділу підприємства для ефективного його розподілу, мотивації та розвитку.

Завдання до ситуації.

1. Проведіть аналіз структури персоналу підприємства (за віком, освітою та категоріями персоналу).
2. Охарактеризуйте кваліфікацію персоналу підприємства.

Інформаційне забезпечення завдання

Таблиця 1.1

Кадровий склад компанії “Фірма “Меблі”, осіб

Категорії персоналу	Попередній рік	Звітний рік
Адміністративно-управлінський	38	29
Торговельно-оперативний	295	287
Допоміжний	74	69
Разом:	407	385

Таблиця 1.2

Характеристика працівників компанії “Фірма “Меблі” за віковим критерієм і освітою, осіб

Вік, років	Працівники з вищою освітою		Працівники зі спеціальною середньою освітою		Працівники із середньою освітою	
	попередній рік	звітний рік	попередній рік	звітний рік	попередній рік	звітний рік
До 30	6	5	52	49	8	9
30–45	18	14	94	91	7	5
45–55	25	27	70	69	40	35
Понад 55	16	13	54	48	17	20

Таблиця 1.3

Якісна характеристика працівників компанії “Фірма “Меблі”

Показники	Роки		Відхилення (+, –)
	попередній рік	звітний рік	
Середньооблікова чисельність працівників	65	54	– 11
Чисельність працівників, які мають необхідну освіту	54	44	– 10
Чисельність працівників, які мають необхідний досвід	45	36	– 9

Завдання 2

Охарактеризуйте ступінь важливості функціональної, інтелектуальної, ситуативної, часової, соціальної компетентності для менеджерів інституціонального, управлінського і технічного рівнів управління. Наведіть відповідні приклади.

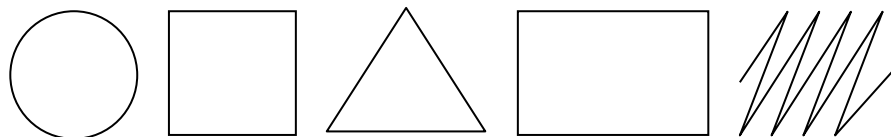
Завдання 3

Особистість характеризують такі групи рис, як загальні та специфічні, підготовленість і спрямованість, темперамент і характер, психологічні особливості та психічний стан. Проаналізуйте, як кожна з цих груп рис пов'язана з типом мислення людини та який тип мислення найбільше підходить менеджеріві.

Власний вид управлінського мислення та вид мислення когось з Ваших знайомих визначте за допомогою експрес-методики.

Експрес-методика зводиться до того, що респонденту пропонується зображення плоских геометричних фігур (коло, квадрат, трикутник, прямокутник, зигзаг) і рекомендується їх прорангувати за шкалою (1 – найбільше подобається; 5 – найменше подобається).

Фігура, вибрана першою, дає можливість визначити основні домінуючі риси характеру, поведінки й управлінського мислення.



“Квадрат”

- 1 – логічне мислення;
- 2 – працелюбність, потреба доводити почату справу до логічного завершення;
- 3 – терпіння, витривалість, методичність у роботі (чітка послідовність виконання операцій);
- 4 – прагнення до порядку на робочому місці;
- 5 – планування всього життя;
- 6 – орієнтація на якість виконання завдання;
- 7 – негативне ставлення до змін і “сюрпризів”.

“Трикутник”

- 1 – логічна послідовність у виконанні завдань;
- 2 – енергійність, нестримність у роботі;
- 3 – честолюбність, прагнення до суперництва та конкуренції в боротьбі за лідерство;
- 4 – вміння бачити головне й концентруватися на ньому;
- 5 – прагматизм, прагнення до особистої вигоди;
- 6 – потреба управляти ситуацією, завжди мати рацію;

7 – уміння подавати вищому керівництву значущість своєї роботи та роботи своїх підлеглих.

“Прямокутник”

- 1 – змішане мислення (перехідний вид);
- 2 – невдоволення власним становищем, пошук виходу з такої ситуації;
- 3 – допитливість, жвавий інтерес до всього, що відбувається;
- 4 – сміливість у пошуках;
- 5 – відкритість нових ідей, нових способів мислення та життя;
- 6 – відкритість до чужого впливу (часто потрапляє під вплив “трикутника”).

“Коло”

- 1 – художнє мислення;
- 2 – націленість на гарні міжособистісні стосунки співробітників;
- 3 – прагнення уникати конфліктів;
- 4 – прагнення знайти спільне у протилежних поглядах;
- 5 – доброзичливість, небайдужість до чужого щастя чи горя;
- 6 – неформальні підходи до виконання завдань;
- 7 – стабільність у “політичній грі”;
- 8 – неспроможність подати себе та свою команду;
- 9 – часта відкритість до маніпуляційного впливу, зокрема “трикутника”;
- 10 – характерним є демократичний стиль управління;
- 11 – твердість у питаннях моралі та справедливості.

“Зигзаг”

- 1 – найяскравіший прояв художнього мислення;
- 2 – управлінське мислення на зразок: “А що, коли ...?”;
- 3 – прагнення об’єднувати ідеї;
- 4 – досягнення консенсусу не шляхом поступок, а загостренням конфлікту ідей і побудовою нової концепції, у якій цей конфлікт знімається;
- 5 – гострота розуму, іронічність;
- 6 – несприйняття шаблонів, правил, інструкцій, рутини, а також людей, які з усім погоджуються;
- 7 – захоплення новими ідеями, навіть в умовах незавершених старих ідей.

Ознайомившись із експрес-методикою, порівняйте відповідні види мислення з типами мислення за Павловим.

Для визначення характеру важливо знати властивості різновидів темпераменту.

Завдання 4

Напишіть есе за темами:

1. Статус та імідж митника в українському суспільстві.
2. Риси особистості та професіоналізм митника.

Тема 3. Кадрова політика та стратегія управління персоналом організації

Розробка стратегії – це важливий компонент управління організацією. **Стратегія** – це основний курс і принципові підходи щодо забезпечення його реалізації.

Система стратегій організації розкривається так:

- корпоративна стратегія (загальна стратегія організації);
- стратегія бізнес-одиниць організації (відокремлені підрозділи, філії, дочірні підприємства тощо);
- функціональні стратегії (маркетингова, фінансова, збутова, кадрова тощо).

У літературі трапляється також поняття *управлінської стратегії*, під якою розуміється загальна концепція, загальні уявлення щодо того, як досягаються головні цілі організації, як розподіляються і використовуються її ресурси.

Будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, адекватною до вимог і тенденцій зовнішнього середовища діяльності організації, внутрішнім її можливостям.

Стратегію розуміють як фундаментальний компонент діяльності організації – з точки зору її обґрунтованості та значущості, й одночасно як те, що може (й, напевно, повинно) корегуватися. Останнє пов'язано з постійними змінами у зовнішньому середовищі.

Отже, як правило, організації мають не одну, а кілька стратегій, що відображають їх організаційну структуру та напрями діяльності. Корпоративна стратегія є генеральною лінією, базою для розробки інших стратегій. Відповідно до корпоративної стратегії розробляються стратегії бізнес-одиниць і функціональні стратегії, які відображають шляхи досягнення окремих цілей організації, що стоять перед її окремими функціональними підрозділами.

Існує чимало підходів до класифікації стратегій. Організаційну класифікацію стратегій подано вище. Крім того, стратегії можна класифікувати за ознаками:

- тип, характер розвитку організації (інтенсивне зростання, вертикальне зростання, горизонтальне зростання, диверсифікація тощо);
- конкурентні підходи та конкурентні позиції (наступальна, захисна, партизанська тощо).

Маркетингова стратегія, як правило, розглядається як стрижень загальної стратегії. Саме в ній визначаються питання вибору ринку, сегментування, позиціонування та деякі інші.

Однією з найважливіших функціональних стратегій організації є кадрова стратегія.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це визначення основних цілей, принципів і підходів щодо роботи з персоналом на відносно тривалій період часу.

Залежно від масштабів, специфіки ринків, на яких функціонує організація, виділяють такі *типи кадрових стратегій*:

- концентрована кадрова стратегія;
- диверсифікована кадрова стратегія.

Концентрована кадрова стратегія – це стратегія щодо вузького охоплення ринку праці. Структура персоналу організації неширока. Мова в цьому разі скоріше за все про невеликі або середні за розмірами підприємства, які функціонують на одному ринку і мають відносно однорідний склад персоналу.

Диверсифікована кадрова стратегія – це стратегія досить широкого охоплення ринку праці. Її спостерігаємо на великих підприємствах, що здійснюють різні напрямки діяльності, підрозділи яких функціонують у різних географічних зонах, з різною соціально-демографічною ситуацією, різним станом ринку праці, культурними традиціями тощо.

Важливо, що на ринку праці представлені, з одного боку, організації, головним продуктом діяльності яких є безпосередньо кадри (навчальні заклади, центри підготовки та перепідготовки кадрів тощо). Їх головна лінія – успішно продавати на ринку праці свої “продукти”. Одночасно існують організації, які формують попит на кадри, їх генеральною лінією є ефективна “купівля” кадрів.

Корпоративна стратегія організації задає напрям, основні підходи щодо процесів управління персоналом. Потрібно добирати людей, які володіють певними якостями. Це необхідна умова успішної реалізації корпоративної стратегії.

Якщо маркетингова стратегія організації є наступальною стратегією, то потрібні менеджери з ефективним досвідом, креативністю та наполегливістю. Для реалізації захисної стратегії необхідні “помірковані” менеджери. Треба пам’ятати й про те, що захисна стратегія може трансформуватися в наступальну стратегію, або в стратегію з елементами атак. Це має враховуватися в доборі кадрів.

Стратегії та їх реалізація корегують поведінку працівників, змушують їх змінюватися, а кадрові служби враховують здатність людей діяти в межах різних стратегічних планів.

Кадрова політика є похідним елементом кадрової стратегії. **Кадрову політику** можна визначити як систему підходів до реалізації основних напрямків роботи з персоналом у певний конкретний період часу.

Суттю кадрової політики є робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів ротації (вивільнення) та збереження персоналу для забезпечення ефективної реалізації цілей організації. Зрозуміло, що кадрова політика має враховувати вимоги трудового й іншого законодавства, поточний та перспективний стан ринку праці, а також ряд інших моментів.

Кадрова політика відображає особливості взаємодії організації із зовнішнім середовищем (ринок праці, інфраструктурні інститути ринку праці, держава, місцеві органи влади), а також внутрішні моменти – завдання, пов'язані зі ставленням до персоналу своєї організації (міра та форми участі в управлінні, система заохочення, “соціальний пакет”, форми й інструменти розвитку персоналу тощо).

Очевидно, що в умовах ринкової економіки один із вирішальних факторів ефективності й конкурентоспроможності організації – забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Кадрова робота має забезпечувати відповідну ефективність.

Виділяють певні **типи кадрової політики**:

1. За здатністю реагування на ситуацію:

– *пасивна*, керівництво організації не має чіткої програми дій стосовно персоналу, і при виникненні проблемної ситуації кадрова робота зводиться до ліквідації, локалізації її негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб, пасивно ставиться до питань оцінки персоналу. Поява такої кадрової поведінки пов'язана з рядом факторів: загальний стан організації, умови фінансування, традиції, загальний рівень менеджменту тощо;

– *реактивна*, менеджмент організації здійснює постійний моніторинг ситуації, в разі появи проблемних ситуацій швидко реагує, оперативно вживає заходів щодо їх локалізації. Кадрові служби організацій в цілому володіють основними засобами діагностики, що дозволяє швидко реагувати;

– *превентивна*, керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Це дає можливість краще підготуватися до певних подій. Очевидно, що в цьому випадку кадрова служба володіє не лише засобами моніторингу персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на певний період;

– *активна*, менеджмент організації має достатньо обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також відповідні засоби впливу. Кадрова служба володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

2. За ступенем відкритості:

– *відкрита кадрова політика*, характеризується тим, що організація орієнтується на використання різних джерел оновлення кадрового складу, в тому числі, й досить активно, на зовнішні джерела, тобто ті, які містяться поза межами організації. Таку політику можна назвати політикою “відкритого ринку”. Скоріше за все, така політика буде притаманною агресивній, конкурентоспроможній організації з високим рівнем амбітності;

– *закрита кадрова політика*, характеризується тим, що вона зорієнтована на використання насамперед внутрішніх джерел розв'язання кадрових проблем. Передбачається, що перевага надається своїм працівникам, коли виникає необхідність зайняти певну посаду. Очевидно, що вона має як плюси, так і мінуси.

Порівняння зазначених типів кадрової політики подано в табл. 3.1.

Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики

Етап кадрової роботи	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Висока конкуренція пропозиції на ринку праці	Несприятлива кон'юнктура ринку праці для роботодавця
Адаптація персоналу	Наявність передумов для достатньо швидкої, активної, "творчої" адаптації	"Звична" адаптація, скоріше за все без "креативності"
Розвиток персоналу	Досить часто орієнтир за зовнішні форми	Досить часто орієнтир на внутрішні форми
Кар'єрне просування	Зовнішня орієнтація в наборі ускладнює "внутрішнє" просування	Перевага "внутрішньому" просуванню, можливість відповідного планування
Стимулювання персоналу	Помітний орієнтир на матеріальні стимули	"Ширша" мотивація та стимулювання
Інноваційний "внесок"	Більші передумови для отримання суттєвого інноваційного "внеску"	Менші шанси на отримання інноваційного "поштовху"

Зміст діяльності з управління персоналом значно детерміновано завданнями, що виконуються організацією на різних стадіях її життєвого циклу. Відомо, що завдання, пріоритети змінюються з часом. Розглянемо основні стадії життєвого циклу організації та, відповідно, завдання кадрової діяльності:

– *стадія створення організації*: підготовка організаційного проекту, формування кадрового складу, розробка системи й принципів кадрової роботи тощо;

– *стадія інтенсивного зростання*: реструктуризація організації; залучення нового персоналу; корегування принципів управління; уточнення й зміцнення корпоративної культури, "захист" корпоративної культури від розмивання новими працівниками;

– *стадія стабілізації*: ретельний контроль витрат на персонал, пошук шляхів їх мінімізації; корегування оцінок ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів зростання продуктивності праці; розробка системи планування кар'єри, більше уваги приділяється формуванню кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу;

– *стадія спаду*: мінімізація витрат на персонал; скорочення персоналу; утримання "ключових співробітників"; розробка програм реорганізації та їх кадрова підтримка; активні пошуки шляхів підвищення продуктивності праці; розв'язання конфліктів, кількість яких, скоріше за все, збільшуватиметься в цей період.

У літературі формулюються певні **принципи кадрової роботи**:

- добір і використання кадрів за їх діловими й особистими якостями;
- забезпечення планомірного оновлення кадрового складу;
- точне й повне визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
- створення умов для постійного підвищення кваліфікації працівниками організації, розвитку їхньої кар'єри;
- поєднання довіри та контролю в роботі з персоналом організації.

Треба зазначити, що ринок праці, як правило, має регіональний характер. Хоча ми розуміємо, якщо йдеться про топ-менеджерів, то межі пошуку кадрів не обмежуються регіональним ринком праці. Тому певним зовнішнім суб'єктом у кадрових процесах організації можуть бути місцеві державні адміністрації й інститути самоврядування, які забезпечують управління трудовими ресурсами регіону, включаючи їх формування, перерозподіл і раціональне використання. Треба також брати до уваги діяльність професійних спілок, які, зокрема, контролюють дотримання роботодавцями прав працівників. Державна служба зайнятості в Україні також досить активний учасник процесів, пов'язаних із працевлаштуванням, наданням допомоги безробітним, здійсненням перепідготовки кадрів.

Проаналізуємо ряд важливих **складових** процесу формування кадрової політики в організації:

– *нормування*. Йдеться про узгодження цілей і принципів роботи з персоналом з метою і принципами організації в цілому, корпоративною стратегією, особливостями її конкретного визначення в певний період часу. Необхідно проаналізувати стратегію та особливості етапу життєвого циклу організації, спрогнозувати й конкретизувати можливі зміни, визначити “ідеального” співробітника, шляхи його формування і мету роботи з персоналом. Тобто доцільно створити відповідний “портрет” співробітника, принципи його перебування в організації, можливості та напрями професійного зростання тощо;

– *програмування*. Передбачає розробку програм, шляхів досягнення мети кадрової політики, конкретизованих з урахуванням поточних умов діяльності організації та можливих змін у перспективному періоді. Важливо побудувати систему процедур і заходів досягнення цілей, визначитися з принциповими технологіями кадрової роботи, зафіксувати важливі моменти у відповідних документах організації;

– *моніторинг кадрової ситуації*. Для цього необхідно розробити процедуру діагностики та прогнозування кадрової ситуації в організації. Вагомого значення набуває вибір показників стану кадрового потенціалу, критеріїв оцінки. Важливим є як моніторинг ситуації, так і наявність механізму реагування на ситуацію.

Проблеми кадрової стратегії та кадрової політики потребують вирішення багатьох питань як у середині організації, так і поза її межами. Відомо, що в організації можуть виникати суперечності між різними функціональними напрями та відповідними підрозділами. Зокрема, маркетингова служба

може поставити питання про зменшення рівня ціни на продукцію компанії. Ціна залежить від собівартості, прибутку та податків. Собівартість містить компонент витрат на персонал – заробітна плата та ін. У результаті може виникнути ідея скорочення персоналу або зменшення рівня оплати праці. Для кадрової служби така пропозиція може виглядати як загроза зменшення рівня мотивації персоналу та відповідно рівня кадрового потенціалу організації. Тому дуже важливо створити ефективні координаційні механізми всередині організації, зокрема це стосується й питання узгодження кадрової політики з іншими функціональними напрямками діяльності організації.

ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Яка основна мета кадрової політики організації:

- а) створення згуртованої, відповідальної й високопродуктивної робочої сили;
- б) мінімізація витрат на робочу силу;
- в) створення максимальної кількості робочих місць;
- г) забезпечення оптимального балансу процесів ротації та збереження персоналу для забезпечення ефективної реалізації цілей організації?

2. На менеджерів якого рівня насамперед покладається відповідальність за реалізацію кадрової політики:

- а) вищого;
- б) середнього;
- в) оперативного;
- г) нижчого?

3. Кадрову політику організації можна визначити як:

- а) систему підходів, які визначають основні напрями роботи з персоналом;
- б) сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів і операцій щодо людей в організації;
- в) спрямованість, послідовність, дотримання норм трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу;
- г) аналіз структури персоналу й прогнозування його розвитку.

4. Кадрова політика може поділятися на такі типи:

- а) активна;
- б) превентивна;
- в) закрита та відкрита;
- г) усі відповіді правильні.

5. У разі проведення якої кадрової політики керівництво організації активно використовує методи прогнозування кадрової ситуації:

- а) пасивної;
- б) активної;
- в) відкритої;
- г) превентивної?

6. Для якого типу кадрової політики характерно надання переваги своїм працівникам при заміщенні керівних вакансій:

- а) відкритої;
- б) превентивної;
- в) закритої;
- г) пасивної?

7. Для якого типу кадрової політики характерний активний вихід організації на ринок праці:

- а) превентивної;
- б) відкритої;
- в) активної;
- г) реактивної?

8. Кадрова робота зводиться до єдності таких підсистем:

- а) аналіз, планування та використання кадрів;
- б) добір, розстановка та безпосереднє навчання персоналу;
- в) мотивація, адаптація та звільнення працівників;
- г) аналіз, планування та використання кадрів, добір, розстановка й безпосереднє навчання персоналу.

9. Складовими формування кадрової політики є:

- а) програмування, нормування, оцінка;
- б) нормування, програмування та моніторинг персоналу;
- в) прогнозування, планування, нормування та відстеження;
- г) аналіз, прогноз, вибір критеріїв, оцінка.

10. Об'єктом кадрової роботи в організації є:

- а) працівники;
- б) управлінський персонал;
- в) усі працівники;
- г) організаційні підрозділи, відповідальні за роботу з кадрами.

11. Про який об'єкт кадрової політики організації йдеться в такому визначенні: "весь особовий склад установи, або частина цього складу, що становить групу за професійними або іншими ознаками":

- а) персонал;
- б) кадри;
- в) трудові ресурси;
- г) робоча сила?

12. Що характерно для кадрової політики організації, яка перебуває на стадії інтенсивного зростання:

- а) скорочення персоналу;
- б) зменшення заробітної плати;
- в) скорочення працівників пенсійного віку;
- г) правильної відповіді немає?

13. До внутрішніх факторів, що визначають кадрову політику підприємства, не належать:

- а) цілі підприємства;
- б) стиль управління, якісні характеристики трудового колективу;
- в) умови праці;
- г) перспективи розвитку ринку праці, взаємовідносини з профспілкою.

14. Кадрова стратегія має орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації й максимально високої кваліфікації в реалізації стратегії:

- а) фокусування;
- б) диференціації;
- в) комбінованої стратегії;
- г) лідерства в низьких витратах.

15. Основними завданнями щодо управління персоналом на стадії формування підприємства є:

- а) підготовка організаційного проекту, формування кадрового складу, розробка системи та принципів кадрової роботи;
- б) формування кадрового складу, розробка системи та принципів кадрової роботи, утримання та зміцнення корпоративної культури, підготовка організаційного проекту, зміна принципів управління;
- в) розробка системи і принципів кадрової роботи, зниження витрат на персонал, формування кадрового складу;
- г) формування кадрового резерву.

16. Концентрована кадрова стратегія передбачає:

- а) широке охоплення ринку праці;
- б) вузьке охоплення ринку праці;
- в) концентрацію зусиль на розвитку персоналу;
- г) концентрацію зусиль на покращанні вікової структури персоналу.

17. Які основні внутрішні документи регулюють діяльність підприємства:

- а) статут, установчий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку;
- б) положення про підрозділи, моделі робочих місць, посадові інструкції, контракти;
- в) матриця функцій, графіки процесів, технологічні карти;
- г) діловодство, документи, класифікатори, типові бланки даних?

18. Закрита кадрова політика характеризується тим, що:

а) керівництво організації не має чіткої програми дій щодо персоналу, і в умовах кризи кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків кризи;

б) організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, можна прийти і почати працювати як із найнижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва;

в) організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації;

г) керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї.

19. Мета етапу нормування в кадровій політиці:

а) узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, з принципами та метою організації в цілому, стратегією та етапом її розвитку;

б) розробка програм, шляхів досягнення мети кадрової політики, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації;

в) розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації;

г) таке управління, яке, спираючись на людський потенціал, орієнтує організацію на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку й цілі в довгостроковому періоді.

20. Переведення працівників з вищих посад на нижчі здійснюється:

а) у разі скорочення штатів;

б) за станом здоров'я та власним бажанням;

в) за службовою невідповідністю;

г) усі відповіді правильні.

21. Заробітна плата посадової особи митного органу може включати:

а) посадовий оклад і надбавку за персональне звання;

б) надбавку за знання іноземних мов і надбавку за вислугу років;

в) надбавку за високі досягнення в праці;

г) усі відповіді правильні.

22. Посадові особи митних органів підлягають атестації один раз на:

а) два роки;

б) три роки;

в) чотири роки;

г) п'ять років.

23. Чи знімаються особи, яких беруть на службу до митних органів, з військового обліку:

а) знімаються назавжди;

б) знімаються на час проходження служби в митних органах України;

в) не знімаються;

г) правильної відповіді немає?

ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів.

- 1) Система підходів до реалізації основних напрямків роботи з персоналом у певний період часу.
- 2) Забезпечення оптимального балансу процесів ротації та збереження персоналу для забезпечення ефективної реалізації цілей організації.
- 3) Характеризується тим, що керівництво організації не має чіткої програми дій стосовно персоналу, й при виникненні проблемної ситуації кадрова робота зводиться до ліквідації, локалізації її негативних наслідків.
- 4) Характеризується тим, що менеджмент здійснює постійний моніторинг ситуації, в разі появи проблемних ситуацій швидко реагує, оперативно вживає заходів щодо їх локалізації.
- 5) Характеризується тим, що керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, що дає можливість краще підготуватися до певних подій і заздалегідь ужити певних заходів.
- 6) Кадрові підходи, що орієнтовані на досить широке охоплення ринку праці.
- 7) Характеризується тим, що організація орієнтується на досить активне використання джерел оновлення персоналу поза її межами.
- 8) Характеризується тим, що організація орієнтується на використання внутрішніх джерел розв'язання проблем добору персоналу на певні посади.
- 9) Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом з принципами і метою організації в цілому, стратегією та етапом її розвитку.
- 10) Розробка програм, шляхів досягнення мети кадрової політики, конкретизованих з урахуванням поточних умов діяльності організації та можливих змін ситуації.
- 11) Розробка й використання процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації в організації.
- 12) Підхід у кадровій роботі, який орієнтований на відносно вузьке охоплення ринку праці.
- 13) Визначення основних цілей, принципів і підходів щодо роботи з персоналом на відносно тривалий період часу.

Терміни

- *Відкрита кадрова політика*
- *Диверсифікована кадрова стратегія*
- *Закрита кадрова політика*
- *Кадрова політика*
- *Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом)*
- *Концентрована кадрова стратегія*

- *Мета кадрової політики*
- *Моніторинг кадрової ситуації*
- *Нормування як складова кадрової політики*
- *Пасивна кадрова політика*
- *Превентивна кадрова політика*
- *Програмування як складова кадрової політики*
- *Реактивна кадрова політика*

ЗАВДАННЯ І СИТУАЦІЇ

Завдання 1

Порівняйте пасивну, реактивну, превентивну й активну кадрову політику, проаналізуйте чинники, що впливають на вибір політики.

Як ви можете прокоментувати такі вимоги до кадрової політики:

- бути тісно пов'язаною зі стратегією розвитку організації;
- бути досить гнучкою;
- бути економічно обґрунтованою;
- забезпечувати індивідуальний підхід до своїх працівників.

Завдання 2

На прикладі митних органів проаналізуйте відмінності у приватному та державному управлінні, а також інші фактори впливу на кадрову політику в митних органах України. Визначте її пріоритети.

Завдання 3

Особа, закінчивши середню школу (10 років), пройшла курс навчання в коледжі (2 роки), після закінчення якого строкову військову службу (1 рік). Після цього вона залишилася працювати за контрактом у Збройних силах України на 3 роки. Звільнившись і пройшовши перепідготовку в навчальному центрі митної справи (1,5 міс.), вступила на роботу до митних органів. Відпрацювавши 2 роки, вступила до Університету митної справи та фінансів на заочне відділення, після закінчення якого відпрацювала в митних органах ще 3 роки, і, закінчивши аспірантуру з відривом від виробництва (3 роки), знову повернулася до служби в митних органах.

Розрахуйте трудовий стаж цього працівника митного органу, що дає право на відповідну надбавку.

Завдання 4

Міжнародна корпорація “Наука Т” – одна з провідних компаній світу. Почавши зі створення наждачного паперу на початку поточного століття, “Наука Т” нині випускає широкий асортимент товарів. Річний обсяг її продажів – 14 млрд дол. Її філіали розташовані у 57 країнах, в компанії працюють близько 90 тис. чоловік. “Наука Т” – одна з 25 компаній світу, які воло-

діють найбільшою кількістю патентів. Третина обсягу її продажів – це нова продукція. Успіхи корпорації багато в чому визначаються її стратегією. У формулюванні стратегії на перший план висувуються науково-дослідні, дослідно-конструкторські розробки та диверсифікація, тобто проникнення у нові для компанії сфери бізнесу.

Особливості організації структури й виробництва. Корпоративний бізнес орієнтований на декілька ключових параметрів: створення нових виробів, обмін технологіями в межах фірми, самостійність господарських одиниць в інноваційній діяльності, розширення повноважень новаторів у творчому пошуку.

Організаційна структура будується за продуктовим принципом з урахуванням спільності технологій, що застосовуються. Безперервний процес організаційного розвитку передбачає створення нових підрозділів, орієнтованих на перспективну продукцію й ринки збуту. Залежно від успіху нововведення змінюється статус відповідного підрозділу, його безпосереднього керівника, підлеглих. Широко розвинена мережа зв'язків і угод “Наука Т” з іншими фірмами.

Політика управління трудовими ресурсами. Кадрові служби “Наука Т” мають високий статус і широкі повноваження у прийнятті рішень щодо персоналу, а також під час вирішення загальних питань, пов'язаних із розвитком бізнесу. Корпорація вірить у необхідність такої організаційної структури і клімату, в основі яких – пошана до гідності людей, до цінності індивіда, заохочення ініціативи й розкриття творчого потенціалу, надання рівних можливостей для розвитку й винагороди за наслідками роботи. Працівники – це головний ресурс корпорації.

Характерна особливість корпорації – тісне узгодження інноваційних стратегій і політики управління людськими ресурсами.

Для корпоративного менеджменту центральною проблемою стала активізація новаторської діяльності персоналу. Знайдено особливі заходи щодо підтримки процесів розробки інновацій, стимулювання творчого пошуку, винагороди новаторів.

Велика увага приділяється розвитку професійного творчого потенціалу працівників, формуванню підприємницької етики, підтримці високої відповідальності за якість роботи й долю корпорації в цілому.

У центрі управління людськими ресурсами – ефективний механізм стимулювання персоналу. Уся система стимулювання організована за програмним принципом. Із загальної кількості програм стимулювання (637) на науково-дослідний персонал орієнтовано – 303, на збутовий – 208, на адміністративно-управлінський – 79 програм. Інші мають “наскрізний” характер. Соціальні програми спрямовано на підтримку професійного зростання, організацію дозвілля й участь у суспільних справах.

У компанії склався ефективний механізм підготовки й підвищення кваліфікації персоналу. Через внутрішньофірмову систему підготовки кадрів “Наука Т” щорічно проходить близько 15 тис. людей. Процес навчання – це

послідовність ланок загального ланцюжка: “акумуляція досвіду – підтримка учнів і винагорода за успіхи – встановлення зворотного зв’язку з викладачем – забезпечення залучення працівників – інтеграція їх зусиль”. Для цього “Наука Т” використовує не тільки свої кадри, активно залучаються зовнішні консультанти, відомі фахівці, професори університетів, запрошуються менеджери інших компаній, організуються “круглі столи”, дискусії. Тим, хто закінчив тривалі курси, видаються сертифікати й дипломи, які мають визнання на національному рівні. Працівники фірми, учні в коледжах та університетах отримують підтримку з боку фірми. За успішного складання іспитів корпорація відшкодовує вартість навчання.

Першорядна увага відводиться найманню нових працівників. Працювати в Холдинг “Наука Т” престижно, тому існує конкурс під час прийому на роботу, де майбутні працівники проходять дуже жорсткий відбір. Кадровими підрозділами й менеджерами проводиться цілеспрямована робота щодо адаптації персоналу у фірмі. Уже склалися традиції втілення в життя “корпоративної родини”.

У корпорації функціонує центр із ресурсів розвитку кар’єри. Для розширення можливостей індивідуального зростання введено систему “подвійних ступенів” або “двох напрямків у кар’єрі” (залежно від індивідуальних здібностей і переваг працівника можливо просування адміністративною та науково-інженерною лінією).

Питання:

1. Сформулюйте місію й девіз організації.
2. Назвіть конкретні цілі, що характеризують місію (технологічні, організаційні, кадрові, у взаємодії з іншими організаціями).
3. Охарактеризуйте можливих партнерів організації.
4. Опишіть бажаного працівника організації.
5. Сформулюйте основні корпоративні правила:
 - у сфері добору, навчання, просування персоналу;
 - у сфері стимулювання роботи.
6. Запропонуйте програму кадрових заходів для корпорації.

Тема 4. Кадрове планування в організації

Планування – один із базових інструментів управління. Кадрове планування є важливою складовою кадрової політики організації. Одночасно кадрове планування – це частина системи планування в організації.

Кадрове планування передбачає відповідну фіксацію цілей, завдань, термінів виконання тощо в розрізі кадрового забезпечення організації. **Кадрове планування** – це проектування забезпечення організації персоналом у певний період часу в необхідній кількості, відповідно до здібностей людей і вимог виробництва.

Основні питання кадрового планування такі:

- чисельність і кваліфікація працівників;
- зміни чисельності та структури працівників;
- ефективне використання працівників в організації;
- розвиток персоналу організації;
- витрати на персонал.

Визначають поточну і довгострокову **потребу в персоналі**.

Поточна потреба – це потреба в персоналі на даний час, що пов'язана з поточним рухом персоналу (звільнення, відпустки, непрацездатність, вихід на пенсію тощо).

Довгострокова потреба – це потреба в персоналі на майбутні періоди. Її визначення – це вже складніше завдання, особливо, коли організація діє в дуже нестабільному, мінливому середовищі. Зі світової практики ми знаємо, що навіть всесвітньовідомі компанії змушені дуже сильно варіювати свій чисельний і структурний склад.

У кадровому плануванні виділяють такі основні **етапи**:

- *інформаційний* – накопичення й обробка необхідної інформації про стан персоналу організації та можливі перспективи його розвитку;
- *розробки проекту плану* – аналіз кадрової ситуації, перспектив розвитку та розробка проекту кадрового плану (за необхідності – альтернативних проектів);
- *вибір плану* – вибір найбільш оптимального варіанта плану кадрового забезпечення організації;
- *визначення витрат* – розрахунки фінансового забезпечення, витрат на утримання персоналу;
- *контролю* – здійснення контролю щодо виконання кадрових рішень, порівняння планових і поточних показників, корегування, за необхідністю, параметрів плану.

За фактором часу, цілей і умов планування розрізняють такі **види планування**:

- стратегічне (перспективне);
- тактичне (середньострокове);
- поточне (оперативне).

На *стратегічному* рівні визначають довгострокові (орієнтовно на 10 – 15 років) цілі організації, напрямки розвитку кадрового потенціалу, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку середовища діяльності організації, макроекономічні показники та фактори. Визначаються трудові, фінансові, матеріальні та інші ресурси, необхідні для досягнення цілей організації. Зазначимо, що період 10–15 років є орієнтовним, сучасні умови діяльності організацій дають усе більше підстав для скорочення термінів стратегічного планування. Урешті-решт, результати стратегічного планування набувають вигляду концепцій, програм розвитку тощо.

На *тактичному* рівні стратегічні цілі конкретизуються для коротшого періоду (орієнтовно на 2–5 років), відповідно до поставлених завдань визначаються необхідні ресурси та джерела їх залучення. Ще раз підкреслимо приблизність термінів: строк 2–5 років зумовлюється тим, що він співвідноситься з тривалістю проектування й освоєння нової техніки, технологій, проведення реконструкції підприємства тощо.

Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом у вигляді плану на певний період часу. Одночасно можуть створюватися конкретні функціональні проекти: реконструкції, впровадження нових технологій, створення нових підприємств тощо, які потребують розрахунків відповідних параметрів кадрового забезпечення.

На *оперативному* рівні виконуються поточні завдання, обумовлені особливостями поточної ситуації, кон'юктурою ринку, якщо йдеться про підприємства. Як правило, період планування – у межах року. Річний план – максимально конкретний, прикладний проект, який фіксує важливі заходи, ресурси, терміни, відповідальних осіб.

Визначення потреб щодо персоналу – напевно ключовий елемент усієї кадрової планової роботи. Одночасно треба забезпечити покриття цих потреб. В останній період популярним стає маркетинговий підхід до персоналу.

Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, що спрямовується на визначення й віднаходження шляхів забезпечення потреби організації в персоналі. Іншими словами, це певна цілеспрямована робота організації, насамперед її кадрового підрозділу, на ринку праці, на ринку трудових послуг.

У цілому маркетинг персоналу можна розглядати в різних *аспектах*. Виділимо окремі з них:

1. Маркетинг персоналу є певною філософією та стратегією управління людськими ресурсами. Персонал (реальний, існуючий і потенційний) розглядається як зовнішня й внутрішня групи клієнтів організації. Організації потрібно, умовно кажучи, вдало “продати” себе на ринку праці. “Успіх продажу” залежить від багатьох факторів, у тому числі від оптимального використання кадрових ресурсів, забезпеченого шляхом максимально сприятливих умов праці, що підвищують його ефективність, спонукають співробітників до розвитку, забезпечують партнерські відносини. Отже, фактично йдеться про своєрідний “продаж” організації внутрішнім і зовнішнім клієнтам – реальним

і потенційним працівникам. Принцип маркетингу персоналу – це новий фокус кадрового управлінського мислення, який принципово відрізняється від “простого” адміністративного управлінського мислення.

2. *Маркетинг персоналу* – це особлива функція служби управління персоналом, спрямована на виявлення і забезпечення потреби організації в кадрових ресурсах новим особливим способом. Завдання маркетингу персоналу або персонал-маркетингу полягає в оволодінні ситуацією на ринку праці для ефективного забезпечення потреби організації в персоналі й реалізації її цілей.

Для визначення потреби організації в персоналі потрібно з’ясувати, які **фактори** впливають на цей процес.

Організація є певною соціальною системою, причому відкритою. Потреби організації в персоналі врешті-решт обумовлюються її взаємодією із зовнішнім середовищем. Вплив зовнішнього середовища відбивається й у формуванні ряду внутрішніх чинників. Отже, на потреби організації в персоналі впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Внутрішньоорганізаційні чинники – це, насамперед, цілі організації, реалізацію яких має забезпечити її персонал. Якість, чіткість постановки цілі впливає на ефективність роботи щодо визначення потреби в персоналі. Кожна зміна, корегування цілей, що може бути пов’язано зі зміною ринку або його сегменту, переходом на нові технології тощо, відбивається на кількісній і якісній потребах у персоналі.

Серед великої кількості **зовнішніх чинників** існує декілька найважливіших, що безпосередньо впливають на стан ринку праці й, відповідно, на кадрові можливості та потреби організації. Зокрема:

- джерела робочої сили;
- рівень інфляції;
- рівень безробіття;
- особливості пенсійного законодавства;
- структурні зміни в економіці;
- розвиток техніки й технологій;
- демографічні тенденції;
- конкуренція;
- система оподаткування юридичних і фізичних осіб.

Виявлення та моніторинг чинників, які впливають на потребу в персоналі, є основою її планування. Потреба організації в персоналі поділяється на загальну і додаткову.

Загальна потреба в персоналі визначається кількістю працівників, необхідних для виконання завдань, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах організації. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки.

Щодо підприємств, то тут базовими параметрами оцінки загальної потреби в персоналі можуть бути визначені плановий обсяг товарообігу та плановий рівень продуктивності праці.

Крім загальної потреби, виділяють *додаткову потребу в персоналі*, що являє собою різницю між загальною потребою й фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду. Зрозуміло, що йдеться про ситуації, коли перший показник перевищує другий.

Значення додаткової потреби може залежати від багатьох обставин, у тому числі таких, які важко піддаються прогнозуванню.

На практиці баланс додаткової потреби в персоналі розробляється таким чином: певні підрозділи визначають перспективні напрямки удосконалення діяльності та розвитку підприємства. Далі визначається потреба в персоналі. Кадрова служба розраховує баланс загальної потреби в персоналі з урахуванням руху персоналу та багатьох інших факторів, визначає джерела задоволення цієї потреби, разом з економічною службою розраховує необхідні витрати на набір, навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, організовує та практично здійснює всю роботу з персоналом.

До основних **методів прогнозування потреби в персоналі** належать:

– *економетричний метод*, коли потреба в персоналі виводиться з передбачуваних рівнів попиту на товари чи послуги організації на конкретний майбутній період;

– *метод екстраполяції*. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, трендів щодо ряду важливих параметрів діяльності організації на майбутній період. Це досить неоднозначний метод, особливо для мінливих, нестабільних умов зовнішнього середовища. Вважається, що цей метод більше підходить для короткострокового планування й для підприємств зі стабільною структурою та стабільним зовнішнім середовищем. Розвитком цього методу можна вважати метод скорегованої екстраполяції, за якого враховуються зміни у співвідношенні чинників, що визначають кількість працівників та інші параметри;

– *метод експертних оцінок* передбачає отримання та використання думки спеціалістів для визначення потреб щодо персоналу. Такими експертами можуть бути керівники підрозділів. Кадрова служба має створювати форми експертних листів, визначати склад експертів, проводити опитування. Залежно від масштабів організації та кількості підрозділів визначаються форми проведення експертної оцінки. Метод має як свої плюси, так і мінуси. Основний плюс – залучення фахівців, які щоденно стикаються з певними проблемами та бачать ситуацію безпосередньо. Основний мінус – суб'єктивність оцінки;

– *балансовий метод* передбачає встановлення динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, та їхнім розподілом відповідно до потреб організації, з іншого.

Якщо ресурсів персоналу в порівнянні з потребами організації недостатньо, то відбувається пошук додаткових джерел. Необхідні ресурси можуть бути залучені як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Існує й інший підхід

до балансування: неможливість з тих чи інших причин покрити дефіцит персоналу може спонукати до пошуку шляхів зменшення потреби для збалансування ситуації з кадровим забезпеченням.

Інша ситуація – надлишок персоналу. Також має відбуватися непросте балансування: або шукати шляхи розширення використання персоналу з урахуванням його надлишку, або звільняти працівників. Не важко передбачити, що в більшості випадків організація, насамперед, якщо вона комерційна, скоріше за все обере шлях скорочення персоналу;

– *економіко-математичне моделювання*. Цей метод полягає в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей. Наприклад, якщо визначити середній показник плинності кадрів, то можна розрахувати відповідну кількісну потребу на певну дату. Це простий приклад, у той же час сучасне моделювання дає можливість виконувати багатофакторні складні завдання;

– *нормативний метод* передбачає застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Досить поширений метод, один із базових інструментів кадрового планування.

До норм праці належать норми виробітку, норми часу, норми обслуговування, норми чисельності тощо. Вони встановлюються для працівників відповідно до певних особливостей організації, її фінансового стану, рівня технічного та технологічного оснащення, стану організації праці, географічного розміщення, кліматичних умов тощо.

Поглиблення нормування, відповідних розрахунків має відбуватися за окремими категоріями (групами) персоналу працівників, виходячи з конкретних, притаманних даній категорії умов праці: трудомісткості продукції, фонду робочого часу, рівня виконання норм, значення категорії в загальному потенціалі організації тощо.

ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Якими регламентними документами регулюється робота персоналу як сукупності взаємопов'язаних груп працівників:

- а) положення про підрозділи, посадові інструкції, штатний розпис;
- б) статут, установчий договір, корпоративна філософія, правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) матриця функцій, графіки процесів, технологічні карти;
- г) класифікатори, контракти?

2. Проектування забезпечення організації персоналом – це:

- а) кадрове планування;
- б) прогноз адаптації працівників;
- в) плинність кадрів;
- г) професіограма.

3. Якщо працівник після закінчення строку попередження про звільнення з роботи не залишив місця роботи і не вимагає розірвання трудового договору, то адміністрація:

- а) не може звільнити його з роботи на підставі заяви, поданої раніше;
- б) може звільнити протягом 2 днів після закінчення строку попередження;
- в) може звільнити працівника після узгодження з профспілковим комітетом;
- г) усі відповіді правильні.

4. До основних питань кадрового планування не належить:

- а) чисельність працівників;
- б) демографічна структура;
- в) витрати на персонал;
- г) розвиток персоналу.

5. Прогнозування в кадровій роботі – це:

- а) попередня стадія планування роботи з кадрами, основа підготовки планових рішень і завдань;
- б) метод формування кадрової політики організації;
- в) оцінка майбутньої структури кадрів організації;
- г) набір рішень щодо поточного управління працівниками.

6. Основною метою кадрового планування є:

- а) визначення професійного рівня та професійної придатності працівників;
- б) забезпечення організації робочою силою та визначення відповідних витрат;
- в) скорочення тривалості робочого дня та встановлення пільг для працівників;
- г) створення найкращих умов праці та підвищення мотивації персоналу організації.

7. До зовнішніх чинників потреби в персоналі не належить:

- а) стан ринку праці;
- б) податки;
- в) цілі організації;
- г) рівень безробіття.

8. Складовими частинами розробки кадрової стратегії є:

- а) планування кадрової потреби, навчання та підвищення кваліфікації, система регулювання, оплата праці;
- б) прогнозування, планування кадрової потреби, адаптація та навчання, просування та мотивація;

в) планування, підготовка, регулювання та звільнення персоналу, управління конфліктами;

г) система підбору та добору кадрів, створення згуртованого трудового колективу, мотивація персоналу.

9. Єдина система кадрової роботи складається з таких підсистем:

а) створення оптимальних умов праці та трудових відносин, оформлення й обліку кадрів, розвитку кадрів;

б) планування, прогнозування й маркетингу персоналу, розробки організаційних структур управління та стимулювання праці;

в) аналізу, планування та прогнозування кадрів; добору, розстановки, оцінки й безперервної освіти кадрів;

г) раціонального використання кадрів, планування, прогнозування та маркетингу персоналу.

10. Поняття “посада” означає:

а) окрему штатну одиницю організації;

б) сукупність прав, обов’язків і відповідальності працівника;

в) первинний елемент у структурі управління, що характеризується функціями, межами компетенції і правовим статусом працівника;

г) основний елемент в організаційній структурі управління, що характеризується певним обсягом прав, обов’язків і відповідальності.

11. Кадровий маркетинг спрямований у остаточному підсумку на:

а) вивчення пропозицій на ринку праці;

б) забезпечення організації висококваліфікованими працівниками;

в) створення інформаційної бази даних персоналу підприємства;

г) дослідження ринку освітніх послуг.

12. Моніторинг персоналу передбачає:

а) постійне спеціальне спостереження за станом кадрів, їх динамікою, балансом, стимулюванням, травматизмом тощо;

б) вивчення процесу плинності кадрів;

в) відстеження процесів найму, навчання, підвищення кваліфікації, професійного просування;

г) аналіз ринку робочої сили.

13. Прогнози персоналу розробляються насамперед у вигляді:

а) сукупності кількісних і якісних оцінок, а також показників імовірності їх досягнення;

б) твердження щодо можливості чи неможливості тих чи інших процесів, пов’язаних з персоналом;

в) проєкції на майбутнє тенденцій сучасного розвитку персоналу;

г) конкретних програм дій щодо визначення джерел поповнення організації кваліфікованими кадрами.

14. Що належить до поняття “капіталовкладення організації в розвиток своїх співробітників”:

- а) витрати на професійний розвиток;
- б) нефінансові витрати на професійний розвиток;
- в) бюджет професійного навчання;
- г) немає правильної відповіді?

15. Оцінка наявного персоналу, оцінка майбутньої потреби в персоналі, розробка програми задоволення майбутніх потреб – це:

- а) основні аспекти планування чисельності працівників підприємства;
- б) елементи системи управління персоналом;
- в) етапи планування роботи з персоналом;
- г) складові підсистеми розвитку кадрів.

16. Основними видами планування роботи з персоналом є:

- а) довгострокове, перспективне, стратегічне;
- б) стратегічне, тактичне, оперативне;
- в) стратегічне, довгострокове, поточне;
- г) перспективне, бізнес-планування, оперативне.

17. Практичною основою кадрового планування виступає:

- а) прогноз товарообігу;
- б) законодавча база діяльності організації;
- в) прогноз зміни рівня зайнятості в країні;
- г) план соціально-економічного розвитку організації.

18. Визначення характеру та стану кадрової роботи, структури кадрів на підставі всебічного їх дослідження – це:

- а) прогноз;
- б) діагностика;
- в) ретроспекція;
- г) сутність планування кадрової роботи.

19. Прогнозування як елемент кадрової роботи спирається на такі методи:

- а) загальнонаукові;
- б) філософські;
- в) галузеві;
- г) економіко-математичні.

20. Розробляючи програми розвитку кадрової роботи на тривалу перспективу, доцільно насамперед використовувати:

- а) методи системного аналізу;
- б) балансовий метод;
- в) метод експертних оцінок;

г) економіко-математичні методи.

21. Планування персоналу – це:

- а) процес визначення потреб організацій щодо персоналу;
- б) процес добору працівників відповідно до функцій організації;
- в) процес визначення: коли? де? скільки? які співробітники потрібні організації;
- г) немає правильної відповіді.

22. Одним із методів прогнозування потреб щодо людських ресурсів є метод екстраполяції, який:

- а) являє собою набори математичних формул та інформації про динаміку факторів, що впливають на потреби організації в робочій силі;
- б) полягає в перенесенні нинішніх ситуацій у майбутнє;
- в) ґрунтується на використанні думок спеціалістів для визначення потреб у людських ресурсах;
- г) немає правильної відповіді.

23. Прогнозування чисельності персоналу необхідно для реалізації:

- а) короткострокових та перспективних цілей;
- б) лише короткострокових цілей;
- в) лише перспективних цілей;
- г) немає правильної відповіді.

24. До внутрішніх чинників потреби в персоналі не належать:

- а) цілі організації;
- б) фінансові результати організації;
- в) структура організації;
- г) рівень інфляції.

ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

1) Проектування забезпечення організації персоналом у певний період часу в необхідній кількості й відповідно до здібностей людей і вимог виробництва.

2) Передбачає для визначення потреб у персоналі отримання та використання думок відповідних спеціалістів.

3) Комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника окремо, що охоплює планування всіх видів робіт з персоналом і формується, як правило, на рік.

4) Фактори, що впливають на потреби організації в персоналі, і пов'язані зі станом ринку праці, системою оподаткування, рівнем зайнятості тощо.

5) Потреба в персоналі на даний час, що пов'язана з поточним рухом персоналу.

- 6) Потреба організації в персоналі на майбутнє відповідно до прогнозу.
- 7) Кількість працівників, необхідних для виконання завдань, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах організації.
- 8) Різниця між загальною потребою в персоналі й фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду.
- 9) Вид управлінської діяльності, що спрямовується на визначення та знаходження шляхів покриття потреби організації в персоналі.
- 10) Фактори, що впливають на потреби організації в персоналі, і пов'язані з цілями її діяльності, особливостями організації праці тощо.

Терміни

- *Внутрішні чинники потреб у персоналі*
- *Довгострокова потреба в персоналі*
- *Додаткова потреба в персоналі*
- *Загальна потреба в персоналі*
- *Зовнішні чинники потреб у персоналі*
- *Кадрове планування*
- *Маркетинг персоналу*
- *Метод експертних оцінок*
- *Оперативний план роботи з персоналом*
- *Поточна потреба в персоналі*

ЗАВДАННЯ І СИТУАЦІЇ

Завдання 1

Темп зростання продуктивності праці на підприємстві за звітний період становив 125 %, річний прибуток 10 475 тис. грн. Продуктивність праці на одного працівника у звітному році становила 85 тис. грн. Визначте загальну потребу підприємства в персоналі.

Завдання 2

В компанії “Альфа” працює 56 чоловік, які виконують управлінські функції.

Зробіть розрахунок необхідної кількості управлінського персоналу в компанії, використовуючи вихідні дані табл. 1.1.

Розрахункові показники компанії “Альфа”

Види управлінських робіт	Кількість дій	Час, необхідний для виконання дії, год.
А (розробка проектів рішень)	600	1,5
Б (вивчення пошти)	3700	1
В (проведення нарад)	400	3,5
Місячний фонд часу одного співробітника за контрактом, год.		185
Коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи		1,5
Коефіцієнт витрат часу на відпочинок робітників		1,25
Коефіцієнт перерахунку чисельності		1,1
Час, необхідний для виконання роботи, не врахованої у планових розрахунках, год.		270
Фактична чисельність підрозділу, чол.		56

Завдання 3

Проаналізуйте найвідоміші методи розрахунку чисельності персоналу, а саме:

- метод багатофакторного аналізу;
- економіко-математичні методи;
- метод прямого розрахунку від витрат праці (трудомісткості).

Метою такого аналізу має бути визначення методу, найприйнятнішого для розрахунку чисельності персоналу митних органів.

МОДУЛЬ 2

ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 5. Організація набору та відбору персоналу

Одним із найважливіших завдань управління є набір персоналу.

Залежно від категорії персоналу виконання даного завдання може характеризуватися різною мірою складності. Але в будь-якому разі правильна думка, що набагато краще відсіяти небажаних працівників тоді, коли вони ще стоять за порогом організації, а не коли вони вже його переступили.

Добір персоналу полягає у створенні резерву кандидатів на всі посади та спеціальності. Цю роботу здійснюють для всіх категорій працівників – оперативних, офісних, технічних, адміністративних та ін. Тобто суть цієї роботи полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація надалі добирає найпотрібніших для неї працівників. Очевидно, що добір персоналу є процесом оцінки професійних якостей певного кола претендентів, визначення придатності кожного з них для роботи на певних посадах.

Набір персоналу є процесом взаємодії двох суб'єктів: організації, з одного боку, й людини-претендента як носія унікальних професійних і особистих якостей, з іншого. Процес такої взаємодії може бути ефективним лише у разі системного підходу до нього.

Системний підхід до процесу набору персоналу, як правило, реалізується за наявності таких елементів:

- *науково-методичне забезпечення*, що включає розробку оригінальних чи використання наявних сучасних наукових розробок щодо відбору персоналу; вивчення сучасного досвіду набору та відбору персоналу; вибір інструментарію для перевірки професійних і особистих якостей дослідження колективу, в якому має працювати претендент; урахування особливостей групової взаємодії; розробку професіограм і психограм, посадових інструкцій, контрактів, аналіз успішності нових працівників та ін.;

- *фінансове забезпечення*; тобто обґрунтування, планування й отримання фінансів на проведення набору та відбору персоналу, складання кошторису витрат і контроль за його виконанням;

- *матеріально-технічне забезпечення* передбачає наявність засобів організаційної техніки, отримання й опрацювання інформації про претендентів;

- *організаційне забезпечення* передбачає реалізацію сучасних принципів поділу праці, спеціалізацію та кооперацію в службі управління персоналом;

- *правове забезпечення* включає ґрунтовну правову базу під усі дії, пов'язані з персоналом, та чітке дотримання нормативних положень;

- *інформаційне забезпечення* тобто отримання всієї можливої інформації про претендента, збір інформації про особливості робочого місця й колектив, формалізацію інформації для зіставлення та перевірки;

– *кадрове забезпечення* включає наявність кваліфікованих кадрів у самій службі управління персоналом, які спроможні провести весь вищезазначений спектр робіт.

Набір персоналу здійснюється з **внутрішніх** (працівників самої організації) і **зовнішніх** (людей, які ніяк не пов’язані з організацією) джерел. У табл. 5.1 подано порівняльну характеристику цих джерел.

Таблиця 5.1

Основні характеристики набору персоналу за джерелами

Джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> – формування ідеології “просування”; – можливості оцінки; – низькі витрати на пошук; – мотивація працівників; – набір “чужих” на нижчі посади забезпечити легше 	<ul style="list-style-type: none"> – ймовірність “виродження”; – проблеми з іншими працівниками; – небажані зв’язки всередині організації; – необхідність комплексної програми розвитку персоналу
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> – “свіжа кров”; – зниження витрат на навчання; – відсутність небажаних зв’язків у організації; – внесення нового досвіду (функціонального, управлінського) 	<ul style="list-style-type: none"> – висока ймовірність несумісності; – моральні проблеми для працівників в організації, що є претендентами (демотивація); – тривалий період адаптації

Деякі керівники організацій схиляються до думки, що краще залучати власних працівників. Це менш витратно, до того ж, вважається, підвищується зацікавленість і мотивація працівників. Але значним недоліком такої орієнтації є те, що в організацію не надходить так звана “свіжа кров” – люди з новими ідеями, поглядами та нетрадиційним досвідом. Це проблема може призвести до застою в організації. Отже, тільки розумним поєднанням внутрішніх і зовнішніх джерел можна досягати успіху в ефективному доборі кадрів.

Пошук персоналу можна вести власними силами, а можна залучати до цієї справи сторонні організації й окремих людей.

До *основних джерел пошуку персоналу* належать: школи, професійно-технічні училища, коледжі, технікуми, інститути, академії, університети; організації-клієнти, організації-постачальники; державні та комерційні агенції з працевлаштування; колишні співробітники, їхні родичі та знайомі або випадкові претенденти.

Напоширенішими методами пошуку персоналу власними силами є: пошук через засоби масової інформації, пряма та непряма реклама в пресі, співробітництво із закладами вищої освіти, інтернет, хедхантінг (переманювання, на-

приклад, з конкурентної компанії, кандидата з необхідними навичками та досвідом роботи) тощо.

Якщо в організації прийнято залучати до набору персоналу зовнішніх суб'єктів, то в цьому випадку вона звертається до послуг державних служб зайнятості та приватних рекрутингових агенцій.

У процесі набору персоналу в організацію слід враховувати не тільки загальну відповідність претендента посаді, але й ситуацію, що склалася у співвідношенні очікувань претендента та вимог організації (рис. 5.1). Лише за максимального наближення очікувань претендента та вимог організації можна розраховувати на залучення високоефективного й лояльного до організації працівника. Одночасно важливо під час визначення вимог до кандидатів залишатися реалістичними.



Рис. 5.1. Зіткнення інтересів організації та претендента на роботу

Щоб правильно визначити критерії добору, слід чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності.

Відбір персоналу – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати функціональні обов'язки на певному робочому місці або посаді. В остаточному підсумку йдеться про вибір із сукупності претендентів найбільш прийняттого працівника з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

Відбір – це процес, у якому організація вибирає з претендентів на посаду одного або декількох осіб, які найбільше відповідають вимогам організації в конкретних умовах.

Основними критеріями відбору персоналу, як правило, вважають: освіту, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенційні можливості.

Процедура відбору персоналу може передбачати такі етапи:

- визначення кандидатів на вакантну посаду;
- попередній відбір претендентів;
- проведення первинної співбесіди;
- оцінка претендента;
- перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій;
- медичний огляд;
- проведення підсумкової співбесіди щодо найму;
- остаточне рішення про прийом на роботу.

Попередній відбір претендентів здійснюється для зниження витрат щодо найму за рахунок скорочення кількості претендентів за формально встановленими мінімальними вимогами. Попередній відбір здійснюється, як правило, менеджером з персоналу на основі аналізу резюме, поданого претендентом.

Первинна співбесіда проводиться спеціалістом кадрової служби з метою виявлення в претендента здатності до виконання майбутньої роботи.

У процесі відбіркової співбесіди, як правило, необхідно отримати інформацію за *такими позиціями*:

1. Життєвий шлях, автобіографічні дані.
2. Рівень освіти, знання мов.
3. Практичний досвід.
4. Характеристика з останнього місця роботи.
5. Одержувана винагорода.
6. Місце проживання.
7. Індивідуальні характеристики.

Зрозуміло, що даний перелік орієнтовний, залежно від специфіки організації, робочого місця він може істотно змінюватися.

Основною частиною співбесіди є інтерв'ювання. Інтерв'ю можна класифікувати за різними ознаками. Виділяють, як правило, такі **типи інтерв'ю**:

– **структуроване**: на спеціальному бланку заздалегідь готується перелік питань з окремою графою для відповідей. Спеціалісти рекомендують використовувати цей підхід під час відбору з великої кількості претендентів, коли немає можливості виділити достатньо часу на проведення первинної співбесіди;

– **напівструктуроване**: спеціалістом, який проводить інтерв'ю, заздалегідь складається схема бесіди та готуються основні питання. При цьому в розмові він може концентрувати увагу на окремих питаннях, пропонуючи претендентові відповісти на них докладніше;

– **неструктуроване**: проводиться у вільній формі, передбачає лише попереднє загальне визначення тем майбутньої бесіди. Зрозуміло, що такий своєрідний експромт потребує використання досвідчених інтерв'юерів;

– **стрес-інтерв'ю**: проводиться в емоційно напруженій обстановці, в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації;

– **групове**: група осіб виступає в якості суб'єктів опитування;

– **індивідуальне**: персоніфіковане або “класичне” інтерв'ю.

Рекомендується враховувати, що інтерв'ю – це процес міжособистісної взаємодії, тому завжди є вірогідність помилок, властивих міжособистісному сприйняттю.

Мета етапу **оцінки претендента** полягає у виявленні його потенціалу, його здатності адаптуватися до роботи в певній організації. Відбір працівників в організацію здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів, таких, наприклад, як:

- рівень освіти, спеціальність;
- досвід роботи;
- рівень володіння інформаційно-комп'ютерними технологіями;
- знання іноземних мов;
- комунікаційні здібності;
- уміння працювати в колективі;
- уміння працювати з документацією;
- здатність розробляти та впроваджувати інноваційні проекти;
- морально-етичні риси характеру.

Доцільно ще раз підкреслити, що конкретизація переліку зазначених якостей залежить від особливостей вакантної посади.

Найбільш поширеними *методами оцінки* кандидатів на вакантну посаду, як правило, є:

- тестування;
- відбірковий іспит;
- групові методи (групові дискусії, ділові ігри, розв'язання конкретних завдань, рольові ігри);
- співбесіда (особиста, групова).

Перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій. На цьому етапі відбувається ретельна перевірка анкетних даних і рекомендацій претендента з попереднього місця роботи. Важливо враховувати, що рекомендації не завжди можуть мати достатньо достовірний, об'єктивний характер. Тому, по-перше, потрібен “критичний” погляд на рекомендацію, по-друге, важливо, якщо це можливо, оцінити реноме тієї людини, яка надала рекомендацію.

На етапі **медичного огляду** визначається фізична та психологічна придатність претендента до роботи на конкретній посаді в конкретній організації. Як правило, це відбувається на підставі медичних довідок. Залежно від роду діяльності організації можуть висуватися також і особливі вимоги до здоров'я претендента.

Проведення підсумкової співбесіди щодо найму вважається обов'язковим, і, як правило, проводиться з безпосереднім керівником. Метою підсумкової співбесіди є отримання інформації з тих питань, що не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, або уточнення отриманої раніше інформації.

Процедура відбору персоналу завершується **остаточним рішенням** про прийом на роботу.

Після ухвалення рішення про прийом на роботу кадрова служба організації повинна юридично закріпити відносини, які встановлюються між працівником і організацією. Слід підготувати та підписати необхідні документи, зокрема видати наказ про зарахування на роботу.

Людина, яка зарахована на роботу, включається в систему внутрішньо-організаційних відносин, займаючи в ній декілька позицій. Кожній позиції відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, що визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління тощо. Від людини, що займає кожен з названих позицій, очікують відповідної поведінки.

З моменту, коли норми й цінності колективу організації стануть нормами й цінностями нового працівника, можна говорити про успішність процесу пристосування “новачка” до організації.

Адаптація – це взаємне пристосування працівника й організації, що базується на поступовому пристосуванні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці. *Асиміляція* – повне пристосування до середовища й ідентифікація, ототожнення особистих інтересів і цілей з колективними.

Виділяють два **напрямки адаптації**:

– *первинна* – пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів різного рівня);

– *вторинна* – пристосування співробітників, які мають досвід професійної діяльності (як правило, вони змінюють об’єкт діяльності або професійну роль, наприклад, перехід у ранг керівника).

На рис. 5.2 подано *основні етапи* процесу адаптації. До основних **форм (складових) процесу адаптації** зазвичай зараховують такі.

Психофізіологічна адаптація – пристосування до всіх умов, що здійснюють різноманітний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До таких умов належить фізичне та психічне навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, вібрація, освітлення тощо).

Соціально-психологічна адаптація – пристосування до соціуму, норм поведінки та взаємовідносин у новому колективі, тобто здійснюється включення працівника в систему взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації співробітник отримує інформацію про систему ділових і особистих взаємовідносин у колективі, про окремі формальні та неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи.

Професійна адаптація – поступове доопрацювання трудових здібностей і засвоєння професійних знань і навичок, а також формування професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до роботи.

Організаційна адаптація – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця, підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління організацією.

Незважаючи на різницю між складовими адаптації, всі вони перебувають у постійній взаємодії.



Рис. 5.2. Основні етапи процесу адаптації працівника

Проходження адаптаційних процесів, як правило, залежить від ряду обставин: наявності суб'єктів – “прискорювачів” адаптації, наприклад, знайомих чи друзів у новому колективі, або коли працівник має не лише спеціальну підготовку; наявність профільного попереднього досвіду; психологічна атмосфера в організації; міра збігу очікуваної та наявної “картини”; наявність системи допомоги в адаптації тощо.

В остаточному підсумку, *успішність адаптації* залежить від ряду умов, головними з яких є:

- якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних співробітників;
- об'єктивність ділової оцінки персоналу (як під час добору, так і в процесі трудової адаптації);
- відпрацьованість організаційного механізму управління процесом адаптації;
- престиж і привабливість професії, робота за відповідною спеціальністю саме в даній організації;

- гнучкість системи навчання персоналу, що діє в організації;
- особливості соціально-психологічного клімату в колективі;
- особистісні властивості людини, пов'язані з її психологічними рисами, віком, сімейним станом тощо.

Фахівці вважають, що за спонтанного подолання новим працівником службових і міжособистісних проблем процес адаптації може затягтися на 1–1,5 року. Регулювання ж цього процесу, вплив на нього дає можливість значно скоротити процес адаптації, що принесе, напевно, й економічну вигоду, особливо коли чисельність працівників значно зростає або в організації висока плинність кадрів.

Професійний добір найбільш придатного працівника з декількох кандидатів пов'язаний із проведенням комплексного обстеження, порівняльного аналізу якостей претендентів з деяким еталоном вимог до відповідної професії, конкретного місця роботи. Ці вимоги можуть бути подані у формі професіограм.

Професіограма – перелік і опис загальнотрудових та спеціальних умінь і навичок, необхідних людині для виконання певної професійної діяльності. Складається вона з двох частин: опису самої трудової діяльності й психограми. Психограма – опис вимог до психіки людини певної професії (виду діяльності), перелік необхідних здібностей людини.

ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Кваліфікаційні вимоги до працівника визначаються:
 - а) посадовою інструкцією;
 - б) тарифно-кваліфікаційним довідником;
 - в) колективним договором;
 - г) статутом підприємства.
2. До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду не належать:
 - а) адаптація;
 - б) внутрішній конкурс;
 - в) суміщення професій;
 - г) ротація.
3. Під час бесіди попереднього добору з претендентами на посаду менеджер з персоналу виявляє:
 - а) сімейний стан, зовнішній вигляд;
 - б) рівень освіти;
 - в) навички;
 - г) загальні особистісні якості.

4. Менеджеру з персоналу у бесіді з претендентом на посаду заборонено запитувати:

- а) з ким ви постійно проживаєте;
- б) чому ви звільнилися з попередньої роботи;
- в) хто рекомендував вас на цю посаду;
- г) які ви маєте досягнення у цій роботі?

5. Після проведення атестації працівників організації атестаційна комісія приймає таке рішення:

- а) атестувати або не атестувати працівника;
- б) звільнити працівника з посади;
- в) атестувати умовно працівника;
- г) перевести на іншу роботу.

6. Добір персоналу – це рішення про відповідність кандидата певній посаді:

- а) керівника підприємства або конкурсної комісії;
- б) голови конкурсної комісії;
- в) менеджера структурного підрозділу;
- г) менеджера з персоналу.

7. Відбір як усебічне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду й визначення кращих здійснюється:

- а) конкурсною комісією;
- б) трудовим колективом;
- в) лінійним менеджером;
- г) менеджером з персоналу.

8. Інформація про умови конкурсу на вакантні посади в державних установах розміщується в засобах масової інформації не пізніше як за:

- а) 1 місяць;
- б) 2 місяці;
- в) 20 днів;
- г) 1 тиждень.

9. Переведення на іншу роботу в організації – це:

- а) зміна місця роботи працівника;
- б) зміна виду трудової діяльності;
- в) зміна умов праці;
- г) усі відповіді правильні.

10. За проведення конкурсу з відбору кращих кандидатів на посаду відповідає:

- а) конкурсна комісія;
- б) лінійний менеджер;
- в) менеджер з персоналу;
- г) керівник організації.

11. Що визначає фактичний вплив посадової особи на організацію:

- а) влада;
- б) обов'язки;
- в) відповідальність;
- г) повноваження?

12. В Україні трудові договори за строком дії бувають таких видів:

- а) договори, укладені на невизначений строк;
- б) договори, укладені на визначений строк;
- в) договори, укладені на час виконання певної роботи;
- г) усі відповіді правильні.

13. Що виступає як регламент вимог до кваліфікації працівників:

- а) посадова інструкція;
- б) тарифно-кваліфікаційний довідник;
- в) положення про підрозділ;
- г) статут підприємства?

14. Вибори як засіб конкурсного відбору претендентів на посаду здійснюються з урахуванням думки:

- а) трудового колективу;
- б) конкурсної комісії;
- в) лінійного менеджера;
- г) менеджера з персоналу.

15. Набір працівників в організацію є початковою стадією:

- а) планування чисельності працівників;
- б) мотивації персоналу;
- в) комплектування штату персоналу;
- г) виявлення потреби в персоналі.

16. Агенти – поширювачі інформації належать до:

- а) внутрішніх джерел набору персоналу;
- б) консультантів у сфері найму персоналу;
- в) зовнішніх джерел набору кадрів;
- г) методів добору найбільш кваліфікованих працівників.

17. Усі джерела набору кадрів у організації поділяються на:

- а) зовнішні й спеціальні;
- б) внутрішні й зовнішні;
- в) активні й пасивні;
- г) приховані та явні.

18. Документ, що описує певну діяльність і її місце в організації, називається:

- а) посадова інструкція;
- б) кар'єрограма;
- в) професіограма;
- г) оперограма.

19. Документ, що описує послідовність виконання операцій з управління персоналом із зазначенням виконавців, називається:

- а) посадова інструкція;
- б) технологічна карта;
- в) професіограма;
- г) оперограма.

20. Вимоги, що ставляться до виконавця певної діяльності та перелік його найважливіших якостей, відображає:

- а) оперограма;
- б) кар'єрограма;
- в) психограма;
- г) професіограма.

21. Тимчасове наймання працівників оформляється:

- а) колективним договором;
- б) трудовим договором;
- в) контрактом;
- г) договором підряду.

22. У якій послідовності здійснюється добір працівників в організацію:

а) медичний огляд, співбесіда, заповнення бланка заяви, тестування, перевірка рекомендацій і послужного списку, наймання;

б) подання резюме, співбесіда, перевірка анкетних даних, рекомендацій, медичний контроль і рішення про наймання;

в) попередня відбіркова бесіда, заповнення бланка заяви, інтерв'ю, тестування, перевірка рекомендацій та послужного списку, медичний контроль, наймання;

г) домовленість по телефону, ознайомлення з резюме, інтерв'ю, перевірка особової справи, оцінка відповідності вимогам, оформлення трудового договору (контракту).

23. Професіограма – це:

а) загальна характеристика професії та її значення;

б) “портрет” ідеального працівника, який визначає вимоги до сукупності його особистих якостей, здібностей виконувати ті чи інші функції та соціальні ролі;

в) визначення особливостей трудового колективу й вимог до співробітника;

г) перелік основних вимог до психологічних якостей працівника.

24. Трудова адаптація працівників – це:

- а) входження особистості в нову предметно-матеріальну та соціальну сферу;
- б) пристосування працівника до оточуючого середовища;
- в) процес знайомства працівника з трудовим колективом;
- г) поступове набуття навичок нового виду діяльності.

25. Вступ на посаду як складова частина адаптації працівника має такі форми:

- а) загальна орієнтація, спеціальна орієнтація, індивідуальний вступ на посаду;
- б) ознайомлення з правилами охорони праці, технікою безпеки, додатковими пільгами, персональними обов'язками;
- в) ознайомлення з основними дисциплінарними правилами, особливостями роботи підрозділу, правилами техніки безпеки та гігієни, знайомство з членами колективу;
- г) немає правильної відповіді.

26. Під час добору персоналу застосовують такі методи:

- а) анкетні, інтерв'ю, функціональної ідентифікації, біографічний;
- б) експертні, проєктивні, конкурсні, тестування, психофізіологічні, медичні, професійних переміщень, безпосереднього визначення особистості;
- в) відображеної суб'єктивності, рейтингових оцінок, рольової ідентифікації, самоаналізу, інтерв'ю, тестування;
- г) немає правильної відповіді.

27. Що таке первинний відбір кандидатів на посаду:

- а) процес селекції кандидатів, що володіють мінімальними вимогами для зайняття посади;
- б) обмін інформацією між представником організації й кандидатом на посаду для оцінки його кваліфікації;
- в) заходи, що проводяться організацією для зменшення чисельності своїх співробітників;
- г) усі відповіді правильні?

28. Який вид адаптації визначено у положенні: “Пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки та взаємостосунків у новому колективі”:

- а) соціально-психологічна;
- б) професійна;
- в) організаційна;
- г) первинна?

29. За допомогою яких методів проводиться оцінка кандидатів на посаду під час первинного відбору:

- а) аналіз анкетних даних;
- б) атестація;
- в) ротація;
- г) інтеграція?

30. За допомогою якого методу проводиться роз'яснення і демонстрація прийомів роботи безпосередньо на робочому місці:

- а) інструктаж;
- б) лекція;
- в) кейси;
- г) ділові ігри?

31. До переваг внутрішніх джерел наймання персоналу не належать:

- а) формування ідеології “просування”;
- б) можливості оцінки;
- в) низькі витрати на пошук персоналу;
- г) необхідність комплексної програми розвитку персоналу.

32. Професійна орієнтація включає:

- а) виявлення професійної придатності, трудову адаптацію;
- б) трудову адаптацію, професійний підбір, профвідбір;
- в) профпропаганду, профконсультації, професійний підбір, профвідбір;
- г) професійне обстеження, профпропаганду, профконсультації.

33. Основою якого типу інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду є фіксований набір питань:

- а) панельного;
- б) неструктурованого;
- в) структурованого;
- г) закритого?

34. Виділяються такі типи трудової адаптації:

- а) первинна, вторинна;
- б) відкрита, закрита;
- в) зовнішня, внутрішня;
- г) професійна, соціальна.

35. Професійна адаптація – це:

а) набуття нових професійних навичок у результаті ознайомчого етапу роботи на митниці;

б) перебудова фізіологічних функцій унаслідок реакцій організму на змінні умови сфери роботи;

в) підвищення психологічної стійкості працівників митниці як наслідок зміни напрямку професійної діяльності;

г) правильної відповіді немає.

ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів.

1) Науково обґрунтоване визначення професійної відповідності окремого претендента конкретному виду діяльності.

2) Комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, профвідповідності, інших факторів, що впливають на вибір професії чи зміну сфери діяльності.

3) Початкова професійна підготовка школярів, здійснювана через уроки праці, організація гуртків, спеціальних уроків з основ різної професійної діяльності тощо.

4) Сукупність методів опису професій і спеціальностей з урахуванням вимог до людини та оптимальних умов організації її праці (гігієнічних, технологічних, інформаційних).

5) Перелік і опис загальнотрудових та спеціальних умінь і навичок, необхідних людині для виконання певної професійної діяльності.

6) Опис вимог до психіки людини певної професії (виду діяльності), перелік необхідних навичок і здібностей людини.

7) Процес, що характеризує початок взаємодії двох суб'єктів: організації, з одного боку, особистості претендента як носія унікальних професійних і особистих якостей, з іншого.

8) Потреба спільної з керівництвом, психологом і відділом кадрів розробки процедури добору кандидатів на службу до державних органів, вивчення психологічних особливостей державної служби, прогнозування успішності оволодіння нею.

9) Взаємне пристосування працівника організації, що базується на поступовому пристосуванні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці.

10) Пристосування до всіх умов, що здійснюють психофізіологічний вплив на працівника під час роботи. До цих умов слід зарахувати: фізичне та психічне навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу.

11) Пристосування до соціуму, норм поведінки та взаємовідносин у новому колективі, тобто здійснюється включення працівника у систему взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями.

12) Поступове доопрацювання трудових здібностей і засвоєння професійних знань і навичок, а також формування професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до своєї роботи.

13) Засвоєння ролі й організаційного статусу робочого місця та підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного й економічного механізму управління організацією.

14) Вплив управлінців на процес входження нового працівника в організацію з метою найшвидшого й успішного його включення у виробничий процес і переходу до стабільної роботи.

15) Передбачає глибоке вивчення ситуації, проблем підрозділу й особливостей роботи попередника. Для цієї стратегії характерно підвищена обережність, детальне вивчення переваг і недоліків у роботі попередника, знайомство з персоналізованими проектами, початок активної діяльності лише після “довгого притирання”.

Терміни

- *Адаптація*
- *Вичікувальна адаптація*
- *Добір персоналу*
- *Організаційна адаптація*
- *Принцип системності добору*
- *Професійна адаптація*
- *Професійна орієнтація*
- *Професійна освіта*
- *Професійний добір*
- *Професіограма*
- *Професіографія*
- *Психограма*
- *Психофізіологічна адаптація*
- *Соціально-психологічна адаптація*
- *Управління адаптацією*

ЗАВДАННЯ І СИТУАЦІЇ

Завдання 1

Складіть перелік питань для професіограми інспектора митного підрозділу (на вибір).

Завдання 2

Напишіть есе на тему: “Як покращити процес адаптації випускників Університету митної справи та фінансів до першого місця роботи”.

Завдання 3

Розробіть власну методику адаптації працівників митного органу. Перш ніж почати розробляти таку методику, слід чітко розрізняти первинну та вторинну адаптації, знати зміст кожного з етапів адаптації, розрізняти професійну, організаційну, психофізіологічну та соціально-психологічну складові адаптації, уявляти, що містить процес управління адаптацією, від чого залежить швидкість адаптації тощо. Особливу увагу зверніть на методологічні аспекти адаптації, етапи адаптації персоналу митних органів (ознайомчий період, перепідготовка, стажування, атестація).

Завдання 4

Ви менеджер з персоналу підприємства. Вам необхідно дібрати працівника на посаду начальника відділу маркетингу. **Завдання:**

1. Визначте джерела набору, якими ви скористаєтеся.
2. Визначте методи, якими ви скористаєтеся для відбору претендентів.
3. Складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом.
4. Визначте критерії відбору на дану посаду.
5. Складіть профіль особистості “ідеального” начальника відділу маркетингу.

Завдання 5

Ви менеджер з персоналу підприємства, здійснюєте відбір кандидатів на вакантну посаду на вашому підприємстві. У розмові з деякими з них з'ясуєте, що вони не мають на меті отримання роботи саме на вашому підприємстві.

Яких кандидатів ви відберете для роботи: тих, хто прагне до роботи саме на вашому підприємстві, або будете керуватися іншими критеріями?

Завдання 6

Ви керівник великої компанії. Сьогодні ваш день присвячений відбору кандидата на посаду начальника відділу збуту. Перший претендент попередньо надіслав своє резюме, а також супровідний лист, що характеризує його як відмінного фахівця й людину, що зацікавлена у роботі саме у вашій компанії. Другий претендент приніс своє резюме особисто, у той момент, коли почався відбір кандидатів. Ви знаєте, що він відмінно працює, тому що вам доводилося разом із ним працювати раніше. Як ви побудуєте співбесіду з кожним із кандидатів, кому з них віддасте перевагу?

Завдання 7

Яким буде ваше ставлення як керівника до кандидата на вакантне місце, якщо його супровідний лист надрукований на папері для заміток, без логічної структури написання? Ваше перше враження про кандидата. Чи погодитесь ви запросити його на особисту бесіду, тому що він відповідає потрібним професійним якостям фахівця?

Завдання 8

Як ви поставитесь до того, що резюме одного з претендентів на посаду начальника відділу маркетингу в розділі “Досвід роботи” містить величезну інформацію про різні місця роботи цього фахівця (не більше півроку на одному робочому місці)? Як ви побудуєте співбесіду з цим кандидатом?

Тема 6. Організація діяльності та функції служб персоналу

Як правило, робота з персоналом в організації здійснюється її спеціальним функціональним підрозділом – кадровою службою.

Як свідчить практика, використовуються різні назви кадрових підрозділів: відділ кадрів, служба кадрів, департамент (відділ) роботи з персоналом тощо. Функціональне наповнення має багато спільного, але є особливості.

З часом зі зростанням ролі людського чинника на виробництві роль і значення кадрових служб підвищувалася. Так, наприклад, у 20-х рр. минулого сторіччя увага фахівців з управління персоналом концентрувалася в основному на питаннях соціальної психології розв'язання конфліктів між персоналом та адміністрацією – представником роботодавця. У повоєнний період і аж до 60-х рр. функції кадрових служб зосереджувалися на проблемах виробничого персоналу (“синіх комірцях”), причому функціональні завдання ще не мали предметної певності.

У сучасних умовах існує велика потреба в удосконаленні роботи щодо підбору, організації навчання, підвищення кваліфікації, правильної оцінки персоналу організації, формування необхідного соціально-психологічного клімату тощо. Функція управління персоналом набула якісно нового значення. Відбувається зростання ролі кадрових служб щодо набору, зокрема, випускників коледжів, інститутів, академій, університетів, які володіють сучасними знаннями. Але найголовніше – зростає значення системної, комплексної кадрової роботи.

У більшості організацій кадрова служба є *самостійним структурним підрозділом*. Як правило, керує діяльністю служби начальник відділу (директор департаменту) з управління персоналом, у підпорядкуванні якого можуть бути сектори (відділи), групи окремих працівників, утворень за функціональним принципом (наприклад, сектор навчання й розвитку персоналу, група стимулювання й оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки та ін.).

Напрямки діяльності кадрової служби обумовлені тими ж чинниками, що й усій організації. Вони визначають функції цієї служби.

До **функцій кадрової служби** організації насамперед належать:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення й руху кадрів;
- організація добору, розміщення й виховання персоналу;
- дослідження й аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників;
- організація діловодства роботи з персоналом;
- оцінка персоналу;
- організація навчання й підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління кар'єрним просуванням;

- поліпшення умов роботи й надання пропозицій щодо вирішення соціальних питань;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Організація роботи з персоналом має спрямовуватись на виконання завдань кадрової політики та являти собою певну систему різних видів кадрової роботи.

Організаційна структура кадрової служби може бути різною, залежно від специфіки, масштабів діяльності організації, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Для малої організації досить характерно здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з іншою (наприклад, посадою секретаря або юрисконсульта). А лінійні функції управління персоналом виконує сам керівник – добирає працівників, призначає їм зарплату, вирішує, які курси підвищення кваліфікації їм необхідні тощо.

У великій організації виникає необхідність створення розгалуженої служби управління персоналом – за різними напрямками діяльності у сфері людських ресурсів. Вона очолюється, як правило, заступником керівника організації (рис. 6.1).

При цьому заступник керівника зазвичай має вирішувати такі питання:

- набір методів та інструментів роботи з персоналом;
- організаційна й функціональна структури кадрової служби;
- статистична звітність служби;
- зв'язки із засобами масової інформації тощо.

Діяльність кадрової служби організації досить часто регламентується внутрішнім положенням про кадрову службу.

Сучасний керівник кадрової служби повинен:

- *мати* адекватну вищу освіту, досвід роботи в галузі управління персоналом, організаторські та комунікативні здібності, спрямованість на роботу з людьми;

- *знати* принципи кадрової політики організації та перспективи її розвитку, форми та методи планування й організації роботи з персоналом, основи господарського, трудового законодавства та нормативно-правові документи з кадрової роботи, основи психології управління, педагогіки, соціології праці та форми й системи матеріального стимулювання праці;

- *володіти* методикою добору та відбору кадрів, методами оцінки особистих і ділових якостей працівників, навичками публічних виступів, сучасними інформаційно-комп'ютерними технологіями у сфері управління персоналом, інструментами впливу на діяльність працівників.

У літературі представлені різні думки щодо питання “порогу” розміру організації, за яким доцільно створювати самостійний структурований підрозділ з управління кадрами. Зокрема, пропонується вважати таким “порогом” наявність в організації 50–70 працівників. Вважається, що саме за таких параметрів організації створення відповідної кадрової управлінської системи є економічно виправданим.

А. Приклад структури кадрової служби малої за розміром організації:



Б. Приклад організаційної структури кадрової служби середньої за розміром організації:



В. Приклад структури кадрової служби великої за розміром організації:



Рис. 6.1. Приклади структур кадрових служб організацій

У цілому на кількість штатних співробітників кадрової служби впливають такі фактори:

- загальна чисельність співробітників організації;
- конкретні умови й особливості організації, сфери діяльності та масштаби;
- соціальна характеристика організації, структурний склад співробітників;

– складність і векторність завдань з управління персоналом, що виконуються;

– технічне забезпечення управлінської праці.

Розрахунок чисельності керівників, спеціалістів та інших службовців організації, в тому числі й кадрової служби, здійснюється різними *методами*:

– метод багатofакторного аналізу функціонального розподілу управлінської праці;

– економіко-математичні методи;

– метод порівнянь;

– метод прямого розрахунку;

– експертний метод тощо.

Раціональна організація роботи з управління персоналом потребує відповідного справочинного діловодства.

Діловодство – повний цикл обробки й руху документів з моменту їх створення працівниками кадрової служби до закінчення виконання та передачі в інші підрозділи.

Мета діловодства – організація роботи з документами, які використовуються в системі управління персоналом.

Діловодство може здійснюватися безпосередньо в одному підрозділі (канцелярії, загальному відділі, секретаріаті тощо), або розподілятися по різних ланках. На практиці найчастіше використовується змішана система.

Документи, які розробляються й використовуються в процесі управління персоналом організації, є її документаційним забезпеченням.

Усі документи можна *класифікувати* за рядом ознак, але з точки зору їх використання в процесі управління персоналом організації доцільно розділити на дві великі групи:

– нормативно-методичне забезпечення;

– правове забезпечення.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, які встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші параметри, що використовуються для виконання завдань організації праці й управління персоналом, і затверджені у встановленому порядку.

Правове забезпечення – правові інструменти забезпечення впливу на об'єкти управління персоналом.

Кадрова служба розробляє такі **види документів**:

Структура і штатна чисельність – у цьому документі фіксуються всі структурні підрозділи організації, посади і кількість штатних одиниць за кожною посадою.

Штатний розклад – розробляється на підставі структури і штатної чисельності. Включає перелік посад, кількість штатних одиниць, посадові оклади, надбавки й місячний фонд зарплати.

Правила внутрішнього трудового розпорядку – це правила з організації роботи, взаємні зобов'язання працівників та адміністрації, режим роботи та ін. Для їх розробки можуть використовуватися типові правила: погодження з органом, який представляє трудовий колектив, затвердження керівником.

У Положенні про персонал відображені питання професійного та соціального розвитку трудового колективу, його взаємовідносини з адміністрацією, гарантії тощо. Розробляється аналогічно до правил внутрішнього трудового розпорядку та може існувати як разом з ними, так і замість них.

Положення про відділ розробляється на підставі наказу керівника організації керівником підрозділу, ним же підписується, узгоджується з юридичним відділом, затверджується керівником. У ньому відображається правовий статус, завдання, функції, права й обов'язки підрозділу.

Посадові інструкції розробляються відповідно до чинного законодавства на підставі Довідника кваліфікаційних професій працівників для керівників, професіоналів і спеціалістів.

Робочі інструкції розробляються для технічних службовців і робітників.

Розпорядчі документи – накази й розпорядження керівника (про прийом, переведення, звільнення, заохочення та покарання, про зміни, що стосуються особи працівника).

Облікові документи – документи з обліку кадрів (особиста картка, особиста справа, штатно-посадова книга, алфавітна книга й алфавітна картка, графіки відпусток і книга обліку відпусток, книга обліку бланків трудових книжок і руху трудових книжок, таблиць обліку робочого часу).

Трудові книжки – це основний документ, що підтверджує діяльність працівників і є підставою для встановлення стажу працівника, а також для отримання та використання інших даних.

Документи статистичної звітності з праці та кадрів – звіти.

Документи із систематизації та збереження документів кадрової служби – номенклатура справ, справи, опис, акти тощо.

Оформлення документів базується на державних стандартах ведення документації.

Документи з оформлення прийому, звільнення, переміщення працівників, надання відпусток, заохочення, стягнення, становлять групу документів щодо роботи з персоналом організації.

Документація щодо роботи з персоналом ведеться з моменту прийому працівника. Вона є самостійною групою, що обумовлено певними особливостями документування роботи з персоналом.

На кожного працівника організації в кадровій службі формується особова справа. До особової справи входять такі документи:

- внутрішній опис документів, що містяться в особовій справі;
- заява про прийом на роботу;
- контракт між працівником і організацією (за наявності);
- особовий листок з обліку кадрів;
- автобіографія;
- копія документа про освіту;

- витяги з наказів (про прийом, переміщення, звільнення);
- довідки й інші документи, що стосуються даного працівника;
- трудова книжка.

Автобіографія – це документ, який працівник складає самостійно довільно в оповідній формі. Інформація про життєвий шлях і професійну діяльність викладається в хронологічному порядку.

Автобіографія не має типової форми, але, як правило, містить такі ключові моменти:

- назва документа;
- прізвище, ім'я, по батькові;
- число, місяць і рік народження;
- дані про батьків;
- інформацію про освіту, спеціальність;
- етапи трудової діяльності;
- сімейний стан;
- нагороди;
- місце проживання;
- дата та особистий підпис.

Підготовка документів з особового складу виконується з дотриманням усіх норм і вимог, що забезпечує їх юридичну чинність.

Український ринок інформаційних технологій пропонує нині певний набір програмних продуктів для спрощення та вдосконалення роботи кадрових служб.

Використовуючи програмне забезпечення для управління персоналом, кадрові менеджери скорочують рутинні операції й значно підвищують частку інтелектуальної праці у своїй роботі. Працівники переходять на нові технології та методи роботи, які стали можливими саме завдяки сучасним інформаційно-комп'ютерним технологіям. Удосконалюється, прискорюється аналітична робота з питань добору, набору, переміщення, підготовки та перепідготовки персоналу тощо.

Упровадження інформаційно-комп'ютерних технологій надає системних переваг організації. Так, керівництво організації може не тільки оперативно отримувати від служби управління персоналом необхідну інформацію, але також мати можливість безпосереднього доступу до відповідних баз даних. Це дозволяє якісніше готувати та втілювати деякі кадрові рішення, отримувати оперативний доступ до особових справ співробітників та іншої інформації. Крім того, оперативне отримання аналітичної звітності з персоналу створює важливі передумови для забезпечення правильності й ефективності управлінських рішень.

ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Що слід розуміти під функціональними повноваженнями менеджера з персоналу:

а) можливість впливати на працівників, що підпорядковані іншим лінійним керівникам;

- б) можливість не виконувати певні управлінські рішення;
- в) право залучати додаткові ресурси;
- г) можливість додаткового заохочення?

2. Яку роль виконує менеджер з персоналу, що здійснює адміністративний контроль за дотриманням вимог законодавства:

- а) спеціаліста з трудових договорів (контрактів);
- б) опікуна своїх працівників;
- в) архітектора кадрового потенціалу;
- г) інструктора з кадрової роботи?

3. До основних функцій менеджера персоналу у сфері стратегічного й оперативного управління належать:

- а) визначення стратегії організації в кадровій роботі;
- б) допомога керівництву в здійсненні кадрової політики з питань найму, просування, пересування, звільнення, скорочення штатів;
- в) надання допомоги лінійним і функціональним керівникам у роботі з персоналом для досягнення найбільш ефективних результатів;
- г) формування кадрової політики організації.

4. Проект наказу про звільнення працівника з посади економіста організації погоджується:

- а) лінійним менеджером;
- б) менеджером з персоналу;
- в) заступником керівника організації;
- г) усі відповіді правильні.

5. Трудову книжку, головний документ про трудову діяльність, на працівника організації менеджер з персоналу повинен оформити протягом:

- а) тижня;
- б) 3 днів;
- в) 10 днів;
- г) 1 місяця;
- д) правильної відповіді немає.

6. Якими можуть бути повноваження інспектора кадрів усередині підприємства:

- а) лінійними, функціональними;
- б) лінійними, паралельними;
- в) прямими, опосередкованими;
- г) функціональними?

7. Сукупність певних підрозділів і їх працівників, що допомагають менеджерам здійснювати свої повноваження й обов'язки, але не мають розпорядницьких функцій, – це:

- а) адміністративний апарат;
- б) відділ персоналу;
- в) канцелярія підприємства;
- г) рівень управління.

8. Влаштуваючись на роботу вперше, працівник має подати у відділ персоналу такі документи:

- а) паспорт, документи про освіту, резюме;
- б) заяву й особовий листок з обліку кадрів;
- в) трудову книжку, результати медичного обстеження;
- г) паспорт, посвідчення водія, заяву.

9. Проекти наказів з персоналу в організації, як правило, готує:

- а) менеджер з персоналу;
- б) керівник організації;
- в) лінійний менеджер;
- г) заступник керівника організації.

10. Який документ веде відділ персоналу для визначення частоти зміни кадрів на тій чи іншій посаді організації:

- а) реєстраційна картка;
- б) особова справа;
- в) номенклатура справ;
- г) особова картка?

11. Що визначають під час розрахунку чисельності працівників кадрових служб за допомогою показника “трудомісткість робіт”:

- а) типові норми з підготовки й оформлення документів;
- б) норми обслуговування;
- в) норми чисельності;
- г) правильної відповіді немає?

12. Затверджений у встановленому порядку систематизований перелік справ, що використовуються в діловодстві відділу, в якому обов’язково зазначаються терміни зберігання документів, – це:

- а) номенклатура справ;
- б) особова справа;
- в) посадова інструкція;
- г) правила внутрішнього трудового розпорядку.

13. Обліковий документ, що обов’язково заповнюється відділом кадрів на всіх працівників, прийнятих на постійну, тимчасову або сезонну роботу, в якому записи проводять згідно з паспортом, дипломом, трудовою книжкою, – це:

- а) особова картка;
- б) особова справа;
- в) посадова інструкція;

г) правила внутрішнього трудового розпорядку.

14. Який документ комплектується, зокрема, з таких складових: додаток до особового листка з обліку кадрів, автобіографія, копія документів про освіту:

- а) особова справа;
- б) особова картка;
- в) посадова інструкція;
- г) правила внутрішнього трудового розпорядку?

15. Угода між членами трудового колективу та адміністрацією, яка укладається один раз на рік, – це:

- а) колективний договір;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) особова картка;
- г) посадова інструкція.

16. Що належить до категорії актів централізованого регулювання та є документом, у якому закріплено правові норми, принципи й законодавчі аспекти регулювання праці:

- а) Кодекс законів про працю;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) колективний договір;
- г) положення про підрозділ.

17. Як називається організаційно-регламентуючий документ, у якому характеризуються основні принципи створення і функціонування структурного підрозділу:

- а) положення про підрозділ;
- б) Кодекс законів про працю;
- в) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- г) колективний договір?

18. Документ, який регламентує діяльність у межах кожної управлінської посади й уміщує вимоги до працівника, що займає цю посаду, – це:

- а) посадова інструкція;
- б) опис роботи;
- в) особова специфікація;
- г) документаційне забезпечення.

19. Первинний документ з обліку кадрів на підприємстві:

- а) наказ;
- б) реєстраційна картка;
- в) особова картка;
- г) посадова інструкція.

20. Повноваження начальника відділу кадрів і його співробітників, обумовлені посадовими інструкціями, – це:

- а) функції відділу кадрів;
- б) права відділу кадрів;
- в) завдання відділу кадрів;
- г) відповідальність відділу кадрів.

21. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – це:

- а) сукупність реалізованих рішень з обсягу, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління за її функціонування;
- б) система класифікації й кодування інформації, система управлінської інформації, система організації, збереження та внесення змін у документацію;
- в) масиви даних, які формують інформаційну базу системи на машинних носіях, система програм організації, накопичення, ведення й доступу до інформації цих масивів;
- г) правильної відповіді немає.

22. До особової справи входять такі документи:

- а) внутрішній опис документів, заява про прийом на роботу, автобіографія;
- б) контракт між працівником і підприємством, особовий листок з обліку кадрів, витяги з наказів (про прийом, переміщення, звільнення);
- в) довідки й інші документи, що стосуються даного працівника, копія документа про освіту, трудова книжка;
- г) усі відповіді правильні.

23. Які основні функції відділу з персоналу:

- а) зменшення кількості фактів порушень технологічної та виробничої дисциплін на підприємстві;
- б) своєчасне забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації;
- в) контроль за наявністю резерву підготовлених працівників;
- г) зменшення плинності персоналу;
- д) усі відповіді правильні?

24. Документ, що регламентує порядок прийому та звільнення, основні обов'язки робітників, службовців, адміністрації, робочий час і його використання тощо:

- а) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- б) колективний договір;
- в) положення про підрозділ;
- г) посадова інструкція.

25. Документ, що розробляється на підставі структури та штатної чисельності й визначає перелік посад, кількість штатних одиниць, посадові оклади, надбавки й місячний фонд зарплати:

- а) штатний розклад;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) положення про персонал;
- г) положення про відділ.

ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів.

1) Спеціалізований функціональний підрозділ організації, який виконує роботу з кадрами.

2) Повний цикл обробки й руху документів з моменту їх створення працівниками кадрової служби до закінчення виконання та передачі в інші підрозділи.

3) Сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, які встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, що використовуються для виконання завдань організації праці й управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентними органами або керівництвом організації.

4) Засоби та форми юридичного впливу на органи та об'єкти управління персоналом.

5) Документ, який працівник складає самостійно, типової форми не має та складається довільно.

6) Основний документ, що підтверджує діяльність працівника, та є підставою для встановлення загального, безперервного та спеціального стажу.

7) Розробляються відповідно до чинного законодавства на підставі Довідника кваліфікаційних професій працівників для керівників, професіоналів і спеціалістів.

8) Укладається відповідно до чинного законодавства, незалежно від форм власності та належності співробітників до профспілки.

9) У цьому документі фіксуються всі структурні підрозділи підприємства, посади й кількість штатних одиниць за кожною посадою. Документ складається на бланку підприємства, узгоджується з головним бухгалтером і затверджується директором. Зміни до нього вносяться на підставі наказу керівника.

10) Розробляється на підставі структури та штатної чисельності, на бланку підприємства, узгоджується з головним бухгалтером, затверджується керівником, підписується заступником керівника, має перелік посад, кількість штатних одиниць, посадові оклади, надбавки й місячний фонд зарплати.

11) Уміщує правила з організації роботи підприємства, взаємні зобов'язання працівників та адміністрації, режим роботи тощо, розробляється на підставі типових правил, узгоджується загальними зборами трудового колективу, візується юристом і затверджується директором.

12) Відображено питання професійного та соціального розвитку трудового колективу, його взаємовідносини з адміністрацією, гарантії тощо. Розробляється аналогічно до правил внутрішнього трудового розпорядку й може існувати як разом з ними, так і замість них.

13) Розробляється на підставі наказу керівника організації керівником підрозділу, ним же підписується, узгоджується з юридичним відділом і затверджується керівником організації. У ньому відображається правовий статус, завдання, функції, права й обов'язки підрозділу.

Терміни

- *Автобіографія*
- *Діловодство*
- *Кадрова служба*
- *Колективний договір*
- *Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом*
- *Положення про відділ*
- *Положення про персонал*
- *Посадові інструкції*
- *Правила внутрішнього трудового розпорядку*
- *Правове забезпечення системи управління персоналом*
- *Структура та штатна чисельність*
- *Трудова книжка*
- *Штатний розпис*

ЗАВДАННЯ І СИТУАЦІЇ

Завдання 1

Ви менеджер з персоналу підприємства. Складіть трудовий контракт, що укладається між вашим підприємством та працівником, який оформлюється на роботу.

Завдання 2

Ви менеджер з персоналу підприємства. Оформіть відповідні документи на працівника, якого приймають на роботу.

Завдання 3

Ви менеджер з персоналу підприємства. Оформіть наказ про прийняття Клименко А. Ю. на посаду економіста 1-ї категорії вашої компанії “Торговий центр “Східний” та запишіть наказ до журналу реєстрації наказів.

Завдання 4

Ви працюєте менеджером з персоналу на підприємстві. Оформіть наказ про звільнення Юренко О. П. з посади товарознавця 1-ї категорії вашої компанії “Торговий центр “Східний” та запишіть наказ до журналу реєстрації наказів.

Завдання 5

Ви працюєте менеджером з персоналу на підприємстві. Оформіть наказ про переведення продавця 1-ї категорії Петренко О. М. на посаду менеджера зі збуту (у зв’язку із закінченням університету за спеціальністю “Менеджмент” за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра) вашої компанії “Продукти плюс” та запишіть наказ до журналу реєстрації наказів.

Завдання 6

Вважається, що для менеджерів з персоналу найважливіші такі якості:

- уміння встановлювати й підтримувати систему відносин з людьми;
- майстерність розв’язувати конфлікти, запобігати їм;
- уміння отримувати, обробляти, оцінювати кадрову інформацію та на цій основі будувати систему комунікацій в управлінні персоналом;
- уміння отримувати нестандартні управлінські рішення – здатність своєчасно виявляти проблеми та приймати рішення в управлінні персоналом;
- здатність найефективніше розподіляти людські ресурси на підприємстві;
- здатність іти на виправданий ризик і на впровадження кадрових нововведень на підприємстві;
- мистецтво самоаналізу – здатність об’єктивно оцінювати свою позицію, роль на підприємстві, виявляти свої сильні й слабкі сторони.

Проаналізуйте наведені вище положення, підготуйте відповіді на такі питання:

1. Чи можна вважати перелік зазначених якостей менеджера з персоналу вичерпним?
2. Якими додатковими властивостями та якостями повинен володіти менеджер з персоналу, що працює в умовах ринку?

Завдання 7

Найбільш відомий і повний перелік функцій кадрових служб включає таке:

1. Здійснення прогнозування, перспективного та поточного планування потреби в кадрах, спрямування, добір і розміщення.
2. Здійснення систематичного аналізу складу кадрів за фаховими, загальноосвітніми, віковими й іншим ознаками.
3. Організація раціональної системи обліку кадрів.
4. Здійснення процедури добору й розміщення кадрів.

5. Формування та проведення кадрової політики під час найму, просування, переміщення, винагороди тощо.
 6. Індивідуальне вивчення співробітників номенклатури того керівника, якому підпорядкований відділ кадрів.
 7. Постійний аналіз структури та стану кадрів, невходів на роботу, аварій, плинності, скарг і претензій.
 8. Організація планомірної оцінки (атестація тощо) кадрів представницькими комісіями.
 9. Розробка заходів щодо підвищення кваліфікації кадрів та їх перепідготовки. Добір кандидатур для направлення на навчання.
 10. Формування кадрового резерву та робота з ним.
 11. Контроль і координація кадрової роботи всієї організації. Проведення консультацій по роботі з кадрами.
 12. Систематичний аналіз структури апарату управління, розробки рекомендацій щодо поліпшення організаційних структур.
 13. Розробка навчально-інформаційних посібників за програмами підготовки спеціалістів, довідників для службовців з організаційно посадових структур тощо.
 14. Організація медичного обслуговування, пожежної й іншої охорони службових будинків, організація роботи приймальних тощо.
 15. Організація спеціального забезпечення персоналу (страхування, пенсії).
 16. Проведення конкурсів на вакантні місця.
 17. Організація процесу адаптації нових працівників.
 18. Тарифікація робочих місць.
 19. Оцінка рівня безпеки, комфортабельності та умов праці.
 20. Розробка правил оцінки результатів праці.
 21. Визначення умов соціального забезпечення.
 22. Установлення компенсацій і пільг.
 23. Контроль витрат на персонал.
 24. Сприяння поліпшенню психологічного клімату в колективі.
 25. Управління трудовими відносинами.
 26. Документування роботи з кадрами. Опрацювання, видача та збереження відповідних документів. Підготовка звітів.
- Які із зазначених функцій, на вашу думку, основні, які допоміжні?

Тема 7. Формування колективу в організації

Очевидно, що колектив це не просто механічне або логічно упорядковане об'єднання працівників організації. Організація – це досить складна соціальна система, де взаємодіють окремі особи, формальні та неформальні групи.

Група – це відокремлене об'єднання невеликої кількості людей (відносно колективу, частиною якого воно є), що перебувають в стійкій взаємодії та здійснюють спільні дії протягом відносно тривалого періоду часу.

Розрізняють формальні та неформальні групи.

Формальні групи створюються за рішенням керівництва для виконання певних управлінських чи виконавчих функцій.

Неформальні групи виникають спонтанно на основі неформалізованих стосунків.

Окрему увагу менеджер має приділяти неформальним групам, оскільки вони можуть проникати у формальні, а також в інші неформальні групи, здійснювати відповідний вплив. Більше того, нерідко виникають ситуації, коли ці групи претендують, щоб стати домінуючими в організації та помітно впливати на управління.

Розрізняють соціологічні й організаційні *причини створення неформальних груп*, а саме:

- соціальна відмінність (наприклад, між робітниками та службовцями);
- централізація та ієрархічність організаційної структури формалізованої групи посилюють прагнення до створення невеликих груп, здатних дати “комфортніші” психологічні відчуття;
- недоліки у формальній організації, що обумовлює утворення тимчасових організаційних структур з неформальними лідерами, яким працівники довіряють;
- брак інформації, через який працівники використовують несанкціоновані інформаційні канали (це може спричинити слухи і призвести до виправлення інформації);
- негативні контакти між працівниками й керівництвом, особливо в умовах авторитарного й дистанційного управління, якщо виникає небезпека вибору групою неформального керівника, що займає сильну позицію завдяки власним здібностям або особистим якостям.

Особливості неформальних груп:

- кількість учасників, як правило, не перевищує 7–8 осіб;
- учасники спілкуються один з одним безпосередньо;
- відносини учасників побудовані на відносній єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків;
- наявність значної кількості причин для трансформації або самоліквідації групи;
- наявність певної структури, лідера (лідерів), певна неоднорідність складу;
- здійснення неформалізованого контролю щодо поведінки кожного учасника.

Сила впливу неформальної групи може бути досить суттєвою. Психологічні дослідження показали, що гарні стосунки в рамках неформальної групи працівники часто цінують більше, ніж формальні заохочення офіційного керівника.

Цікавою з управлінської точки зору є класифікація груп, запропонована Л. Спейлсом. Він виділяє такі **типи груп**:

- *директивна група* – це формальна група, організована за чіткою схемою рангованих стосунків (наприклад, армія, міліція, митниця);
- *цільова група* – це формальна або неформальна група, організована або самоорганізована заради виконання разового завдання (наприклад, комісія для проведення службового розслідування з певного питання);
- *група за інтересами* (наприклад, баскетбольна команда організації);
- *дружня група* існує через бажання позаслужбового спілкування її членів.

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини, бо саме в рамках колективу індивід задовольняє переважну більшість своїх потреб. Таким чином, “фактор колектив” є дуже важливим у системі управління персоналом.

Колектив – організована сукупність соціалізованих осіб, зв’язаних функціональною системою взаємних стосунків, об’єднаних спільною діяльністю, спільними інтересами, метою або проектом.

Деякі автори вважають колектив “наймогутнішим знаряддям”. Колектив є сильним мотиватором праці, фактором підтримки індивідуальних зусиль працівників, середовищем, у якому розкриваються їхні потенційні здібності та якості.

Поняття колективу досить непросте щодо його трактування. Найчастіше до **ознак колективу** зараховують:

- *наявність спільної мети в його членів*. Мета може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей або задаватися ззовні відповідно до місії організації, але завжди буде спільною, єдиною для всіх, а не просто однаковою, схожою. Тому, наприклад, пацієнти, які очікують у поліклініці прийому лікаря, не можуть вважатися колективом. Їхні цілі індивідуальні, хоч при цьому ми можемо бачити їх певний збіг;
- *психологічне взаємовизнання між членами й ототожнення себе з колективом*. Основою цього є спільні інтереси, спільна діяльність, значна частина спільно проведеного часу тощо;
- *отримання “ефекту колективних дій”*. Поєднання індивідуальних зусиль через колективну форму генерує додатковий продуктивний ефект – продуктивний потенціал колективу суттєво перевищує продуктивний потенціал суми потенціалів кожного з його членів. Інший бік справи полягає в тому, що колектив стає творцем тих процесів, які недосяжні для окремо взятої людини;
- *часова сталість взаємодії учасників*. Будь-які процеси та події вимірюються часом. У колективних формах створюється взаємодія у відносно тривалій період часу.

Будь-який колектив має відповідну структуру. **Структуризація колективу** може відбуватися за такими ознаками:

- *функціональна* – на основі поділу праці та визначення функціональних завдань;
- *соціально-демографічна* – за статтю, віком, освітою, кваліфікацією;
- *соціально-психологічна* – за симпатіями й антипатіями;
- *політична* – за належністю до політичних партій;
- *мотиваційна* – за мотивами діяльності;
- *поведінкова* – за показниками активності та пасивності;
- *рольова* (табл. 2.1).

Розрізняють чимало видів колективів. Розглянемо основні підходи до **класифікації колективів:**

За розмірами:

- малі (до 20 чоловік, усі знають один одного, підтримують безпосередні зв'язки, взаємозв'язки мають сильне емоційне забарвлення);
- середні (більша кількість учасників, поєднання безпосередніх зв'язків з віддаленістю від керівництва тощо);
- великі (найбільша віддаленість від керівництва, менша емоційна сталість, необхідність спеціального менеджменту тощо).

За терміном існування:

- постійні;
- проектні (тимчасові) – створені для виконання разового завдання.

За статусом:

- офіційні (юридично оформлені, нормативно врегульовані);
- неофіційні – базуються на бажанні людей співпрацювати, яке не набуває юридичного оформлення.

За характером внутрішніх зв'язків:

- формальні (відповідно до структури побудови організації);
- неформальні (відповідно до особливостей установаження спонтанних міжособистісних зв'язків).

За складом:

- однорідні (щодо статі, віку, професії, рівня освіти, статусу й інших параметрів);
- неоднорідні (щодо статі, віку, професії, рівня освіти, статусу й інших параметрів).

Кожен колектив виробляє свою **систему соціального контролю** – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, нормування, розпорядження, визнання заслуг тощо, за допомогою яких поведінка учасників приводиться у відповідність до сформованих цінностей і стандартів.

Система соціального контролю спирається на: звички (типові способи поведінки у певних ситуаціях); традиції (характерні, сталі види поведінки, які морально цінуються в колективі, яких намагаються дотримуватися); санкції (реакції, рішення групи на поведінку індивідів у соціально-значущих ситуаціях – формальні та неформальні); формальні та неформальні способи нагляду за поведінкою учасників.

Створення трудового колективу – постійний процес, певний набір дій менеджерів, спрямований на формування персоналу організації з відповідними характеристиками (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Загальні етапи процесу створення трудового колективу

Визначається, що для успішного створення ефективного трудового колективу організації доцільно забезпечити такі *умови*:

- відповідність організаційної структури поставленим перед колективом завданням;
- чітка та зрозуміла постановка цілей;
- точна оцінка можливостей членів колективу;
- контроль ефективності, постійний пошук шляхів її підвищення;
- розвинута самодисципліна;
- підтримка членів колективу та створення тісних взаємовідносин;
- прозорість.

Для створення ефективного трудового колективу його *керівник має відповісти таким вимогам*:

- наявність схильності до керівної роботи;
- послідовність;
- вміння щодо правильного підбору працівників;
- турбота про членів колективу;
- здатність до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- підтримка особистого розвитку працівників, підвищення їх творчого потенціалу;
- вміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку.

Навички керівника з формування трудового колективу особливо важливі, коли потрібно об'єднати разом велику кількість людей і навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співробітництва.

Становлення колективу приводить до зародження та розвитку *корпоративної культури*.

У багатьох розвинутих країнах корпоративна культура є результатом багатовікової історії управління. Вона пронизує всі основні механізми управління організацією.

Культура – це специфічна форма мислення, організації та розвитку людської діяльності, яка відображається в цінностях людей, у системі соціальних норм і засад.

Вважається, що у другій половині ХХ ст. почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації. Поняття “корпоративна культура” охоплює явища духовного та матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, форми поведінки, традиції та ін.

У літературі існують різні підходи до визначення культурного фактора в діяльності організації:

Д. Елдрідж і А. Кромбі зазначають, що *культура організації* – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.

К. Голд вважає, що *корпоративна культура* – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.

М. Мескон трактує *культуру* як клімат в організації, який відображає звичаї, притаманні організації.

Напевно, доцільно розглядати **корпоративну культуру** як сукупність норм, цінностей, переконань і унікальних характеристик, що відрізняють дану організацію від інших. Структурно її можна уявити у вигляді своєрідного айсберга (рис. 7.2).

Отже, корпоративна культура в організації складається з **трьох рівнів**:

- зовнішні ознаки корпоративної культури (традиції, звичаї, етикет);
- цінності організації;
- внутрішньо-організаційні узагальнені правила й соціальні ролі, які регулюють і корегують поведінку працівників організації.

Як правило, характер корпоративної культури визначається за такими *ознаками*:

- рівень відповідності ієрархії особистих і групових цінностей;
- спільність особистих та функціонально орієнтованих цінностей;
- рівень стабільності прийнятих норм поведінки та існуючих традицій.

Формування корпоративної культури – тривалий і постійний процес. Важливо планомірно та цілеспрямовано займатися формуванням корпоративної культури для того, щоб вона створила позитивний і конкурентоспроможний імідж організації, дала свої результати у вигляді ефективної діяльності організації.



Рис. 7.2. Складові корпоративної культури

ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Яку категорію характеризує визначення: “Соціальна спільність людей, що об’єднані спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації для досягнення спільної мети та зв’язані між собою відносинами співробітництва”:

- а) суб’єкт управління;
- б) об’єкт управління;
- в) соціальна група;
- г) трудовий колектив?

2. Соціальна група – це:

- а) відносно стала сукупність людей, що мають спільні інтереси, цінності й норми поведінки;
- б) об’єднання громадян для досягнення певних політичних цілей;
- в) сукупність людей, згрупованих залежно від розміру заробітної плати;
- г) неформальна група колективу організації, що протидіє керівництву.

3. Сукупність людей, об’єднаних спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги, – це:

- а) трудовий колектив;
- б) соціальна група;
- в) неформальна організація;
- г) номінальна група.

4. Що, як правило, входить до основних принципів побудови нормальних соціально-психологічних відносин у колективі:

- а) свобода висловлювань та ініціативи, солідарність, інформованість, справедливість, взаємоповага;
- б) організованість, структурність, згуртованість, солідарність, інформованість;

- в) свобода висловлювань та ініціативи, структурність, згуртованість;
- г) інформованість, справедливість, організованість, здоровий глузд?

5. Яка категорія відповідає визначенню: “відокремлений орган (посада), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, певною відповідальністю за виконання функції та використання прав”?

- а) ланка управлінської структури;
- б) суб’єкт управління;
- в) об’єкт управління;
- г) рівень управління?

6. Первинною функцією трудового колективу є:

- а) виконання певних завдань, які сприяють досягненню цілей організації;
- б) підготовка та виховання майбутніх спеціалістів;
- в) утворення нових підрозділів організації та розширення їхньої сфери впливу;
- г) мотивація працівників.

7. Скільки існує рівнів об’єднання працівників у колективі:

- а) два: диференціація та інтеграція;
- б) три: секція, відділ, підприємство;
- в) чотири: номінальна група, активне ядро, інтеграція, зрілість;
- г) шість: людина – соціальна група – структурний підрозділ – група односторонців – колектив – зрілий колектив?

8. Трудовий колектив може бути:

- а) тільки суб’єктом управління;
- б) об’єктом і суб’єктом управління;
- в) тільки об’єктом управління;
- г) ні суб’єктом, ні об’єктом управління.

9. Від яких факторів залежить розвиток колективу:

- а) тільки від внутрішніх суб’єктивних;
- б) тільки від зовнішніх об’єктивних;
- в) від зовнішніх і внутрішніх;
- г) розвиток колективів завжди однаковий?

10. У середині трудового колективу може існувати:

- а) тільки неформальна структура;
- б) тільки формальна структура;
- в) формальна та неформальна структури;
- г) не існує структурного підрозділу.

11. Яким може бути процес розвитку трудового колективу:

- а) усе залежить від умов діяльності колективу та його структурних ознак;

- б) завжди поступовий;
- в) завжди не поступовий;
- г) усе залежить від умов діяльності колективу?

12. Які ознаки повинна мати група, щоб стати колективом:

- а) наявність загальної мети як спільної;
- б) практичну взаємодію людей, спрямовану на досягнення цілей;
- в) досить стабільні відносини між членами групи;
- г) усі відповіді правильні?

13. Визначте найважливіші причини виникнення неформальної групи:

- а) потреба працівників у захисті;
- б) відчуття причетності, потреба в допомозі;
- в) спільні інтереси;
- г) потреба в спілкуванні, симпатії, антипатії.

14. За результатом впливу на діяльність організації бувають такі конфлікти:

- а) конструктивні та функціональні;
- б) дисфункціональні та деструктивні;
- в) конструктивні та деструктивні;
- г) позитивні й негативні.

15. На якій стадії розвитку трудового колективу формується актив, що поєднує більшість його членів, починають складатися традиції, громадська думка:

- а) становлення;
- б) зрілість;
- в) стабілізація;
- г) зростання?

16. Систему офіційної співпідпорядкованості працівників становить:

- а) структура трудового колективу;
- б) формальна структура трудового колективу;
- в) статус і функціональна роль членів колективу;
- г) неофіційна структура.

17. У результаті особистих симпатій і антипатій членів колективу, відносин дружби, спорідненості, знайомства формується:

- а) неформальна структура трудового колективу;
- б) трудовий колектив;
- в) формальна структура трудового колективу;
- г) актив групи.

18. Добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства – це:

- а) організаційна культура;

- б) групові норми;
- в) корпоративна культура;
- г) згуртованість групи.

19. Стадіями розвитку трудового колективу є:

- а) зародження, зрілість, активність, старіння;
- б) становлення, зрілість, занепад, старіння;
- в) формування, стабільність, зрілість, занепад;
- г) формування, становлення, зрілість, старіння.

20. Для неформальної групи не властиво:

- а) чисельність групи не перевищує 7–8 осіб;
- б) відносини у межах групи побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у групі й поза нею;
- в) індивіди в групі спілкуються один з одним безпосередньо;
- г) однорідність складу.

21. Доберіть визначення формального колективу:

- а) колективи відділів, служб, ділянок, бригад;
- б) створюється з волі керівництва для організації виробничого процесу;
- в) діють у межах відділу, цеху;
- г) правильної відповіді немає.

22. Яка ознака не належить до визначальних ознак колективу:

- а) єдність цілей;
- б) ввічливість;
- в) дисципліна;
- г) керівництво?

23. У наведених нижче відповідях доберіть правильний варіант розташування стадії розвитку групи:

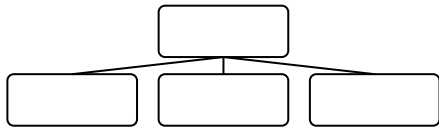
- а) формування нової групи; набуття навичок; поділ на клани та зміцнення; внутрішня гармонія; подрібненість;
- б) формування нової групи; внутрішня гармонія; поділ на клани та зміцнення; набуття навиків; подрібненість;
- в) формування нової групи; набуття навиків; зміцнення та поділ на клани; внутрішня гармонія; подрібненість;
- г) формування нової групи; зміцнення; набуття навичок; поділ на клани; подрібненість; внутрішня гармонія.

24. Реальна соціально-психологічна характеристика становища індивіда в системі внутрішньо-групових відносин; ступінь дійсної авторитетності для інших учасників це:

- а) позиція;
- б) статус;

- в) внутрішня установка;
- г) роль.

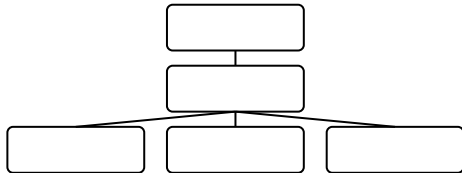
25. Яка з нижченаведених соціально-психологічних структур колективу є ієрархічною:



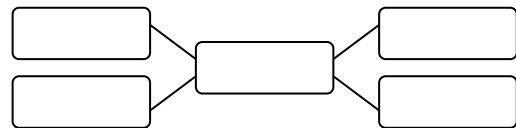
а)



б)



в)



г) ?

ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів.

- 1) Організована сукупність соціалізованих осіб, пов'язаних службовою системою взаємних стосунків.
- 2) Процес адаптації індивіда до соціального середовища через засоби діяльності, спілкування та самоусвідомлення.
- 3) Будь-яка сукупність людей, зв'язаних будь-якими взаємними стосунками, які сприймають себе як групу, об'єднану якоюсь метою.
- 4) Створюються за рішенням керівництва для виконання певних управлінських чи виконавчих функцій.
- 5) Виникають спонтанно на ґрунті неформалізованих стосунків.
- 6) Формальна група, організована за чіткою схемою рангованих стосунків (армія, міліція, митна служба).
- 7) Формальна або неформальна група, організована або самоорганізована заради виконання разового завдання.
- 8) Існує через бажання позаслужбового спілкування її членів.
- 9) Визначає склад і розподіл ролей між окремими працівниками, є важливим інструментом у системі роботи з персоналом.
- 10) Добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

Терміни

- Група
- Директивна група
- Дружня група
- Колектив
- Корпоративна культура
- Неформальні групи
- Рольова структура колективу групи

- Соціалізація особистості
- Формальні групи
- Цільова група

ЗАВДАННЯ І СИТУАЦІЇ

Завдання 1

Проведіть рольову структурування колективу (груповим тестуванням):

- пронумеруйте характерні риси ролей;
- проведіть групове тестування кожного члена групи;
- проведіть аналіз, розподіліть ролі;
- виявленим “організаторам” поставити завдання про формування групи

для виконання разового завдання.

Завдання 2

Перед групою працівників фірми “Фактор плюс” було поставлено завдання: виробити критерії успішної роботи з клієнтами. Термін виконання – 30 хв. За групою велося спостереження, яке виявило, що протягом відведеного часу відбувалося палке обговорення поставленої проблеми. Було висловлено чимало пропозицій, але більшість із них втратила свою актуальність у суперечках і була забута. Кожен працівник намагався відстояти власну думку, мало зважаючи на інших. У результаті група вчасно завдання не виконала.

Визначте, на якій стадії розвитку перебуває обстежувана група. Запропонуйте можливі заходи для забезпечення вищого рівня зрілості групи.

Завдання 3

Менеджерові для забезпечення ефективності діяльності трудового колективу рекомендують звертати увагу, що:

- під час формування трудового колективу необхідно враховувати особливості прояву тих або інших типів поведінки працівників (уявний, емоційно-комунікативний, організаторський);
- члени груп з різностатевим складом більшою мірою схильні до соціального тиску, ніж члени одностатевих груп;
- групи, які складаються із членів, що володіють різними здібностями, діють ефективніше, ніж групи, члени яких мають аналогічні здібності;
- забезпечувати поєднання досвідчених працівників з молодими.

Завдання: 1. Охарактеризуйте практичну сферу застосування наведених рекомендацій. 2. Якими рекомендаціями, на ваш погляд, можна доповнити наведений перелік?

Завдання 4

Для трудового колективу підприємства характерно таке: колектив перестав розвиватися, втратив здатність до адаптації, соціальний контроль набув консервативного характеру. На якій стадії розвитку перебуває колектив? Охарактеризуйте роль керівника колективу на даному етапі.

Завдання 5

Визначте фактори, що впливають на дієвість функціонування вашої студентської групи. Які з них ви вважаєте найважливішими, чому? Наведіть приклади.

Завдання 6

Культивування у працівників сильного почуття належності до підприємства або місця роботи не тільки ефективний “закріплюючий” фактор, але й дуже важливо з погляду стимулювання працьовитості. Який із зазначених нижче прикладів найприйнятніший для стимулювання працьовитості?

А: При визначенні цілей роботи на підприємстві, а також при складанні робочих планів треба прагнути до участі підлеглих в цьому процесі.

Б: Необхідно, наскільки це можливо, уникати того, щоб змушувати підлеглих виконувати непосильну роботу. Треба піклуватися про кожного підлеглого.

В: Установити чіткий порядок на робочих місцях і самому як керівнику чітко дотримуватися його, подаючи приклад іншим.

Завдання 7

Керівники добре знають, що в малій робочій групі значно легше домогтися єдності дій, ніж у великій. Чому легше та які з наведених причин обґрунтовані?

А: Спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої, тому в малій групі легше знайти спільну точку зору. У великій групі домогтися цього складніше, тому що спілкування в малій групі інтенсивніше.

Б: Якщо група нечисленна, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано з прагненням людей до взаєморозуміння.

В: У будь-якій групі завжди є люди, думка яких завжди розходиться з думкою інших. Якщо група нечисленна, то в ній менше таких людей. Тому не слід витрачати багато зусиль на домовленості.

Завдання 8

У традиціях менеджменту окремих країн (зокрема, Японії) в основі керівництва організацією лежить феномен групи. Обов'язок керівника в тому, щоб формувати в колективі атмосферу взаємовиручки, взаємодії. Які з наведених нижче заходів, на ваш погляд, найефективніші для цього?

А. У будь-якій сфері чи то виробництва, чи то торгівлі на підприємстві слід створювати атмосферу суперництва між робочими групами.

Б. Необхідно визначати обсяг роботи в межах підприємства, розподіляти її між підлеглими так, щоб кожний не виходив за рамки своєї компетенції. Поряд із цим треба здійснювати керівництво так, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і погодженість дій усіх.

В. Слід проводити неофіційні заходи, наприклад, дружні зустрічі чи екскурсії, у ході яких працівники могли б невимушено спілкуватися. За допомогою зборів та інших заходів сприяти тому, щоб працівники стали краще розуміти характер роботи один одного.

Тема 8. Згуртованість і соціальний розвиток колективу

Управління персоналом в організації можна уявити як управління індивідуальною поведінкою та управління колективом.

Згуртованість колективу – важливий фактор рівня його керованості, фактор ефективності управління організацією. Вважається, що впливати на згуртований колектив значно легше.

Згуртованість колективу визначають як єдність поведінки його членів, що ґрунтується на спільності інтересів, ціннісних орієнтирів, норм поведінки, бачення шляхів досягнення цілей.

Згуртованість розглядається як важлива соціологічна характеристика колективу. За своєю сутністю вона аналогічна економічній характеристиці виробничої діяльності колективу – продуктивності праці.

За своєю *спрямованістю* згуртованість колективу може бути позитивною (функціональною), тобто орієнтованою на цілі й завдання його трудової діяльності, та негативною (дисфункціональною), спрямованою на досягнення цілей, що суперечать суспільним цілям, цілям виробничої діяльності.

Соціально зрілий колектив – це колектив функціонально згуртований. Він принципово відрізняється від колективу, для якого характерна “асоціальна” згуртованість – орієнтація на збереження добрих взаємовідносин у групі з одночасним частковим або повним ігноруванням цілей організації, суспільних пріоритетів. В останньому випадку цілі виробничої діяльності ставляться тут лише на тому рівні, щоб не заважали єдності та згуртованості такої групи.

У трудовому колективі, що досяг високого рівня розвитку колективізму, взаємовідносини між його членами мають домінуючу орієнтацію на цілі й завдання його трудової виробничої діяльності. Такі колективи відрізняються глибокою внутрішньою єдністю їх членів. Ставлення до кожного визначається насамперед залежно від його ділових, професійних і моральних якостей. У таких колективах виконуються та перевиконуються виробничі завдання, спостерігається висока творча активність, трудова дисципліна та стабільність.

Відомо **три стадії** згуртованості трудового колективу. Кожній з них відповідає певний рівень його розвитку.

Перша стадія – орієнтаційна, відповідає початковому рівню розвитку колективу – етапу становлення. Ця стадія характеризується тим, що просте об’єднання людей перетворюється на групу зі спільними цілями й завданнями. Кожен член колективу здійснює орієнтацію в новому для нього колективі. Це може бути цілеспрямована орієнтація та самоорієнтація, а, найчастіше, їх поєднання. *Цілеспрямована орієнтація* здійснюється керівником шляхом підбору та розташування кадрів, докладною інформацією про цілі, завдання, плани й умови діяльності. Розподіл кадрів – важливий компонент цілеспрямованої орієнтації. Природно, що коли на технологічно взаємопов’язаних місцях виявляються люди, які симпатизують один одному, то створюється пси-

хологічна комфортність, позитивні емоції, що відповідно позначається на результатах діяльності організації.

Цілеспрямована орієнтація завжди доповнюється *самоорієнтацією*. В основі останньої лежить чимало факторів. Вона є неминучою та суб'єктивною. Фахівці зазначають, що при домінуванні самоорієнтації, орієнтаційний період може затягнутися, стати “проблемним” стабільним станом колективу. Формуються негативні наслідки, утворюється роз'єднаний колектив, що впливає на ефективність його діяльності.

Друга стадія – взаємоадаптаційна, характеризує етап формування єдиних установок поведінки членів колективу. Це може відбуватися двома способами: під цілеспрямованим впливом керівника та шляхом самоадаптації, в результаті імітації та ідентифікації. *Імітація* полягає в тому, що людина несвідомо переймає форми поведінки інших, реакції оточення на конкретні ситуації. По суті це “самонастроювання” поведінки шляхом механічного копіювання. Вона далеко не завжди приводить до позитивних результатів. *Ідентифікація* – свідоме дотримання певних зразків, норм і стандартів поведінки, ототожнення (ідентифікація) з ними правил власної поведінки. Людина спостерігає за іншими й свідомо приймає відповідні власні рішення. Вважається, що взаємоадаптаційній стадії відповідає середній рівень розвитку колективу, що характеризується утворенням його активу.

Третя стадія – згуртування (консолідації), характеризує досягнення колективом етапу зрілості. Групи формуються за інтересами. Якщо їх цілі не суперечать цілям колективу, то процес згуртування (консолідації) протікає досить швидко. Більшість працівників сприймає колективні завдання як свої особисті, утворюється відповідна ідейна єдність, співпраця. Керівник виступає не стільки зовнішньою силою, скільки людиною, яка найповніше втілює цілі, цінності колективу.

У літературі запропоновано різні способи класифікації колективів. Залежно від ступеня згуртованості розрізняють такі **типи колективів**:

– *згуртований (консолідований)*, який характеризується тісним взаємозв'язком його членів, солідарністю та дружбою, взаємодовірою та взаємодопомогою, повагою, принциповою та взаємною вимогливістю, відсутністю сталих антипатій;

– *розчленований (слабозгуртований)*, який складається з недружньо налаштованих одна до одної соціально-психологічних груп, що мають своїх лідерів. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп досить різні;

– *роз'єднаний (конфліктний)*, фактично це абсолютно формальний колектив, у якому кожен перебуває сам по собі, особисті дружні контакти між його членами відсутні, учасники пов'язані між собою суто формальними відносинами.

Інколи зазначається, що найкращим прикладом згуртованого (консолідованого) колективу є *команда*, під якою розуміється колектив з підвищеною єдністю, особливо тісним співробітництвом і координацією дій, спільною роботою.

Згуртованість трудового колективу залежить від соціально-психологічного клімату, що характеризує як соціальні параметри колективу, так і певною мірою його виробничий (результативний) потенціал.

Зазвичай під **соціально-психологічним кліматом** трудового колективу розуміють систему соціально-психологічних відносин, що відображають суб'єктивну інтеграцію окремих працівників і соціальних груп для здійснення загальних виробничих цілей.

Соціально-психологічний клімат – це характеристика внутрішнього стану колективу, тих міжособистісних відносин, що в ньому сформувалися. Цей клімат залежить від великої кількості *факторів*, зокрема: стилю діяльності колективу, особливостей сприйняття членами колективу один одного (оцінки, думки, реакції на слова та вчинки тощо), взаємопочуттів (симпатій, антипатій, співпереживання, співчуття), психологічної єдності (спільності потреб, інтересів, смаків, ціннісних орієнтацій, рівня конфліктності, характеру критики та самокритики) тощо.

Залежно від стану соціально-психологічного клімату, згуртування й розвиток колективу можуть бути двоїстими – стимулюючими і стримуючими, що є підставою для виокремлення двох типів клімату – сприятливого та несприятливого.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується домінуванням і усталеністю атмосфери взаємної поваги, симпатії, довіри, теплоти міжособистісних відносин; схильністю до сприйняття порад і зауважень, до спілкування з членами колективу в неробочий час; поєднанням духу товариства з високою внутрішньою дисципліною, принциповістю та відповідальністю, вимогливістю до себе й інших. Йому відповідає певний позитивний емоційний настрій, що, безумовно, сприяє кращому виконанню завдань, досягненню визначених цілей спільної діяльності.

Характеристика сприятливого соціально-психологічного клімату залежить від:

– *рівня колективної свідомості*: розуміння суспільних цілей; позитивна оцінка власної виробничої діяльності; оптимістичний настрій, який домінує в процесі життєдіяльності колективу тощо;

– *рівня поведінки*: добросовісне, ініціативне ставлення членів колективу до своїх обов'язків; високий рівень розвитку колективізму (взаємної відповідальності, вимогливості, взаємодопомоги у функціональних і особистих питаннях); низький рівень конфліктності в міжособистісних відносинах, відсутність порушень трудової дисципліни; відсутність чи незначна плинність кадрів; вільне обговорення різних проблем, невимушеність атмосфери, доброзичливість критики тощо.

У сучасному світі кожна організація напевно розуміє значення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Для його досягнення необхідно, зокрема, знати **соціальні підсистеми**, у рамках яких доцільно досліджувати особистість.

Соціальні здібності – інформаційний та інтелектуальний потенціал людства, сукупність накопичених знань і умінь, що можуть бути використані в різних сферах життєдіяльності.

Соціальні потреби – сукупність духовних благ, необхідних для розвитку людської особистості та соціальної групи.

Соціальна мотивація – процес спонукання людини до певної діяльності для досягнення поставлених цілей і задоволення соціальних потреб. Включає самовираження, моральне і матеріальне заохочення, а також примус.

Соціальна діяльність – творча діяльність людей, спрямована на створення матеріальних і духовних благ.

Соціальні відносини – сукупність зв'язків і обмежень людей у процесі діяльності, подані у вигляді складної системи взаємозв'язків суспільства.

Соціальні інститути – історично сформовані в межах певної суспільної формації організаційні форми людської діяльності (державні органи, підприємства, профспілки тощо).

У контексті забезпечення ефективного управління персоналом важливе значення має **соціальна типологія** особистостей людини, що базується на трьох складових: хочу, знаю, вмію.

Хочу відображає матеріальні та духовні потреби людини, її внутрішню мотивацію, є рушійною силою людської діяльності. Хочу отримати спеціальну освіту, хочу зробити кар'єру, хочу купити квартиру, хочу стати топ-менеджером, хочу відкрити свій сайт, хочу більше заробляти тощо. Це внутрішні спонукання людини, це її прагнення до розвитку особистості та матеріального добробуту.

Знаю характеризує розумовий потенціал людини у вигляді накопичених знань, теорій, моделей, методів, відчуттів, уявлень. Знання формують необхідну інформаційну базу життєдіяльності. Люди є носіями певних сукупностей знань. Люди самі обирають, формують свої власні “кошики” знань, які потрібно постійно переглядати та поповнювати.

Вмію відображає раціональний досвід людини у вигляді сукупності прийомів, навичок, методик, засобів, технологій здійснення конкретного виду, напряду життєдіяльності. Тут також формується певний індивідуальний “кошик” умінь. Немає універсальних індивідумів, кожна людина має певну спеціалізацію. Поділ праці, який існує в суспільстві як стійкий закон його існування та розвитку, обумовлює необхідність спеціалізованих умінь. Це, до речі, одна з умов конкурентоспроможності людини як працівника.

Кожна людина є певним соціальним типом, в якому унікально поєднується “хочу, знаю, вмію”. Міра ж наповнення різна. За максимального наповнення виявляється наявність високих духовних і матеріальних потреб, самомотивації й самовираження людини, що забезпечує високу продуктивність праці. Такий соціальний тип потребує підтримки керівництва та забезпечення гарних умов праці. Вважається, що питома вага людей даного типу не перевищує 20 % від загальної чисельності трудового колективу. Протилежність – соціальний тип “не хочу, не знаю, не вмію”, характеризується низьким рівнем духовних і матеріальних потреб, потребує жорсткого контролю. Результати роботи працівника даного соціального типу характеризуються низьким

рівнем продуктивності, спостерігаються непоодинокі випадки порушень трудової дисципліни.

Розвиток особистості людини можна розглядати як цілеспрямований процес виховання та навчання, в якому основними суб'єктами виступають людина, сім'я, організація, де вона працює, навчальні й культурні заклади тощо. Процес управління соціальним розвитком персоналу в організації має орієнтуватися на забезпечення всебічного розвитку особистості людини.

Прогнозування та планування соціального розвитку персоналу є складовою частиною соціального розвитку організації. Ефективне соціальне планування розвитку персоналу передбачає наявність прогнозних проектів, цільових програм, системи планів.

Соціальний прогноз – це передбачення, що містить: прогнозування умов відтворення робочої сили в організації; прогнозування стану відтворення робочої сили поза виробництвом; визначення соціальних наслідків прогнозних заходів стосовно розвитку персоналу.

Соціальне планування розвитку персоналу передбачає аналіз стану соціального середовища організації, врахування факторів, що впливають на розвиток персоналу, розробку проектів планів і програм, розрахованих на використання потенційних можливостей особистості, трудового колективу щодо свого розвитку.

Очевидно, що соціальне прогнозування та планування розвитку персоналу – це непрості форми життя організації. “Соціальність” останньої залежить від великої кількості факторів. Існує чимало організацій, які далекі від “соціальності”.

Соціальному підрозділу служби управління персоналом зрозуміло, що в тих організаціях, де вони існують, їм мають бути надані організаційно-розпорядчі функції забезпечення заходів з розвитку персоналу. Робота соціального підрозділу служби управління персоналом з розвитку працівників організації повинна здійснюватися на основі чинного законодавства, що визначає правові засади та гарантії у сфері розвитку персоналу. У цьому разі під час планування соціального розвитку персоналу необхідно використовувати соціальні нормативи, стандарти тощо.

Важливими функціями соціального підрозділу служби управління персоналом організації є контроль і регулювання процесу виконання запланованих соціальних заходів з розвитку персоналу, інформування трудового колективу про стан і перспективи змін у соціальному середовищі. Виконання зазначених функцій пов'язано з отриманням та аналізом даних про виробничу адаптацію працівників, атестацію персоналу, професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, планування їх трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників.

Досвід соціального планування свідчить про те, що комплексне вирішення питань як економічного, так і соціального розвитку персоналу, як правило, може існувати у великих організаціях. Потрібні фінансові ресурси, матеріально-технічна база, сильна служба управління персоналом, зацікавлені

власники тощо. Щодо соціального планування розвитку персоналу в малих і середніх організаціях, то в них воно здійснюється на нижчому рівні. Компенсатором може бути діяльність регіональної влади, зокрема розробка соціального прогнозу відтворення робочої сили поза виробництвом, використання різних важелів впливу на власників організації щодо “соціалізації” діяльності.

До документів, що можуть характеризувати *всебічний розвиток особистості людини*, можна зарахувати:

– навчальні (диплом про вищу освіту, сертифікати та посвідчення про закінчення курсів, дипломи про присудження наукових ступенів тощо);

– кадрові (характеристика, рекомендаційний лист, трудова книжка, накази щодо особового складу, контракт співробітника, матеріали з атестації кадрів);

– документи щодо науково-технічної діяльності (авторські посвідчення про винаходи, раціоналізаторські пропозиції, наукові статті, наукові звіти, доповіді на конференціях тощо);

– медичні документи та свідоцтва.

Таким чином, можна виділити три основні аспекти розвитку персоналу сучасної організації:

– управлінський (професійний, фаховий) – набуття працівниками знань і навичок, необхідних для успішного функціонування та розвитку організації;

– особистісний – самоствердження та самореалізація працівників у результаті кар’єрного просування;

– соціальний – соціалізація особистості й збільшення її внеску в розвиток організації та суспільства.

ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Для менеджера важливими умовами ефективної діяльності є:

а) знання економіки, організації, управління та психології;

б) знання економіки, бухгалтерського обліку, аудиту, фінансів та кредиту;

в) наявність власності (грошей, майна, цінних паперів) і володіння основами бізнесу;

г) знання економіки, бухгалтерського обліку та наявність власності.

2. За соціальною типологією особистості людини, що базується на трьох складових, “хочу”:

а) характеризує розумовий потенціал людини у вигляді накопичених гіпотез, моделей, схем, теорій, методів, відчуттів, уявлень;

б) відображає матеріальні та моральні потреби особистості, внутрішню мотивацію людини, є рушійною силою всіх сфер людської діяльності;

в) відображає раціональний досвід людини у вигляді сукупності прийомів, навичок, методик, засобів, технологій здійснення конкретної людської діяльності;

г) відображає раціональний досвід людини у вигляді сукупності прийомів, навичок, методик, засобів, технологій здійснення конкретної людської діяльності та розумовий потенціал.

3. За соціальною типологією особистості людини, що базується на трьох складових, “знаю”:

а) характеризує розумовий потенціал людини у вигляді накопичених гіпотез, моделей, схем, теорій, методів, відчуттів, уявлень;

б) відображає матеріальні й моральні потреби особистості, внутрішню мотивацію людини, є рушійною силою всіх сфер людської діяльності;

в) відображає раціональний досвід людини у вигляді сукупності прийомів, навичок, методик, засобів, технологій здійснення конкретної людської діяльності;

г) відображає раціональний досвід людини у вигляді сукупності прийомів, навичок, методик, засобів, технологій здійснення конкретної людської діяльності та розумовий потенціал.

4. За соціальною типологією особистості людини, що базується на трьох складових, “вмію”:

а) характеризує розумовий потенціал людини у вигляді накопичених гіпотез, моделей, схем, теорій, методів, відчуттів, уявлень;

б) відображає матеріальні й моральні потреби особистості, внутрішню мотивацію людини, є рушійною силою всіх сфер людської діяльності;

в) відображає раціональний досвід людини у вигляді сукупності прийомів, навичок, методик, засобів, технологій здійснення конкретної людської діяльності;

г) відображає раціональний досвід людини у вигляді сукупності прийомів, навичок, методик, засобів, технологій здійснення конкретної людської діяльності та розумовий потенціал.

5. Показники розвитку особистості людини, що відображені в таких документах, як характеристика, рекомендаційний лист, трудова книжка, накази щодо особового складу, контракт співробітника, матеріали до атестації кадрів, належать до:

а) навчальних;

б) кадрових;

в) документів з науково-технічного прогресу;

г) медичних документів.

6. Показники розвитку особистості людини, що відображені в таких документах, як авторські свідоцтва про винаходи, раціоналізаторські пропози-

ції, плани технічного розвитку, наукові статті, звіти з НДДКР, доповіді й повідомлення на конференціях, звіти про роботу гуртків якості, належать до:

- а) навчальних;
- б) кадрових;
- в) документів з науково-технічного прогресу;
- г) медичних документів.

7. Показники розвитку особистості людини, що відображені в таких документах, як атестат зрілості, диплом про закінчення вузу, сертифікати і свідоцтва про закінчення курсів, дипломи про присудження вчених ступенів, атестати про присвоєння наукових звань, належать до:

- а) навчальних;
- б) кадрових;
- в) документів з науково-технічного прогресу;
- г) медичних документів.

8. Показники розвитку особистості людини, що відображені в таких документах, як характеристика, рекомендаційний лист, трудова книжка, накази щодо особового складу, контракт співробітника, матеріали з атестації кадрів, атестат зрілості, диплом про закінчення вузу, сертифікати і посвідчення про закінчення курсів, дипломи про присудження вчених ступенів, атестати про присвоєння наукових звань, належать до:

- а) навчальних;
- б) документів з науково-технічного прогресу;
- в) відповіді а) та б);
- г) правильної відповіді немає.

9. Основними складовими корпоративної культури є:

- а) норми поведінки;
- б) стиль керівництва;
- в) організаційна структура управління;
- г) символи та загальноприйняті в даній організації цінності.

10. Ознаками, що характеризують управлінську команду, є:

- а) єдність мети або кількох спільних завдань;
- б) керівник використовує авторитарний стиль управління;
- в) члени команди керуються нормативною системою поведінки та взаємин;
- г) у команді підтримуються стабільні рольові стосунки.

11. За корпоративною культурою форми та методи управління спрямовані на посилення ефективності використання:

- а) технологій;
- б) інформації;
- в) людських ресурсів;
- г) ситуації, яка склалася.

12. До професійних якостей керівника належать:

- а) фізичне та психологічне здоров'я;
- б) високий рівень внутрішньої культури;
- в) оптимізм, упевненість у собі;
- г) широта поглядів, що базується на загальній ерудиції, глибоких знаннях як своєї, так і суміжних сфер діяльності.

13. Виберіть найточніше визначення групи:

- а) об'єднання людей, які безпосередньо контактують на базі спільності цілей, норми поведінки і взаємозв'язку індивідуальних групових інтересів;
- б) колектив працівників однієї професії, що виконують однорідні технологічні процеси, або працівників різних професій, що виконують комплекс робіт;
- в) середня соціальна група, що об'єднує людей, зайнятих виконанням конкретних завдань, яка базується на спільності цілей, принципів співробітництва, інтересів і працює на одному підприємстві або організації;
- г) група, що об'єднує людей, зайнятих виконанням конкретних завдань.

14. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію соціального розвитку колективу:

- а) вищого;
- б) середнього;
- в) оперативного;
- г) нижчого?

15. Визначення: “Одноланкова структура управління, єдина виробнича територія, безпосередній особистий контакт і міжособистісні відносини у процесі праці, де керівник одночасно входить до складу виконавців” характеризує:

- а) згуртований колектив;
- б) колектив на стадії інтеграції;
- в) основний колектив – підприємство в цілому;
- г) первинний (контактний) колектив.

16. Якій категорії відповідає такий перелік: особистісні якості співробітників, стиль керівництва:

- а) внутрішні (суб'єктивні) фактори, які визначають розвиток колективу;
- б) зовнішні (об'єктивні) фактори, які визначають розвиток колективу;
- в) елементи структури колективу;
- г) суб'єкт управління?

17. Якій стадії розвитку колективу відповідають такі характеристики: “Завершується взаємне вивчення, на основі якого відбувається зближення

людей у групи (найбільш ініціативні, менш ініціативні, індиферентні, дезорганізуючі). Вступає в силу саморегуляція колективу”:

- а) диференціація;
- б) формування;
- в) інтеграція;
- г) згуртованість?

18. Стабільність складу колективу, підтримка дружніх контактів на роботі й у вільний час, високий рівень трудової дисципліни, високі виробничі показники характерні для колективів:

- а) роз'єднаних;
- б) згуртованих;
- в) жіночих;
- г) розчленованих.

19. Перелік: “інформування працівників, психологічний клімат колективу, стиль керівництва, сумісність членів, групова емоційна ідентифікація, особисті якості керівника” визначає:

- а) організаційно-технічні фактори згуртованості;
- б) економічні фактори згуртованості;
- в) соціально-психологічні фактори згуртованості;
- г) загальний рівень згуртованості колективу.

20. Наявність декількох найнесприятливіших соціально-економічних груп, великий діапазон показників, дисциплінованість та суспільна активність працівників характерні для колективів:

- а) роз'єднаних;
- б) згуртованих;
- в) розчленованих;
- г) чоловічих.

21. Для визначення рівня згуртованості використовують показники:

- а) фактичної та потенційної плинності працівників;
- б) кількості внутрішніх конфліктів;
- в) кількості випадків порушення трудової та виробничої дисципліни;
- г) стабільності колективу, кількості конфліктів, кількості випадків дезорганізації.

22. Психофізіологічна сумісність пов'язана з розвитком таких процесів, як:

- а) професійна та освітня підготовка працівників, організація праці на підприємстві;
- б) сприйняття, увага, мислення, злагодженість сенсомоторних реакцій;
- в) рівень організації торговельно-технологічного процесу на підприємстві;
- г) статево-віковий склад, рівень дисциплінованості.

23. На психологічну сумісність впливають:

- а) рівень співвідношення між різними категоріями працівників;
- б) характеристики формальної структури колективу;
- в) індивідуальні якості працівників апарату управління;
- г) індивідуальні особливості кожного члена колективу.

24. Узагальненою характеристикою колективу, що свідчить про рівень його розвитку, є:

- а) внутрішньоколективна згуртованість;
- б) рівень освітньо-професійної підготовки працівників;
- в) соціально-демографічний поділ;
- г) ціннісно-орієнтаційна поведінка працівників.

ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів.

1) Інформаційний та інтелектуальний потенціал людства, сукупність накопичених знань і умінь, що можуть бути використані людиною у всіх сферах її діяльності.

2) Сукупність духовних благ, необхідних для розвитку людської особистості та соціальної групи, тобто належність до роду, національності, групи, успішна кар'єра, отримання вищої освіти тощо.

3) Процес спонукання людини до певної діяльності для досягнення поставлених цілей і задоволення соціальних потреб. Включає самовираження, моральне і матеріальне заохочення, примус.

4) Творча діяльність людей, спрямована на перетворення природи, створення матеріальних і духовних благ.

5) Сукупність зв'язків і обмежень людей у процесі діяльності, подані у вигляді складної ієрархічної структури взаємозв'язків суспільства.

6) Історично сформовані в рамках певної суспільної формації організаційні форми людської діяльності (державні органи, організації, профспілки тощо).

Терміни

- *Соціальна діяльність*
- *Соціальна мотивація*
- *Соціальні відносини*
- *Соціальні здібності*
- *Соціальні інститути*
- *Соціальні потреби*

ЗАВДАННЯ І СИТУАЦІЇ

Завдання 1

“Керівник чи спеціаліст”

Щоб визначити, який Ви керівник, нижче пропонується тест, що містить 14 запитань. Дайте відповіді “так” чи “ні” на ці запитання.

1. Чи охоче Ви беретесь за управлінські завдання, не маючи типових схем виконання?
2. Чи важко Вам було відмовитися від тих прийомів управління, якими Ви користувалися, працюючи на нижчій посаді?
3. Чи довго Ви віддавали перевагу підрозділу, який очолювали раніше, пішовши на підвищення?
4. Чи прагнете Ви виробити універсальний стиль управління, який підходить для більшості ситуацій?
5. Чи вмієте Ви (в основному, безпомилково) дати цілісну оцінку своїм підлеглим (керівникам нижчого рівня), кваліфікуючи їх як сильних, середніх чи слабких керівників?
6. Чи легко Вам вийти за межі особистих симпатій чи антипатій у кадрових призначеннях?
7. Чи вважаєте Ви, що універсального стилю управління немає і треба вміти поєднувати різні стилі залежно від специфіки управлінської ситуації?
8. Чи вважаєте Ви, що легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж із підлеглими?
9. Чи хочеться Вам зламати стереотипи управління, що склалися в підрозділі, який Ви очолюєте?
10. Чи часто виявляється правильним Ваше перше інтуїтивне враження про якість людини-керівника?
11. Чи часто Вам доводиться пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними факторами (відсутністю житла, перебоями в матеріально-технічному постачанні тощо)?
12. Чи часто Ви відчуваєте, що для ефективної роботи не вистачає часу?
13. Чи вважаєте Ви, що якби мали можливість частіше бути у підрозділах, то ефективність Вашого керівництва значно підвищилась би?
14. Чи надаєте Ви підпорядкованим Вам сильним керівникам значно більше повноважень, ніж слабким, хоча й ті, й інші мають однаковий посадовий статус?

Ключ

Визначте кількість набраних вами балів.

Номер питання	Бали при відповіді		Номер питання	Бали при відповіді	
	Так	Ні		Так	Ні
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

Результати:

0–5 балів.

За складом Ви більше фахівець, ніж керівник. І якщо буде можливість перейти на таку посаду, як, наприклад, провідний чи головний фахівець, то не треба вагатися.

6–10 балів.

Не можна сказати, що Ви сильний *лінійний керівник*. Якщо ж у колективі, який Ви очолюєте, справи йдуть непогано, то краще нічого не міняти. Не потрібно також погоджуватися на перехід в інший колектив. Вам слід прислухатися до думки вищого керівництва і до колективу, більше уваги приділяти кадровим і перспективним питанням, ширше використовувати колективні прийняття рішень.

11–15 балів.

Ви належите до типу *керівник-організатор*, умієте сконцентрувати сили на найважливіших проблемах. Ваша сила в тому, що Ви ніколи не піддаєтесь поточним справам, відрізняєте головне від другорядного, вмієте будь-що добитися рішення принципових проблем, не зупиняючись перед конфліктами й стягненнями.

Порада: не занедбуйте справи. Делегуючи справи заступникам, час від часу контролюйте виконання.

16–20 балів.

Ви можете вивести з кризи відстаючий підрозділ, але Вам тяжко працювати з поточними питаннями (текучкою). Ви шукаєте гострих ситуацій, прагнете до перебудови та реорганізації, зорієнтовані на ділову кар'єру. Володіючи необхідними управлінськими здібностями, не завжди успішно адаптуєтесь, оскільки Вам заважає зайва різкість стосовно вищого керівництва.

Завдання 2

Делегування відповідальності

За допомогою наведених нижче запитань керівник може сам визначити рівень делегування, властивий його стилю управління, накреслити шляхи вдосконалення. На поставлені запитання передбачено чотири варіанти відповідей: “Завжди”, “Часто”, “Ніколи”, “Іноді”.

1. Чи можуть співробітники замінити Вас у разі Вашої відсутності?
2. Чи відкладаєте Ви важливу роботу, щоб узятися за іншу?
3. Чи відхиляєтеся Ви інколи від наміченого плану?
4. Чи важко Вам знайти співробітника, здатного допомогти, коли Ви перевантажені роботою?
5. Чи вважаєте Ви, що легше самому виконати завдання, ніж витратити час на пояснення співробітникам, як його треба зробити?
6. Чи працюєте Ви більше відведеного часу?
7. Чи бувають у Вас вагання під час вибору виконавця серед декількох співробітників?

8. Будучи перевантаженим роботою, чи знаходите Ви час для пояснення співробітникам, чого саме Ви від них очікуєте?

9. Якщо Ваші завдання дуже складні, чи сумніваєтесь ви, доручаючи їх своїм співробітникам?

10. Чи виникає у Вас відчуття недовіри до співробітників під час делегування завдань?

11. Чи вважаєте Ви, що делегування сприяє втраті влади?

12. Чи вважаєте Ви за необхідне переглянути оплату праці підлеглих у зв'язку з делегуванням?

13. Чи сумніваєтесь Ви у можливості здійснення ефективного контролю за делегуванням?

14. Чи ставиться негативно до делегування завдань підлеглим Ваш керівник?

15. Чи делегуєте Ви найбільші або “невдячні” види робіт другорядного характеру?

16. Чи турбують Вас проханнями про уточнення завдання в перші дні після того, як Ви віддали наказ?

17. Чи знаходите Ви недоліки у виконанні підлеглими даних їм доручень?

18. Чи важко Вашим співробітникам визначити межі завдання, що делегується?

19. Чи вважаєте Ви за можливе збільшити обсяг завдань, що делегуються?

20. Чи вважаєте Ви, що делегування завдань і відповідальності може залишити Вас без роботи?

Якщо 15 із отриманих відповідей – “Іноді” й “Ніколи”, то Ви належите до категорії керівників, які оволоділи технікою делегування. Якщо їх менше, то для Вас будуть корисні особливі рекомендації.

Тема 9. Оцінювання персоналу організації

Оцінюючи персонал, маємо змогу визначити відповідність співробітника вакантній посаді або посаді, яку він уже обіймає. Ми можемо визначити потенціал людини, тобто рівень професійних знань і вмінь, практичний досвід, ділові й моральні якості, психологію особистості, рівень загальної культури тощо. Оцінювання індивідуального внеску дозволяє встановити якість, складність і результативність праці конкретного співробітника, його конкретний внесок у загальні результати діяльності організації.

Оцінювання є однією з найважливіших функцій управління персоналом. Його роль у системі управління організацією полягає в тому, що саме на його основі керівний суб'єкт приймає відповідні рішення. Від того, наскільки ця інформація буде якісною та надійною, в остаточному підсумку залежить ефективність ухваленого рішення.

Крім того, оцінювання виконує й певну об'єднуючу роль – пов'язує, поєднує всі елементи системи управління персоналом у єдине ціле, фокусує увагу на результаті. Очевидно, що кожна функція в системі управління персоналом (планування, добір, адаптація, стимулювання праці, розвиток, ротація, кар'єра, вивільнення тощо) передбачає тією чи іншою мірою оцінювання відповідних особистісних і професійних якостей працівників.

Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця. Фактично, це характеристика керівниками своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чого їх досягнуто, які можна покращити.

Відповідно, основними **цілями** є: оцінювання потенційних можливостей працівників, потреб у підвищенні кваліфікації і подальшому удосконаленні, результатів трудової діяльності. Урешті-решт усе має акцентуватися на питанні результативності діяльності – поточній і перспективній. Ширша класифікація цілей оцінювання дана Д. Мак'грегором:

– *адміністративна мета* – прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі;

– *інформативна мета* – забезпечення керівників необхідними даними про роботу їхніх підлеглих, а також працівників організації про їх переваги й недоліки;

– *мотиваційна мета* – орієнтація працівників на покращання трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Щодо *фактора часу* можна запропонувати оцінювання в рамках таких сфер діяльності:

– оцінювання кандидатів на вакантну посаду;

– поточне і періодичне оцінювання співробітників організації;

– перспективне оцінювання.

Оцінювання кандидатів на вакантну посаду здійснюється в процесі добору персоналу в організацію, його метою є визначення відповідності кандидата вимогам посади.

Поточне і періодичне оцінювання співробітників, як правило, здійснюється у двох напрямках: оцінювання результатів роботи й факторів, які визначають ступінь досягнення цих результатів (поточне оцінювання професійної діяльності), аналіз динаміки результативності праці за певний період часу (періодичне оцінювання виконання обов'язків).

Перспективне оцінювання – це оцінювання потенціалу співробітника, на підставі якого ухвалюються рішення щодо посади, ротації, підвищення кваліфікації працівників з метою формування й розвитку їх трудового потенціалу. Ґрунтується на оцінюванні якостей, здібностей, мотивації й особистих якостей співробітників.

За результатами аналізу літературних джерел для організації ефективної системи оцінювання результативності праці працівників *необхідно*:

- установити критерії (показники) результативності праці для кожного робочого місця;
- розробити методичні підходи до проведення оцінювання результативності праці;
- визначити співробітників, відповідальних за оцінювання результативності праці;
- визначити конкретні функціональні обов'язки співробітників, відповідальних за оцінювання персоналу;
- проводити обговорення результатів з працівниками;
- ухвалювати відповідні рішення, документувати результати оцінювання.

Далі важливого значення набувають інструменти й методи оцінювання персоналу в організації (табл. 9.1).

Центральним питанням будь-якого оцінювання є встановлення його **показників**. Останні можуть характеризувати як загальні моменти, однакові для всіх (групи) працівників організації, так і специфічні норми праці й поведінки для конкретного робочого місця або конкретної посади. У першому випадку показники оцінювання визначають належність працівника до конкретної організаційно-соціальної системи; у другому – відповідність співробітника певним професійним вимогам.

Усі показники оцінювання можна умовно поділити на три *групи*:

- результативності праці;
- професійної поведінки;
- особистих якостей.

Для оцінювання *результативності праці* використовують так звані “жорсткі” та “м'які” показники. Вони, як правило, передбачають використання відповідних показників діяльності організації (товарообіг, прибуток, динаміка товарообігу та прибутку, рівень виконання планових завдань, собівартість та ін.).

Характеристика методів оцінювання персоналу

№ з\п	Назва методу	Характеристика	Результат
1	Біографічний	Аналіз кадрових даних, листка з обліку кадрів, особистих заяв, автобіографії, документів про освіту, характеристик	Висновки про сім'ю, кар'єру, освіту, риси характеру
2	Співбесіда	Бесіда зі співробітником у режимі “запитання – відповідь”	Можливість отримати додаткові відомості про співробітника
3	Анкетування (самооцінювання)	Опитування за допомогою спеціальної анкети	Анкетні дані, діаграма якості
4	Тестування	Визначення професійних знань і навичок, здібностей, психології особистості за допомогою спеціальних тестів	Складання психологічного портрета особистості
5	Експертне оцінювання	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей, розробка портрета ідеального та реального співробітника	Розробка моделі робочого місця
6	Ранжування	Порівняння співробітників за допомогою інших методів	Ранговий перелік співробітників
7	Програмований контроль	Оцінювання професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних запитань	Карта програмованого контролю
8	Комплексне оцінювання праці	Визначення сукупних оцінкових показників якості, складності і результативності праці	Оцінка праці та вплив на оплату
9	Атестація персоналу	Комплексний метод оцінювання персоналу	Ухвалення рішень з кадрових питань

Показники *професійної поведінки* умовно поділяються на фактори досягнення результатів праці (безпосередні показники, показники першого рівня) й показники професійної поведінки (опосередковані показники, показники другого рівня). Під факторами досягнення результатів праці розуміють здібності та прагнення до виконання певних функцій. Показники професійної підготовки охоплюють такі сторони діяльності, як співробітництво й колективізм у роботі, самостійність у виконанні тих або інших завдань тощо.

Третя група показників оцінювання *особистих якостей* – найскладніша для вибору, оцінювання й обліку група показників. Це зумовлено, в першу чергу, широким спектром особистих якостей, по-друге, складністю їх визначення, по-третє, необхідністю дотримання етичних норм під час їх визначення.

Досить поширеним методом оцінювання персоналу є атестація. *Атестація персоналу* – кадрові заходи, спрямовані на визначення відповідності рівня праці, якостей і потенціалу особистості працівника встановленим вимогам організації.

Функції атестації:

- контрольна;
- пошуково-резервна.

В остаточному підсумку дуже важливо виявити резерви підвищення рівня віддачі працівників. На жаль, треба зазначити, що в деяких випадках атестація використовується як інструмент для позбавлення від “незручного” працівника.

Функції з проведення атестації, як правило, розподіляються між лінійними керівниками й кадровими службами (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Приблизний розподіл функцій проведення атестації

	Лінійні керівники	Кадрові служби
1	Консультують щодо вибору суттєвих параметрів Оцінювання	Розробляють загальні принципи оцінювання персоналу, нормативні й методичні матеріали, організують атестаційні процедури
2	Беруть участь в атестаційних процедурах як експерти, готують індивідуальні оцінні матеріали (анкети, характеристики, рекомендації) для тих, хто буде Атестуватися	Навчають лінійних менеджерів ефективної роботи в межах атестаційних процедур і співбесід. Контролюють реалізацію атестаційних процедур
3	Беруть участь у роботі атестаційних комісій	Обробляють і аналізують дані. Здійснюють збереження й використання кадрової інформації

За принципом проведення розрізняють такі **види атестації**: регулярна основна, розгорнута (як правило, проводиться один раз на 3–5 років); регулярна проміжна, спрощена, зорієнтована на оцінювання результатів поточної роботи (для керівників і спеціалістів – 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік); нерегулярна, пов’язана з виникненням надзвичайних обставин (неочікувана вакансія, незапланована можливість піти на навчання), за введення нових умов оплати праці.

Організаційне проведення атестації оформлюється відповідним наказом, що надає їй офіційного статусу і дає право на використання результатів для ухвалення організаційних рішень щодо конкретного працівника.

Об'єктом атестації є працівники певних категорій, що перебувають у трудових відносинах з організацією. Її проведення регламентується рядом спеціальних документів і відповідним методичним забезпеченням.

Основні етапи атестації такі:

1. Підготовчий:

- розробка принципів і методики проведення атестації;
- видання нормативних документів з підготовки та проведення атестації (наказ, список атестаційної комісії; методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція зі збереження персональної інформації);
- підготовка спеціальної програми з підготовки до проведення атестаційних заходів (при проведенні атестації вперше за новою методикою);
- підготовка матеріалів атестації (бланки, форми й ін.).

2. Проведення атестації:

- підготовка звітів безпосередньо тими, хто атестується та їх прямими керівниками (за розробленою кадровою службою структурою);
- заповнення оцінних форм тими, хто атестується, керівниками та співробітниками;
- аналіз результатів;
- засідання атестаційної комісії.

3. Підбиття підсумків атестації:

- аналіз кадрової інформації, ведення й організація використання персональної інформації;
- підготовка рекомендацій з роботи з персоналом;
- затвердження результатів атестації.

4. Аналіз результатів атестації:

Оцінювання праці:

- виявлення працівників, що не відповідають стандартам праці;
- виявлення працівників, що відповідають стандартам праці;
- виявлення працівників, які істотно перевищують стандарти праці.

Оцінювання персоналу:

- діагностика рівня розвитку професійно важливих якостей;
- порівняння індивідуальних результатів зі стандартними вимогами роботи (за рівнями та специфікою посад);
- виявлення співробітників з якостями, що відхиляються від стандартів;
- оцінювання перспектив ефективної діяльності;
- оцінювання зростання;
- ротації.

Зведення й обробка даних, як правило, проводиться після атестації.

5. Підбиття підсумків:

- складаються порівняльні таблиці ефективності працівників;
- виділяються групи ризику (неефективно працюючих чи працівників із неоптимальним рівнем розвитку професійно важливих якостей);
- виділяються групи зростання (працівників, орієнтованих і здатних до розвитку та професійного зростання);
- готуються рекомендації з використання даних атестації.

Проведення співбесід за результатами атестації.

Крім зворотного зв'язку, з тим, хто атестується, під час бесіди відбувається уточнення даних і збір додаткової кадрової інформації. Потім нові й уточнені дані вводяться в узагальнені форми й аналізуються.

6. Організація збереження даних.

Одним із ключових моментів атестаційного процесу є атестаційна співбесіда (зустріч керівника з особою, яку атестують), під час якої обговорюються та оцінюються результати роботи за минулий період, визначається план роботи працівника на майбутній рік і на перспективу.

Атестація співробітників з метою з'ясування рівня їх кваліфікації й відповідності посаді або виконуваній роботі створює юридично значущі наслідки для працівників і роботодавців. Тому під час розробки та проведення процедури атестації дуже важливо дотримуватися всіх необхідних правових параметрів.

На працівника, який атестується, його безпосередній керівник подає характеристику з оцінкою його професійної діяльності, кваліфікації тощо. Як правило, характеристика подається в атестаційну комісію не пізніше ніж за два тижні до проведення атестації. Крім того, до цього моменту співробітник повинен ознайомитися з відгуком. Під час засідання атестаційної комісії заслуховується працівник, його безпосередній керівник, ставляться питання працівникові, ухвалюється рішення.

ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Які приклади ілюструють прогностичні методи оцінювання кадрів:

- а) вивчення документів (трудової книжки, анкети, характеристики, дипломів), особисті бесіди, психологічне тестування;
- б) тимчасові доручення за посадою, стажування, дублювання;
- в) ділові ігри, конкретні ситуації;
- г) замісництво, психологічне тестування, ділові ігри?

2. Яку категорію ілюструє такий перелік: відповідний рівень освіти та професійної підготовки, досвід практичної роботи, організаторські здібності, особистісні якості, вік, стан здоров'я:

- а) основні критерії добору кадрів;
- б) банк даних для планування резерву кадрів;
- в) вторинна адаптація;
- г) причини плінності кадрів?

3. Поточне оцінювання якостей і навичок персоналу – це:

- а) сертифікація;
- б) тестування;
- в) атестація;
- г) усі відповіді правильні.

4. Атестація працівників буває таких видів:

- а) підсумкова, проміжна, спеціальна;
- б) узагальнююча, проміжна, професійна;
- в) підсумкова, професійна, узагальнююча;
- г) проміжна, кінцева, попередня.

5. Критеріями оцінювання персоналу є:

- а) професійні знання, вміння, організаторські якості, самовпевненість працівників;
- б) цілеспрямованість, дружні стосунки з керівництвом, моральні якості, потенційні здібності працівників;
- в) професійні знання та навички, моральні якості, ділові й організаторські здібності;
- г) індивідуальні якості, професійні здібності, рівень потреб і мотивації до праці.

6. Ділове оцінювання персоналу – це:

- а) встановлення рівня кваліфікації працівника;
- б) процес виявлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця;
- в) процес виявлення відповідності кількості найнятих працівників кількості робочих місць в організації;
- г) установлення рівня професійної майстерності працівників у сфері діяльності організації.

7. Атестація персоналу – це:

- а) процес перевірки знань усіх категорій працівників організації;
- б) традиційний метод оцінювання персоналу керівництвом із застосуванням стандартних критеріїв;
- в) визначення рейтингу та статусної позиції працівника в організації;
- г) діяльність, що здійснюється з метою вивільнення персоналу або переміщення на вищу посаду.

8. Підсумкові висновки атестаційної комісії оформлюються у вигляді таких формулювань:

- а) відмінно, добре, задовільно, незадовільно;
- б) добре, задовільно, незадовільно;
- в) відповідає посаді, частково відповідає посаді, не відповідає посаді;
- г) підвищити посадовий оклад, понизити посадовий оклад, установити надбавки (знижки) до посадового окладу.

9. Чи можна за допомогою атестації оцінити ефективність виконання співробітниками своїх посадових обов'язків:

- а) так, це головне призначення процесу атестації;
- б) категорично ні;
- в) це залежить від конкретних обов'язків;
- г) це необов'язково?

10. За допомогою якого методу визначається і реєструється потреба професійного навчання:

- а) атестація;
- б) ротація;
- в) планування;
- г) конкурс?

11. За допомогою чого виявляється відповідність між професійними знаннями і навичками, якими має володіти персонал організації для реалізації її цілей:

- а) атестація;
- б) визначення потреб щодо професійного розвитку;
- в) співбесіда;
- г) тестування?

12. Чи мають бути конфіденційними результати атестаційної оцінки співробітників організації:

- а) так;
- б) ні;
- в) інколи;
- г) це залежить від функціональних обов'язків співробітника?

13. Чи можна за допомогою атестації провести оцінювання ефективності виконання співробітниками своїх посадових обов'язків:

- а) так;
- б) ні;
- в) це залежить від конкретних обов'язків;
- г) це необов'язково?

14. Чи сприяє атестація співробітників їх професійному розвитку та кар'єрі:

- а) так;
- б) ні;
- в) іноді;
- г) це залежить від порядку й умов проведення атестації?

15. Про який етап управління персоналом організації йдеться: "Процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад і виконання нових завдань":

- а) професійний розвиток;
- б) професійне навчання;
- в) професійна освіта;
- г) атестація?

16. Атестаційна комісія має право давати рекомендації щодо пониження або підвищення на посаді, встановлення персональної надбавки до посадового окладу:

- а) так;
- б) ні;
- в) це залежить від форми оцінки;
- г) це залежить від посади, яку обіймає співробітник.

17. До завдань ділового оцінювання персоналу не належать:

- а) вибір місця в організаційній структурі, встановлення функціональної ролі працівника, що оцінюється;
- б) розробка можливих шляхів удосконалення ділових або особистісних якостей працівника;
- в) встановлення зворотного зв'язку зі співробітниками щодо професійних, організаційних та інших питань;
- г) розробка політики і стратегії організації та способів їх реалізації.

18. Ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду має такі етапи:

- а) анкетування, перевірні іспити, співбесіда;
- б) аналіз анкетних даних, наведення відомостей про працівника, перевірні іспити, співбесіда;
- в) оцінювання знань, аналіз властивостей характеру;
- г) оцінювання результатів роботи й факторів, що визначають ступінь досягнення цих результатів; аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану факторів, що впливають на досягнення результатів.

19. Який вид атестації проводиться один раз на 3–5 років:

- а) розгорнута;
- б) регулярна;
- в) орієнтована на оцінювання підсумків поточної роботи;
- г) основна?

20. Основними вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу є:

- а) об'єктивність, оперативність, гласність, результативність;
- б) демократизм, єдність вимог оцінювання для всіх працівників однакових посад, простота, чіткість і доступність процедури оцінювання, максимально можлива механізація й автоматизація процедури оцінювання;
- в) нормування, ефективність, об'єктивність, демократизм;
- г) усі відповіді правильні.

21. Розрізняють такі види ділового оцінювання персоналу:

- а) оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточне періодичне оцінювання працівників організації;
- б) перевірні іспити, співбесіда;
- в) атестація, оцінювання особистісних якостей працівника;

г) оцінювання знань і вмінь працівників.

22. Організаційна процедура підготовки ділового оцінювання не передбачає:

- а) розробку методики ділового оцінювання;
- б) формування оцінювальної комісії;
- в) аналіз динаміки результативності праці за певний період;
- г) визначення часу й місця проведення ділового оцінювання.

23. Бібліографічний метод оцінювання персоналу – це:

- а) оцінювання працівника через його участь в обговоренні певної проблеми;
- б) оцінювання працівника експертами (5–7 чол.), які його не знали, за допомогою комплексу запитань;
- в) аналіз кадрових даних;
- г) порівняльне оцінювання працівників між собою за певним критерієм.

24. Експертна оцінка як метод оцінювання персоналу – це:

- а) визначення професійних знань і вмінь за допомогою спеціальних запитань;
- б) бесіда з метою отримання даних про працівника;
- в) оцінювання працівника групою спеціально дібраних фахівців;
- г) створення критичної ситуації та спостереження за поведінкою працівника в процесі її розв'язання.

25. Ділова гра як метод оцінювання персоналу – це:

- а) комбінований метод оцінювання персоналу, в межах якого експерти оцінюють працівника за балами відповідно до параметрів;
- б) проведення організаційно-змодельованої дії для аналізу знань і вмінь її учасників;
- в) завдання та виконання конкретного службового завдання;
- г) анкетне опитування працівників різних категорій, які добре знають працівника, що оцінюється.

ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів.

- 1) Бесіда в режимі “запитання – відповідь” для отримання відповідних даних про працівника чи претендента.
- 2) Самооцінка за допомогою спеціальних анкет для виявлення характерних якостей працівника з метою аналізу.
- 3) Анкетне опитування працівників різних категорій, що добре знають працівника, який оцінюється.
- 4) Визначення професійних знань і вмінь, здібностей, мотивів, психологічних особливостей за допомогою спеціальних тестів.

5) Оцінювання працівника групою спеціально дібраних експертів, які визначають сукупність якостей працівника.

6) Створення критичної ситуації та спостереження за поведінкою працівника в процесі її вирішення.

7) Проведення організаційно-дієвої гри з метою аналізу знань і вмінь її учасників, а також їх рольового рангування.

8) Завдання та виконання конкретного службового завдання, аналізу проблеми, підготовки пропозицій щодо її розв'язання.

9) Порівняльне оцінювання працівників між собою за певним критерієм.

10) Оцінювання професійних знань і вмінь за результатами попередньої підготовки в рамках певного кола питань.

11) Письмове чи усне доведення керівництву чи колективу результатів праці за певний період часу.

12) Оцінювання працівника на зборах колективу (групи).

13) Оцінювання працівника за його участю в дискусії з певної проблеми, яка записується, а потім оцінюється менеджерами вищого рівня.

14) Комбінований метод оцінювання персоналу, у межах якого експерти оцінюють працівників у балах за трьома групами параметрів: виконання функціональних обов'язків, ділові й особисті якості, що впливають на результативність роботи. Для кожного з параметрів визначається "вага" відповідно до вкладу, який впливає на кінцевий результат. Бали множаться на відповідні коефіцієнти "ваги", а їх множина підсумовується, в результаті чого виводиться загальний бал працівника.

15) Оцінювання знань нового працівника, здобутих ним під час ознайомчого періоду. Види вхідного контролю (залік або тестування у письмовій або усній формі) визначає заклад освіти. Залікові питання вхідного контролю не повинні виходити за межі питань, визначених навчальним планом і контрольними питаннями ознайомчого періоду, які затверджені для відповідної категорії працівників.

Терміни

- *Аналіз конкретних ситуацій*
- *Анкетування*
- *Вхідний контроль*
- *Групова дискусія*
- *Ділова гра*
- *Звіт*
- *Іспит (залік)*
- *Критичний інцидент*
- *Матричний метод*
- *Метод експертних оцінок*
- *Обговорення*
- *Рангування*
- *Соціологічне опитування*

- Співбесіда
- Тестування

ЗАВДАННЯ І СИТУАЦІЇ

Завдання 1

Проаналізуйте існуючі методи виконання процедур оцінювання персоналу. Виявіть їх переваги і недоліки.

Завдання 2

Розробіть анкету для оцінювання ділових і особистісних якостей адміністративно-управлінського персоналу організації.

Завдання 3

Складіть найповніший перелік найвагоміших показників, за якими потрібно оцінювати працівника того чи іншого митного підрозділу.

Заповніть атестаційний лист.

Атестаційний лист

1. Загальні відомості

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Рік народження _____

Посада, яку займає працівник, стаж роботи на ній (на момент атестації) _____

Освіта (найменування навчального закладу, рік закінчення) _____

Спеціальність за освітою _____

Науковий ступінь, учене звання _____

Трудовий стаж: загальний _____, в митних органах _____

Останнє персональне звання _____,

присвоєне наказом № _____ від _____ 20__ р.

2. Результати атестації

За підсумками голосування атестаційної комісії:

Відповідає займаній посаді (за ____, проти ____);

Відповідає займаній посаді за умови _____

(за ____, проти ____);

Рішення атестаційної комісії _____

Рекомендації атестаційної комісії _____

(за ____, проти ____);

Голова атестаційної комісії _____

Члени комісії _____

Дата атестації “__” _____ 20__ р.

З результатами атестації ознайомлений _____ “__” _____ 20__ р.

(підпис працівника, який атестується)

МОДУЛЬ 3

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації

Розвиток персоналу є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності організації. Зовнішнє середовище організації постійно змінюється, формуючи потребу аналізу стану внутрішнього середовища, вдосконалювати його. Одним із найважливіших аспектів такого “внутрішнього настроювання” організації є постійний розвиток її персоналу.

Професійний розвиток персоналу – це процес підготовки працівників до виконання нових функцій, обіймання нових посад, виконання нових завдань.

Організації створюють спеціальні методи та системи управління професійним розвитком: управління фаховою овітою, професійне навчання, підготовка резерву керівників, розвиток кар’єри тощо.

Крім безпосереднього впливу на економічні результати організації, капіталовкладення у професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату в організації, підвищують мотивацію співробітників і їх відданість організації, забезпечують спадкоємність управління.

Професійне навчання є необхідним атрибутом розвитку персоналу організації. **Професійне навчання персоналу** – це процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань працівникам організації. Формально професійний розвиток ширший за професійне навчання. Проте в реальному житті різниця між ними більше умовна і не настільки важлива, оскільки і фахове навчання, і професійний розвиток підпорядковані одній меті – підготовці персоналу організації до успішного виконання завдань організації.

Нині складовими професійної освіти можна визнати: професійно-технічну освіту; вищу освіту; післядипломну освіту; аспірантуру; докторантуру; самоосвіту. Щодо вищої освіти, то тут визначені такі освітньо-кваліфікаційні рівні: бакалавр, спеціаліст, магістр.

Професійне навчання персоналу забезпечує відповідність фахових знань і вмінь працівника сучасному рівню виробництва й управління.

Для забезпечення розвитку персоналу організації треба визначитися з основними складовими *елементами системи* такого розвитку, а саме:

- структурно закріпити в організації функцію професійного розвитку персоналу;
- створити необхідне інформаційне й нормативно-методичне забезпечення процесу управління професійним розвитком;
- визначити інструменти та розробити відповідні технології здійснення процесу управління професійним розвитком.

Ключовим етапом в управлінні професійним розвитком є визначення потреб організації в цьому напрямку. Відповідно, найважливішими **цілями**

професійного навчання можуть бути:

- забезпечення конкурентоспроможності організації, при цьому не має принципового значення тип і форма організації;
- збереження та розвиток у співробітників прагнення до навчання, в тому числі до самонавчання;
- превентивна підготовка співробітників до нових завдань;
- формування ефективного кадрового ядра організації;
- забезпечення своєчасного та кваліфікованого поповнення на всіх рівнях організації;
- розвиток мотивації працівників до самовдосконалення, до професійного зростання;
- зменшення витрат організації на пошук кадрів на ринку праці;
- заохочення творчості, ініціативності для підвищення рівня задоволеності своєю роботою;
- прискорення адаптації нових працівників.

Оцінювання ефективності фахового навчання – дуже важливий аспект управління цим процесом. Фахове навчання – це певні витрати. Уже стало своєрідною аксіомою визнання таких витрат, як капіталовкладення у розвиток персоналу організації. Ці капіталовкладення мають принести віддачу у вигляді підвищення ефективності діяльності організації в цілому.

У літературі представлено різні методи розвитку фахових знань і навичок. Їх можна буде розділити на дві групи: навчання безпосередньо на робочому місці та навчання поза робочим місцем.

До основних **методів навчання** на робочому місці зараховують інструктаж, ротацію, учнівство й наставництво.

Основні **форми навчання** поза робочим місцем такі:

– *лекція* – традиційний метод навчання. Під час лекції аудиторія сприймає навчальний матеріал аудіально та візуально. Лекція – це неперевершений засіб викладання великого обсягу навчального матеріалу в короткий термін, дозволяє розвинути багато нових ідей протягом одного заняття, зробити необхідні акценти. Лекції надзвичайно ефективні з економічного погляду, оскільки один інструктор працює зі значною кількістю слухачів. Обмеженість лекцій як засобу фахового навчання пов'язана з тим, що слухачі головним чином пасивні учасники того, що відбувається. Лекція не передбачає практичних дій з боку осіб, що навчаються, їхня роль обмежується сприйняттям і самостійним осмисленням матеріалу. Слабі зворотні зв'язки призводять до того, що інструктор практично не контролює засвоєння матеріалу;

– *розгляд практичних ситуацій* дозволяє певною мірою подолати недоліки лекційної форми. Даний метод навчання передбачає аналіз і групове обговорення конкретних практичних ситуацій. В основу їх розгляду покладено аналіз, виявлення шляхів розв'язання проблеми, дискусію, групове обговорення. Слухачі – активні учасники, лектор спрямовує та контролює роботу. Використання даного методу дозволяє учасникам

програми навчання ознайомитися з досвідом інших організацій, а також сформуванню й розвинути навички прийняття рішень, розробки проектів тощо;

– *ділові ігри* – метод навчання, близький до розв’язання практичних ситуацій. Але в цьому разі найчастіше відбувається моделювання реальних ситуацій, задаються певні умовні параметри та процеси. Перевага ділових ігор полягає в тому, що виступаючи моделлю реальної організації, вони одночасно дають можливість учасникам пройти від початку до кінця певні операції, вийти на кінцеві результати, звернути увагу на можливі вузькі місця, проблемні моменти. Ділові ігри бувають як глобальними (управління компанією), так і проектними, локальними (розробка та реалізація певних проектів, операцій). Використання цього методу дозволяє тим, хто навчається, виконувати різноманітні фахові функції та розширити власне уявлення про організацію, особливості тих процесів, які в ній відбуваються;

– *самотійне навчання*. Чимало фахівців схильні вважати самоосвіту найбільш дієвим видом навчання. Напевно, це пов’язано з найвищим рівнем мотивації. Разом із тим “чиста” самоосвіта має свої обмеження щодо ефективності. Тому організації мають певним чином сприяти цьому процесу (методично, технологічно тощо).

Очевидно, що основною рисою самотійного навчання є його індивідуальний характер. Людина сама може визначати темп навчання, кількість повторень, тривалість процесу, тобто контролювати важливі параметри процесу навчання, що задані за інших методів. У той же час індивідуальний характер позбавляє самотійне навчання однієї з найважливіших умов ефективності – зворотнього зв’язку, ефективних форм контролю. Сучасний розвиток інформаційних комп’ютерних технологій дозволяє значно усунути такі недоліки.

Створення корпоративних навчальних центрів – поширена практика професійного навчання персоналу. При цьому слід зазначити, що не завжди за допомогою одного такого центру можна вирішувати всі питання.

У цілому, як свідчить досвід відомих компаній, позитивно себе зарекомендували такі форми та методи внутрішньоорганізаційної підготовки, як: учнівство, створення власних навчальних центрів, укладання договорів з навчальними закладами й іншими організаціями. В остаточному підсумку вирішальне значення має економічна ефективність навчання та власне навчальна ефективність.

Характеризуючи сучасний досвід підготовки управлінського персоналу можна виокремити три підходи: фрагментарний, формалізований і сфокусований. Особливості вибору конкретного підходу обумовлюються баченням організації шляхів підвищення ефективності діяльності, розвитку потенціалу працівників.

Кар’єра – це суб’єктивно усвідомлене власне розуміння працівника свого трудового майбутнього, напрями самовираження та задоволення працею; поступове просування службовими сходами, зміна навичок, здібностей, ква-

ліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника.

Кар'єра – це просування уперед, але не обов'язково службою, не обов'язково в межах однієї організації. Тобто *кар'єра* – це індивідуально усвідомлені позиції та поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого життя людини.

Розрізняють, зокрема, такі **види кар'єри**:

Фахова кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі свого трудового життя проходить різноманітні стадії розвитку: навчання, прийом на роботу, фаховий розвиток, підтримка індивідуальних фахових здібностей і, нарешті, вихід на пенсію. Ці стадії працівник може пройти послідовно в різних організаціях.

Внутрішньо організаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в одній організації. Вона може бути:

– *вертикальною* – підйом на вищій щабель структурної ієрархії організації;

– *горизонтальною* – переміщення в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної ролі в межах певного проекту, який може мати інтегрований характер, й не бути постійно формалізованим в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасового проекту). До горизонтальної кар'єри можна зарахувати також розширення або ускладнення завдань у межах займаного рівня (як правило, з адекватною зміною винагороди);

– *доцентровою* (“*особливою*”) – вихід на безпосереднє співробітництво з керівництвом організації (наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру; отримання доступу до неформальних джерел інформації; виконання окремих важливих доручень керівництва).

Керівники організації, яка прагне, щоб її працівники зростали, розуміють, якщо працівники вважають свою кар'єру успішною, організація також буде на високому рівні.

Процес **управління кар'єрою** співробітників в організації ґрунтується на реалізації основних функцій: плануванні кар'єри, організації кар'єри, мотивації співробітників до розвитку кар'єри й оцінюванні або контролі їх кар'єрного зростання.

Сутність планування кар'єри полягає в тому, що починаючи з моменту прийняття працівника в організацію необхідно організувати планомірне обґрунтоване його просування в системі посад і робочих місць, наявних в організації. В ідеалі працівник має знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий і довгостроковий період, але й показники, яких він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Плануючи кар'єру співробітників, слід також ураховувати напрями її побудови. Виділяють такі **напрями** (стили) побудови кар'єри:

– *бюрократичний*: підвищення, зміна рівня відповідальності, підвищення заробітної плати;

– *професійний*: підвищення рівня компетенції, створення в людини відчуття своєї значущості. Професійна кар’єра пов’язана з можливістю підвищення кваліфікації. Кар’єра – це насамперед певний професійний рух. У цьому плані великого значення набуває професійне оточення, що створює умови для обміну досвідом з колегами в організації, взаємонавчання;

– *“сімейний”*: кар’єрний рух, орієнтований на “входження в історію” організації, на активну участь у “історичних” моментах діяльності організації, різних корпоративних заходах, підтримку традицій;

– *“психологічний”* (“демократичний”): для людини важливо, щоб її думка цінувалася, щоб вона була почута й доведена до інших людей.

Зрозуміло, що в зазначеному переліку є певні умовності. Крім того, фактично може відбуватися й поєднання стилів. Підсумком планування кар’єри співробітника в організації може бути оформлення відповідного документа – кар’єрограми, або плану кар’єри.

Управління діловою кар’єрою здійснюється шляхом організації планомірних посадових переміщень. Система посадових переміщень включає: розробку моделей руху, планів мобільності персоналу в межах організації, інформаційне забезпечення потреб організації в керівниках і спеціалістах на поточний період і перспективу. Ця система ґрунтується на розробці моделей особистої ділової кар’єри – загальної і конкретної. Загальна модель – об’єднання декількох можливих напрямів службового зростання спеціаліста (їх групи), модель службово-професійного просування в організації. Конкретна модель – графік заміщення посад і відповідне навчання. Фактично це і є кар’єрограма або план кар’єри для працівника.

Виділяють такі **моделі кар’єри**:

– *“трамплін”*. Професійний шлях людини передбачає тривалий підйом у службовій ієрархії з поступовим зростанням його професійного потенціалу. Посади дедалі складніші, відповідальніші, матеріальні результати зростають. На певному етапі людина досягає найвищої для неї посади й намагається утриматися на ній протягом тривалого часу. А потім “стрибок з трампліна” – вихід на пенсію;

– *“драбина”*. Передбачається, що кожна сходинка службової кар’єри визначається посадою, яку працівник обіймає певний час (наприклад, не більше 5 років). Такого часу досить для того, щоб розкрити свій потенціал. Потім зростає рівень кваліфікації, відповідний досвід, виникає доцільність подальшого переміщення. Досить часто це переміщення супроводжується підвищенням кваліфікації;

– *“змія”*. Вважається, що ця модель придатна для керівника й спеціаліста. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу з перебуванням на посадах нетривалий час (1–2 роки). Це дає можливість лінійному керівникові глибше вивчити конкретні функції управління, що буде важливо для роботи на вищій посаді. Наприклад, ідеться про те, що для майбутнього директора підприємства корисно безпосередньо

попрацювати на певних посадах нижчого рівня в межах даного підприємства;
– “роздоріжжя”. Після закінчення визначеного фіксованого або іншого терміну роботи керівник або фахівець проходить комплексне оцінювання (атестацію), за результатами якого ухвалюється рішення про підвищення, переміщення або зниження за посадою. Зрозуміло, що в цьому разі велика роль буде відведена процедурі оцінювання. Порушуються питання об’єктивності, комплексності тощо.

Важливу роль у кар’єрному розвитку виконує так звана післядипломна освіта. **Післядипломна освіта** – спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

Післядипломна освіта створює умови для безперервності та наступності освіти й передбачає:

– *перепідготовку* – отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду;

– *спеціалізацію* – набуття особою здатності виконувати окремі завдання й обов’язки, які мають особливості, в межах спеціальності;

– *розширення профілю* (підвищення кваліфікації) – набуття особою здатності виконувати додаткові завдання й обов’язки в межах спеціальності;

– *стажування* – набуття особою досвіду виконання завдань і обов’язків певної спеціальності.

Особа, яка пройшла перепідготовку й успішно пройшла державну атестацію, отримує відповідний документ про вищу освіту. Особа, яка успішно пройшла стажування або спеціалізацію чи розширила профіль (підвищила кваліфікацію), отримує відповідний документ.

Одним з аспектів службово-професійного просування працівників в організації й управління їх кар’єрою, особливо керівників, є робота з резервом.

Резерв управлінських кадрів – це працівники організації, які є найближчими кандидатурами для заміщення певних управлінських посад. У літературі пропонується поділяти кадровий резерв на соціальний, потенційний і остаточний.

Соціальний резерв – це загальний резерв для всіх управлінських посад. Він утворюється, перш за все, за рахунок здібних молодих працівників.

Потенційний резерв утворюють керівники, які задовольняють критерії потенційного резерву, мають можливості для подальшого зростання й відповідний досвід роботи.

Остаточний резерв формується з керівників, які відповідають усім вимогам до посади.

Важливі показники, які підприємство може використовувати для оцінювання результатів роботи з резервом, а саме:

1. Ефективність підготовки керівників усередині організації.

Вона розраховується так:

$$E_B = K_{Пв} / ВП * 100 \%,$$

де $K_{Пв}$ – кількість ключових посад, зайнятих співробітниками з резерву;

$ВП$ – кількість відкритих протягом періоду ключових посад.

Цей показник порівнюється з показником прийому керівників ззовні, який розраховується як:

$$E_z = K_{Пз} / ВП * 100 \%,$$

де $K_{Пз}$ – кількість ключових посад, зайнятих “зовнішніми” співробітниками;

$ВП$ – кількість відкритих протягом періоду ключових посад.

2. Плинність резерву керівників.

Розраховується так:

$$P_{рк} = Z_p / K_p * 100 \%,$$

де Z_p – кількість співробітників з резерву, які залишили організацію протягом періоду,

K_p – загальна кількість співробітників у резерві.

3. Середній термін перебування в резерві до зайняття ключової посади.

Цей показник розраховується так:

$$T_{п} = P / K * 100 \%,$$

де P – кількість років між зарахування до резерву й заняттям ключової посади для всіх співробітників, які перейшли з резерву на ключову посаду протягом періоду;

K – кількість цих співробітників.

4. Готовність резерву.

Цей показник розраховується так:

$$G_p = K_{пн} / Пз * 100 \%,$$

де $K_{пн}$ – кількість ключових посад, які мають своїх наступників, готових до заняття посади протягом року;

$Пз$ – загальна кількість ключових посад.

Наряду з підготовкою потенційного й остаточного резерву організація може проводити заходи щодо виявлення та розвитку молодих співробітників з лідерським потенціалом, тобто здійснювати роботу з соціальним. Соціальний резерв – найбільший за шириною охоплення. На перший погляд, це дійсно більше соціальна робота, ніж конкретно-прагматична управлінська. Але в той же час робота з талановитою молоддю формує бачення, певні кадрові перспективи для організації.

ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. До основних методів навчання на робочому місці належать:

- а) інструктаж;
- б) ротація;
- в) учнівство й наставництво;
- г) усі відповіді правильні.

2. Професійна кар'єра характеризується тим, що:

- а) конкретна особа в процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, початок трудової діяльності, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних умінь, вихід на пенсію;
- б) конкретна особа в процесі своєї професійної діяльності охоплює послідовну зміну стадії розвитку працівника в межах однієї організації;
- в) конкретна особа в процесі своєї професійної діяльності проходить учнівство і наставництво;
- г) конкретна особа в процесі своєї професійної діяльності проходить ротацію.

3. Горизонтальний напрям розвитку внутрішньоорганізаційної кар'єри працівника передбачає:

- а) просування службовою ієрархією по вертикалі;
- б) переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виникнення певної службової ролі на сходінці, що не має чіткого формального закріплення в організаційній структурі;
- в) рух до ядра, керівництва організації;
- г) переміщення в іншу сферу діяльності за ротацією.

4. Види вхідного контролю для нового працівника:

- а) залік;
- б) тестування в письмовій формі;
- в) тестування в усній формі;
- г) усі відповіді правильні.

5. Основними видами підвищення кваліфікації працівників митної системи України є:

- а) систематичне самостійне навчання (самоосвіта) та стажування;
- б) навчання на тематичних, постійних і короткотермінових семінарах;
- в) навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- г) усі відповіді правильні.

6. Навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації працівників митних установ здійснюється:

- а) під час переміщення на посаду вищої категорії або зарахування до резерву посад вищої категорії;
- б) під час прийняття на роботу за конкурсом у митні установи окремих категорій протягом першого року роботи;
- в) систематично один раз на п'ять років (для державних службовців);
- г) усі відповіді правильні.

7. Стажування працівників митних органів України не відбувається:

- а) в митницях, спеціалізованих митних управліннях та організаціях;
- б) в митних адміністраціях зарубіжних країн;
- в) центральному апараті митних органів;
- г) у податкових органах.

8. Не направляються на підвищення кваліфікації в поточному році працівники, які:

- а) здобувають вищу освіту або проходять перепідготовку для здобуття кваліфікації за іншою спеціальністю;
- б) працівники, що навчаються в аспірантурі;
- в) працівники, що протягом року вже підвищували кваліфікацію з відривом від роботи;
- г) усі відповіді правильні.

9. Вибір кожної конкретної теми навчального плану професійного навчання працівників митних органів у робочий час залежить від:

- а) категорії працівників митної установи;
- б) кваліфікації та стажу роботи в митних установах;
- в) специфіки виконуваної роботи;
- г) усі відповіді правильні.

10. Поточна форма контролю здійснюється:

- а) згідно з навчально-тематичним планом;
- б) залежно від терміну навчання;
- в) залежно від обсягу вивченого матеріалу і категорії слухачів;
- г) усі відповіді правильні.

11. Підсумковий контроль знань митників з професійного навчання в робочий час проводиться:

- а) на початку періоду навчання;
- б) в кінці поточного періоду навчання;
- в) через кожен місяць;
- г) у кінці кожного заняття.

12. Яку категорію ілюструє перелік: відповідний рівень освіти та професійної підготовки, досвід практичної роботи, організаторські здібності, особистісні якості, вік, стан здоров'я:

- а) основні критерії добору кадрів у резерв;
- б) банк даних для кадрового планування;
- в) вторинна адаптація;
- г) причини плинності кадрів?

13. Переведення працівника на іншу роботу в організації відбувається:

- а) при виникненні нагальності заміни відсутнього працівника;
- б) через хворобу працівника;
- в) коли необхідно виконати роботи для недопущення кризового стану;
- г) під час ліквідації стихійного лиха.

14. Тимчасовим заміщенням вважається виконання службових обов'язків на посаді тимчасово відсутнього працівника у разі:

- а) тимчасової непрацездатності;
- б) відпустки;
- в) відрядження;
- г) усі відповіді правильні.

15. Яке визначення кар'єри найбільш вичерпне:

- а) це індивідуально усвідомлена позиція та поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини;
- б) це безперервне і постійне просування організаційною ієрархією;
- в) це різні стадії розвитку в професійній діяльності: навчання, наймання на роботу, просування, звільнення;
- г) це межі й швидкість просування працівника на вищі сходинки ієрархії?

16. Законодавством передбачено такі види професійного навчання:

- а) підготовка нових працівників, ротація, підвищення кваліфікації;
- б) самоосвіта, перепідготовка, навчання суміжних професій;
- в) підготовка нових працівників, перепідготовка, навчання суміжних професій, підвищення кваліфікації;
- г) усі відповіді правильні.

17. До форм підвищення кваліфікації персоналу належать:

- а) самоосвіта, профорієнтація, що ґрунтуються на стандартах і програмах;
- б) внутрішня й зовнішня, організована й неорганізована, професійно орієнтована, що ґрунтуються на стандартах і програмах;
- в) внутрішня й зовнішня, загальна, організована й неорганізована, що ґрунтуються на стандартах і програмах;
- г) немає правильної відповіді.

18. Кар'єра в управлінні персоналом – це:

- а) поступове просування особи у будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, кваліфікаційних можливостей тощо;
- б) просування вперед обраним шляхом діяльності, досягнення визнання, слави та збагачення;
- в) послідовне зайняття посад у межах однієї організації;
- г) переміщення працівника на вищі посади через реалізацію потреби у самоствердженні.

19. У літературі виділяють такі типові моделі ділової кар'єри:

- а) “трамплін”, “сходи”, “дерево”, “перетин шляхів”;
- б) “сходи”, “спуск”, “змія”, “павутиння”;
- в) “трамплін”, “сходи”, “змія”, “роздоріжжя”;
- г) “вертикальна”, “горизонтальна”, “східчаста”, “центральна”.

20. Модель ділової кар'єри “змія” передбачає:

- а) тільки горизонтальне переміщення;
- б) тільки вертикальне переміщення;
- в) горизонтально-вертикальне переміщення;
- г) відцентрове переміщення.

21. Кар'єру працівників можна поділити на такі етапи:

- а) початковий, становлення, консолідації, завершення, останній;
- б) становлення, збереження, стабілізації, пенсійний, кінцевий;
- в) попередній, становлення, збереження, завершення, пенсійний;
- г) первинний, вторинний, консолідації, пенсійний.

22. Ротація та суміщення професій належать до:

- а) внутрішніх джерел набору кадрів;
- б) методів набору з внутрішніх джерел;
- в) методів відбору працівників на вакантні посади;
- г) методів професійного навчання працівників.

23. Розвиток персоналу – це:

- а) заходи щодо створення умов для розкриття особистого потенціалу працівника;
- б) система взаємопов'язаних дій, елементами якої є стратегія прогнозування і планування потреби в кадрах; управління кар'єрою, адаптацією, навчанням і тренінгом, формуванням організаційної структури;
- в) індивідуальні чи групові заходи, які проводяться на робочому місці чи спеціалізовано, орієнтовані на розвиток загальних або специфічних навичок і вмінь;
- г) розробка плану адаптації персоналу.

24. Професійний розвиток співробітників – це:

- а) процес підготовки співробітників до виконання ними нових виробничих завдань, зайняття нових посад, розв'язання нових проблем;
- б) просування по службі за умови зміни сфери діяльності в межах окремих функціональних підрозділів;
- в) зайняття такої посади, що забезпечує адекватну до якостей працівника заробітну плату;
- г) поступова адаптація працівників у виробничому середовищі.

25. Визначте тип кар'єри людини, якщо людина постійно пристосовується до змін:

- а) послідовно-кризова;
- б) суперавантюрна;
- в) традиційна;
- г) прагматична.

26. Що таке процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітником організації:

- а) професійне навчання;
- б) професійний розвиток;
- в) професійна освіта;
- г) ротація?

27. Про який тип кар'єри йдеться, якщо людина рухається вперед завдяки обставинам, що склалися в організації і суспільстві:

- а) традиційна;
- б) суперавантюрна;
- в) авантюрна;
- г) перетворювальна?

28. Про який етап управління персоналом організації йдеться: “Процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад і виконання нових завдань”:

- а) професійний розвиток;
- б) професійне навчання;
- в) професійна освіта;
- г) атестація?

29. Який метод навчання найближчий до реальної професійної діяльності:

- а) ділові ігри;
- б) кейси;
- в) інструктаж;
- г) лекція?

30. Що означає поняття “капіталовкладення організації в розвиток своїх співробітників”:

- а) витрати на профрозвиток;
- б) прямі витрати на профрозвиток;
- в) бюджет профнавчання;
- г) немає правильної відповіді?

31. Переміщення в іншу функціональну сферу діяльності передбачає:

- а) професійне зростання;
- б) вертикальний напрямок внутрішньоорганізаційної кар’єри;
- в) професійну кар’єру;
- г) горизонтальний напрямок внутрішньоорганізаційної кар’єри.

32. Динамічність кар’єри керівника визначають такі параметри:

- а) освіта, кваліфікація;
- б) максимально можлива в даній організації позиція кар’єри, кваліфікація;
- в) внутрішня мотивація, наполегливість;
- г) потенціал просування, рівень поточної професійної компетенції.

33. Група фахівців і керівників, що готуються до роботи у нових напрямках (диверсифікованість виробництва, розробка нових товарів і технологій), – це:

- а) оперативний резерв кадрів;
- б) резерв функціонування;
- в) стратегічний резерв кадрів;
- г) резерв розвитку.

34. Процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей працівника з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання, являє собою:

- а) просування по службі;
- б) планування кар’єри;
- в) управління динамічністю кар’єри;
- г) управління професійним зростанням.

ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів.

1) Вищий навчальний заклад (його структурний підрозділ), що реалізує фахові освітні програми за певними напрямками науки, техніки і культури та здійснює наукові дослідження.

2) Освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти в Україні з терміном навчання, як правило, 1,5–2 роки.

3) Роз’яснення й демонстрація прийомів роботи безпосередньо на робочому місці може проводитися як співробітником, що давно виконує дані функції, так і спеціально підготовленим інструктором.

4) Метод самостійного навчання, коли співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду для набуття нових навичок.

5) Традиційний метод фахового навчання ремісників з давніх часів, коли, працюючи поруч із майстром, молоді працівники вивчали професію.

6) Система взаємопов'язаних дій, елементами якої є розробка стратегії, прогнозування та планування потреби в персоналі, управління кар'єрою та професійним зростанням, організація процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури.

7) Процес підготовки працівників до виконання нових виробничих чи службових функцій, займання нових посад, виконання нових завдань, направлений на усунення розбіжностей між вимогами до працівника і якостями реальної людини.

8) Індивідуально усвідомлені позиції і поведінка, пов'язані з трудовим досвідом протягом життєдіяльності людини.

9) Процес, направлений на надання працівнику знань, формування навичок та набуття досвіду, які необхідні йому для ефективного й кваліфікованого виконання наявних чи перспективних (майбутніх) завдань та досягнення цілей організації.

Терміни

- *Загальний розвиток персоналу*
- *Інститут*
- *Інструктаж*
- *Кар'єра*
- *Професійне навчання*
- *Професійний розвиток персоналу*
- *Ротація*
- *Магістр*
- *Учнівство й наставництво (коучінг)*

ЗАВДАННЯ І СИТУАЦІЇ

Завдання 1

Напишіть есе на тему: “Як підвищити ефективність професійного навчання без відриву від роботи?”

Завдання 2

Визначення ступеня мотивації особистості до успіху.

Дайте відповідь “так” або “ні” на запитання:

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.

2. Я легко дратуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100 % виконати завдання.

3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту.

4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.

5. Коли я два дні не маю роботи, то втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. До себе я суворіший, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший, ніж інші.
9. Коли я відмовляюсь від важкого завдання, то потім суворо засуджую себе, тому що знаю, виконуючи його, я досяг би успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликих перерв для відпочинку.
11. Старанність – не моя мрія.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я займаюсь.
14. Догана мене стимулює більше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене розумною людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення впевненішими.
17. В мені легко пробудити честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, то розраховую на допомогу інших.
19. Під час роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Деколи я відкладаю те, що повинен зробити зараз.
21. Треба розраховувати тільки на самого себе.
22. У житті мало речей важливіших за гроші.
23. Завжди, коли мені належить виконати завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я налаштований на роботу, я її роблю краще й кваліфікованіше, ніж інші.
27. Мені простіше й легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли я без діла, то відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені випадає приймати рішення, я намагаюся робити це якомога краще.
31. Мої друзі вважають мене інколи ледачим.
32. Мої успіхи деякою мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Я лякаюся, коли не знаю, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Зазвичай я мало уваги звертаю на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, то досягаю вищих результатів, ніж інші.
38. Багато чого, за що я берусь, не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади.
41. Коли я впевнений, що на правильному шляху, для доказу своєї пра-
воти я вживаю крайніх заходів.

Ключ

Поставте по одному балові:

за кожну відповідь “так” на запитання

№ 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41;

за кожну відповідь “ні” на запитання:

№ 6, 13, 18, 20, 31, 36, 38, 39.

0–14 балів. Мотивація до успіху у Вас досить слабка. Ви задоволені собою і своїм становищем. На роботі “не горите”, впевнені, що незалежно від ваших зусиль усе йде своїм шляхом.

15–27 балів. У вас середня мотивація до успіху, така, як у більшості людей. Прагнення до мети приходить до Вас у формі припливів і відпливів. Інколи Вам хочеться все кинути, так як Ви вважаєте, що мета, якої Ви прагнете, недосяжна.

23–32 бали. У Вас сильна мотивація до успіху, Ви наполегливі у досягненні мети, готові побороти будь-які перешкоди.

Завдання 3

Проведіть мотиваційний моніторинг колективу (групи).

Ефективність і дієвість процесу виявлення внутрішніх рушійних сил і розроблення стимулів, спрямованих на досягнення індивідом особистих цілей організації, багато в чому залежить від наявності повної і достовірної інформації про потреби, інтереси, мотиви у сфері праці. Для отримання таких даних потрібний мотиваційний моніторинг – “система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва”. Виявлення повного переліку мотивів діяльності працівників, їх значущості, структуризація зовнішніх і внутрішніх кореляторів поведінки проводиться завдяки науковим, соціологічним та іншим дослідженням.

В основу мотиваційного моніторингу покладено такі принципи:

- системність – побудова оцінних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;
- комплексність – отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної, психологічної інформації, що характеризує стан і зміни в мотивації;
- аналітичність – аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників;
- періодичність – регулярне поповнення інформаційної бази;
- виробничо-територіальний підхід – досягнення оптимального поєднання і проведення моніторингу службами мотивації.

Для встановлення значущості мотивів діяльності працівників організації за основу можна взяти класифікацію відповідно до критеріїв залежності потреб (нижчий, вищий) і шляхів підвищення мотивації – робота для забезпечення життя, прагнення до безпеки, поваги й визначення, орієнтація на прес-

тиж. Після складання опитувальної анкети (питання: А, В, С, D, Е, F...) визначається сила мотивації М, на основі теорії “очікування–валентність”:

$$n = 1$$

$$M = \sum f_i P_s,$$

де $i = 1$; f_i – значущість задоволення i -го мотиву, діяльності, відн. од.;

P_i – ступінь задоволення i -го мотиву діяльності, відн. од. $i = 1, \dots,$

n – кількість мотивів працівника.

Значущість задоволення поведінки визначають за основними мотивами і розраховують так:

$$f_i = 1/n * (n+1 - k_i),$$

де k_i – місце i -го мотиву за відповідями опитуваних працівників.

Ступінь задоволення мотивів визначають конкретними умовами та стимулами, що застосовуються. Наприклад, задоволення мотиву матеріального добробуту пов’язано з отриманням заробітної плати, премій, інших грошових винагород. Ступінь його задоволення визначають так:

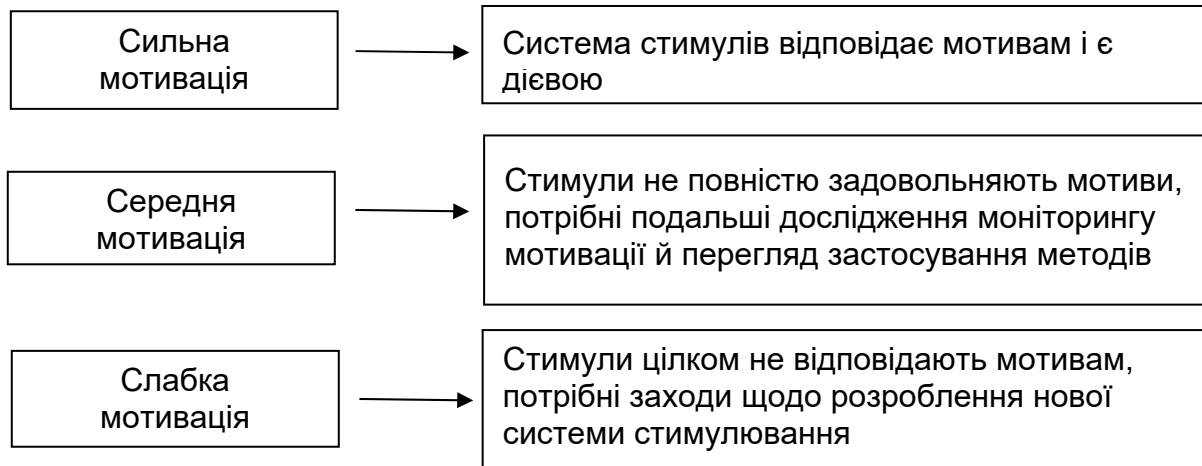
$$P_{зп} = \frac{ЗП^ф}{ЗП^о} = \frac{ЗП^ф}{C_T} * ФРЧ,$$

де ЗПф, ЗПо – відповідно фактична і очікувана заробітна плата, грн;

C_T – тарифна ставка, грн/год.; $ФРЧ$ – місячний фонд робочого часу, год.

Ступінь задоволення таких мотивів, як оплата транспортних витрат, різні страхування й організація відпочинку, що надається у будівництві, медичне й лікувально-профілактичне обслуговування й інше, спрямоване на задоволення потреб, становить 1, за їх відсутності – 0.

Виходячи з розрахунку мотиваційної сили кожного працівника, можна визначити схильність до методів стимулювання. Для цього обчислюються максимальна й мінімальна сила мотивації, на підставі цього проміжку виділяють три зони: сильної мотивації [max, l_m], середньої мотивації [l_m, l_{m1}], слабкої мотивації [l_{m1}, min].



Тема 11. Управління процесом звільнення персоналу

Рух персоналу організації – це процес, який не можна зупинити. Набір нових працівників і звільнення тих, хто працює в організації, – два напрямки руху персоналу організації.

Звільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів, спрямованих на звільнення працівників з дотриманням правових і певних етичних норм з боку адміністрації. Досить часто звертають увагу й на необхідність соціально-психологічної підтримки тих людей, які підлягають звільненню. На жаль, на практиці це відбувається далеко не завжди. Але в будь-якому випадку управлінці мають враховувати значущість та серйозність факту звільнення як для працівника, так і для організації.

Можна використати різні ознаки для класифікації видів звільнення. Якщо взяти критерій *міри добровільності залишення організації* працівниками, то можна виділити такі види звільнення:

- за ініціативою співробітника (за власним бажанням);
- за ініціативою працедавця (адміністрації);
- вихід на пенсію.

Форми й методи роботи служб управління персоналом за кожним з перерахованих вище видів звільнення суттєво відрізняються.

Відносно спокійне для організації **звільнення працівника за власним бажанням**. У цьому випадку служба управління персоналом може запропонувати один інструмент, який дозволить співробітнику й організації більш зважено оцінити цю подію. Таким інструментом може бути *заклучна співбесіда*.

Звільнення за ініціативою організації – неординарна подія в житті персоналу організації та досить складна з професійного, соціального й особистісно-психологічного погляду. У цьому разі рекомендується використовувати американську комплексну програму заходів, які проводяться під час звільнення співробітників. Ця програма останнім часом одержала розвиток і в європейських країнах. Її можна розглядати як спробу надати допомогу працівникам у подоланні тих проблем з якими вони можуть зустрітися в майбутньому. Програма складається з *трьох етапів*:

- підготовки;
- передачі повідомлення щодо звільнення;
- консультування.

На підготовчому етапі адміністрація створює підстави для проведення заходів залежно від причин звільнення.

До основних причин належать:

- ліквідація організації, скорочення чисельності або штату працівників;
- невідповідність співробітника посаді, яку він займає;
- невиконання співробітником своїх службових обов'язків без поважних причин;

– прогул, у тому числі відсутність на роботі понад три години протягом робочого дня;

– відсутність співробітника на роботі більше чотирьох місяців підряд після хвороби;

– поява на роботі в стані алкогольного або наркотичного сп'яніння;

– скоєння за місцем роботи крадіжки державного або громадського майна;

– одноразове грубе порушення службових обов'язків (для керівних посад);

– скоєння працівником, який обслуговує грошові та товарні цінності, таких дій, які дають підстави для втрати довіри до нього з боку адміністрації;

– скоєння працівником, який виконує виховні функції, аморального вчинку.

Зрозуміло, що адміністрація організації може й не брати на себе зобов'язання щодо підтримки співробітників у разі їх звільнення за деякими з вищезазначених причин.

На другому етапі співробітника інформують про звільнення, що робить процес офіційним. Остаточним документом, що завершує цей процес, є наказ про звільнення працівника.

Третій етап – консультивання. Служба управління персоналом може надавати співробітникам консультиації щодо аналізу попередніх дій і самооцінки, нових професійних перспектив, пошуку нової роботи.

Третій вид звільнення – **вихід на пенсію**. У цьому випадку звільнення працівників пов'язано з деякими особливостями:

– вихід на пенсію можна заздалегідь передбачити і спланувати;

– досягнення пенсійного віку ставить питання щодо бажання працівника продовжити трудову кар'єру, з одного боку, та бажання організації продовжити трудові відносини з працівником, з іншого;

– вихід на пенсію може означати фактичне завершення трудової кар'єри працівника.

У літературі пропонується звернути увагу на кілька методів звільнення.

1. Метод “відкритого вікна”. Організація повідомляє, що на певний визначений термін встановлюється пільговий режим звільнення. Наприклад, за власним бажанням можна звільнитися без обов'язкового відпрацювання. Зазначимо, що в організаціях України такий метод практично не застосовується. Дуже важко знайти сенс його використання в сучасних реаліях.

2. Метод “селективного скорочення”. Організація збирає заяви тих, хто хотів би звільнитися за пільговим режимом. Такі заяви дійсні протягом декількох років, адміністрація сама поступово здійснює звільнення, вибірково за підрозділами й особами, залежно від ситуації. Цей метод також непоширений.

3. Метод “аутплейсменту”. Це комплекс професійних консультиацій, що дозволяють співробітникам, яких скорочують, зорієнтуватися на ринку праці й відносно швидко знайти придатну роботу: бесіди психолога, оцінювання професійних знань і навичок, консультиації щодо ситуації на ринку праці, написання резюме, тренінг із самопрезентації, складання індивідуальних “мар-

кетингових планів” для пошуку роботи, визначення шляхів пошуку, забезпечення консультаційної підтримки в режимі on-line. Цей метод демонструє прояви гуманізму з боку організації. По суті, він соціально корисний і правильний, але на практиці застосовуються лише окремі його складові.

У кожній організації постійно відбувається рух кадрів. Різні причини лежать у його основі. Відповідно, існує таке поняття, як **плинність персоналу**, під яким розуміється сукупність звільнень працівників за певний період часу. З якісної сторони процес плинності характеризується факторами, причинами та мотивами.

Фактори – умови праці й побуту працівників. Їх можна згрупувати за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них: керовані, частково керовані й некеровані. До керованих належать матеріальні фактори виробництва і побуту працівників; до частково керованих – суб’єктивні фактори виробництва; до некерованих – природно-кліматичні й демографічні процеси.

Причини звільнення працівників, найпоширеніші в даній організації, можна поділити на такі групи: пов’язані з незадоволенням умовами праці, побутом, оплатою праці, з сімейно-побутовими обставинами, з порушеннями трудової дисципліни.

Мотиви – відображення причин звільнення у свідомості працівників. Їх можна згрупувати так: професійно-кваліфікаційні; організація та умови праці; особистісні; рівень задоволеності матеріальними результатами; відносини в колективі й інші.

З’ясування мотивів і факторів, установлення причин плинності кадрів проводиться за допомогою спеціальних процедур і методик.

Плинність кадрів – типова проблема для багатьох організацій. У літературі пропонується відрізнити її *природний рівень* (таким вважається 3–5 % від чисельності персоналу) і *підвищений*, який може викликати значні економічні втрати в організації. Природний рівень відображає процес оновлення колективу. Він відбувається постійно й не потребує будь-яких особливих заходів з боку кадрових служб і керівництва. Частина працівників іде на пенсію, частина звільняється за різних обставин, на їх місце приходять нові співробітники – тобто спостерігаються звичайні процеси.

Кількісно стан плинності персоналу в організації характеризується через використання різних коефіцієнтів, зокрема через коефіцієнт плинності.

Коефіцієнт плинності (Кп) використовується для оцінки розмірів плинності в цілому в організації та в окремих її підрозділах. Він розраховується за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення кількості працівників, що були звільнені з різних причин, до середньоспискової чисельності працівників:

$$K_p = Z_p / Ч_c,$$

де Z_p – звільнені працівники;

$Ч_c$ – середньоспискова чисельність працівників.

Контроль за показниками плинності кадрів передбачає прогнозування ситуації, оцінку можливих майбутніх звільнень, координацію процесів звільнення з процесами найму, планування найбільш оптимальної чисельності персоналу організації. Для вирішення цих та інших питань потрібно виходити з конкретної ситуації, що склалася в організації.

Упорядковану поетапну діяльність з управління плинністю кадрів у межах загального управління персоналом, яку слід покласти безпосередньо на кадрову службу, можна поділити на певні *стадії*.

Визначення рівня плинності кадрів. На цій стадії потрібно відповісти на головне запитання: чи справді рівень плинності такий високий, що призводить до необґрунтованих економічних втрат, недоодержання прибутку? Відзначений вище рівень у 3–5 % не слід сприймати як деякий абсолютний індикатор, оскільки професійна мобільність у конкретній організації формується під впливом сукупності факторів: галузева належність, технологія виробництва, трудомісткість робіт, наявність/відсутність фактора сезонності у виробничому циклі, стиль керівництва, рівень і принципи корпоративної культури. Тому для визначення індикативного рівня потрібно проаналізувати динаміку трудових показників організації за якнайбільший період часу (останні роки), виявити наявність і розмір сезонних коливань плинності.

Визначення рівня економічних втрат, що викликані плинністю кадрів. Це дуже важливий і трудомісткий етап, оскільки для його проведення потрібні спеціальні дані. Необхідно оцінити розмір втрат, які в основному складаються з таких показників:

– втрати робочого часу – часовий інтервал між звільненням співробітника і прийняттям нового працівника. Виникає дефіцит кадрів, що може негативно позначитися на результатах організації;

– витрати, викликані процедурою звільнення, – потрібно здійснити ряд фінансових виплат. У цьому разі враховуються всі законодавчо передбачені випадки;

– витрати, пов'язані із судовими витратами. Звільнений працівник може не погоджуватися з рішенням адміністрації і в судовому порядку оскаржувати його. Вигравши суд, людина отримує відповідну фінансову компенсацію за незаконні дії адміністрації щодо її звільнення. Компенсаційні витрати організації можуть бути значними. Крім того, суд може ухвалити рішення й щодо поновлення людини на робочому місці;

– витрати на процедуру найму працівників на вакантне місце: витрати на пошук кандидатів власними силами, сплата винагороди організаціям-посередникам, що діють на ринку праці, тощо;

– витрати на добір кандидатів (час і фінанси, витрачені на тестування, співбесіду, перегляд анкет та ін.);

– витрати на оформлення прийнятих на роботу (витрати робочого часу працівників кадрової служби й фінансові витрати);

– витрати на первинне навчання нових співробітників;

– витрати на проведення трудової адаптації працівника, навчання на робочому місці (наставництво, самонавчання, допомога колег та ін.);

– витрати на формування стабільних трудових колективів з нормальним соціально-психологічним кліматом. Нині дуже розповсюджена практика, коли керівництво організацій з метою розвитку корпоративної культури, формування “командного духу”, згуртування колективу організовує для своїх співробітників спільні відвідування спортзалів, святкування тощо. Проведення таких заходів, як правило, потребує відповідних витрат.

Визначення причин плинності кадрів. Високий рівень плинності кадрів може бути викликаний специфікою виробничо-господарської діяльності організації або недосконалістю системи управління нею. У першому випадку проблеми як такої немає й ніяких рішень не потрібно; у другому – потрібно насамперед проаналізувати ситуацію, відшукати проблемні місця в системі управління.

Причини звільнень працівників можна аналізувати в *двох аспектах*. Перший може мати більш формальний характер, увага зосереджується на класифікації нормативних причин звільнення. Ведення кадрової статистики з даної проблематики – це нескладне управлінське завдання. Менеджери можуть провести порівняльний аналіз, використавши для цього аналогічні дані інших організацій, галузі в цілому. Другий аспект пов’язаний з визначенням мотиваційної структури вибуття кадрів. Вона ґрунтується на реальних причинах, що спонукують працівника звільнитися. Зрозуміло, що “простий” статистичний аналіз у цьому аспекті може лише частково пояснити чому відбувається звільнення працівників. Наприклад, звільнення “за власним бажанням” може бути викликано такими причинами, як:

- незадоволеність рівнем оплати праці,
- затримки виплати заробітної плати,
- причини особистого характеру,
- важкі й небезпечні умови праці,
- неприйнятний режим роботи.

Визначення системи заходів, спрямованих на нормалізацію процесу звільнення робочої сили, вдосконалення процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності. Такі заходи можна поділити на три основні *групи*:

- *економіко-технологічні* (вдосконалення системи матеріального стимулювання, організації та управління, умов праці тощо);
- *організаційні* (вдосконалення процедур приймання та звільнення працівників, системи розвитку персоналу й ін.);
- *соціально-психологічні* (вдосконалення стилів і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення тощо).

Бажано також запровадити принципи *аутплейсменту* в роботу кадрових служб (тобто допомоги працівникам, що звільняються, – психологічної, інформаційної, консультаційної).

Визначення ефекту від заходів, спрямованих на вдосконалення процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності. Необхідно також здійснити порівняльний аналіз витрат на проведення названих заходів

і втрат через зайвий рівень плинності. Оцінювання результатів має відбуватися за загальною фінансовою методикою: якщо витрати на розв'язання проблеми перевищать економічний ефект від зниження плинності, то, можливо, більш раціональним буде пошук інших, фінансово прийнятніших варіантів удосконалення роботи з персоналом.

Плинність кадрів прямо пов'язана з таким поняттям, як трудова дисципліна. **Трудова дисципліна** – відносини взаємної відповідальності співробітників, які ґрунтуються на свідомому виконанні ними передбачених нормативними актами правил поведінки відповідно до їх трудових функцій та обов'язків в організації.

Рівень і стан трудової дисципліни залежать від багатьох факторів: організації праці та виробництва, системи матеріального та морального заохочення, ступеня механізації й автоматизації виробничих процесів, системи планування й управління, рівня виховної роботи, самоусвідомлення членів трудового колективу.

Забезпечення трудової дисципліни є одним з важливих завдань управління персоналом. Зазвичай для цього використовують методи “батога” й “пряника”. “Батіг” базується на використанні мотиву страху, “пряник” – на використанні мотиву особистої вигоди. “Батіг” має вигляд негуманного засобу, “пряник” – навпаки. Але в будь-якому разі їх розумне поєднання стало аксіомою управління людьми.

До серйозних порушень трудової дисципліни зараховують систематично повторювані провини, заподіяння навмисного майнового збитку, відмову виконувати законні вимоги керівника, службову нечесність тощо.

Управління процесом зміцнення трудової дисципліни в організації передбачає:

- аналіз та оцінку стану трудової дисципліни в організації та її структурних підрозділах;
- облік порушень трудової дисципліни;
- облік робочого часу і контроль за його використанням;
- планування та організацію заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни.

Управління трудовою дисципліною безпосередньо пов'язано з раціональним використанням робочого часу. Час, протягом якого працівник виконує свої обов'язки, обумовлений трудовим договором і правилами внутрішнього розпорядку організації, називається **робочим часом**. Чинним законодавством визначено нормальну тривалість робочого часу, а також граничні норми тривалості робочого часу для різних категорій працівників (скорочений робочий час).

Існує ще один режим робочого часу – неповний робочий час. Основні різновиди неповного робочого часу:

- неповний робочий день (скорочення тривалості щоденної роботи);
- неповний робочий тиждень (зменшення кількості робочих днів у тижні зі збереженням нормальної (загальноновстановленої) тривалості робочого дня).

Допускається сполучення неповного робочого дня з неповним робочим тижнем.

Нормальна тривалість робочого часу не може перевищувати 40 годин на тиждень. Для працівників у віці від 16 до 18 років і на роботах зі шкідливими умовами праці ця норма становить 36 год, для працівників від 14 до 16 років – 24 год.

Напередодні святкових і вихідних днів тривалість робочого часу (якщо вона не скорочена) зменшується на одну годину. Аналогічно тривалість зміни в нічний час скорочується на одну годину. Однак там, де це необхідно за умовами виробництва, тривалість нічної зміни може зрівнюватися з денною. Нічним вважається час з 22-ї до 6-ї год.

За згодою між працівником і адміністрацією може встановлюватися неповний робочий час із пропорційною оплатою. Це не впливає на тривалість відпустки й виробничого стажу.

Понаднормові роботи допускаються у виняткових випадках і не можуть перевищувати 4 год протягом 2 днів підряд і 120 год на рік. Працівникам надається перерва для відпочинку й харчування тривалістю не більше 2 год. Вона не входить у робочий час. У разі неможливості встановлення перерви працівникові надається можливість приймання їжі в робочий час.

Тривалість щотижневого безупинного відпочинку не може бути меншою 42 год. Робота у вихідні дні забороняється. Залучення окремих працівників до роботи у вихідні дні допускається у виняткових випадках, передбачених законодавством. Робота вихідного дня компенсується наданням іншого вихідного дня або, за згодою сторін, у грошовій формі, але не менш ніж у подвійному розмірі. Об'єктивно треба визнати, що існує чимало приватних організацій та підприємств в Україні, в яких зазначені норми належним чином не виконуються.

Працівникові також надається щорічна відпустка. Заміна його грошовою компенсацією не допускається, крім випадків звільнення працівника, що не використовував відпустку. За сімейними або іншими поважними обставинами працівникові може бути надано відпустку без збереження заробітної плати. За необхідності, виходячи з можливостей виробництва, ця відпустка може бути відпрацьована надалі за згодою сторін.

ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Коефіцієнт плинності кадрів – це:
 - а) відношення надлишкової плинності до середньоспискової чисельності працівників за звітний період;
 - б) відношення надлишкової плинності до чисельності прийнятих за звітний період;
 - в) різниця між прийнятими й тими, що вибули, за звітний період;
 - г) відношення необхідної плинності до середньоспискової чисельності працівників за звітний період.

2. Показник абсолютної плинності кадрів – це:

- а) різниця між кількістю звільнених і прийнятих в організацію;
- б) кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням за звітний період;
- в) різниця між надлишковою плинністю і кількістю прийнятих в організацію;
- г) відношення надлишкової плинності до середньоспискової чисельності працівників за звітний період.

3. Під час переведення на іншу роботу в організації до суттєвих умов праці, зміна яких вимагає згоди працівника, належать:

- а) зміна місця проживання працівника;
- б) розмір і система заробітної плати;
- в) ступінь складності та важкості роботи;
- г) зміна часу і порядку виконання роботи.

4. Заяву про звільнення можна подавати під час:

- а) роботи;
- б) хвороби;
- в) відпустки;
- г) усі відповіді правильні.

5. При звільненні з роботи за власним бажанням через поважні причини безперервний стаж зберігається за умови, що перерва в роботі не перевищувала:

- а) 1 місяця;
- б) 2 місяців;
- в) 3 місяців;
- г) 4 місяців.

6. Сезонні й тимчасові працівники мають право звільнитися з роботи за власним бажанням з попередженням адміністрації:

- а) за 3 дні;
- б) за 1 день;
- в) за 2 дні;
- г) за 5 днів.

7. Підставою для звільнення працівника з ініціативи адміністрації може бути:

- а) невиконання працівником розпорядження адміністрації;
- б) скорочення чисельності або штату працівників;
- в) невідповідність працівника займаній посаді за станом здоров'я;
- г) прогул.

8. Незадоволеність роботою, умовами праці, заробітною платою, звільнення за порушення трудової дисципліни, розтрата, зловживання, невідповідність посаді, погані стосунки з керівником або колегами, зміна місця проживання – це:

- а) причини, які призводять до надлишкової плинності кадрів;
- б) причини, які призводять до необхідної плинності кадрів;
- в) результат психологічної несумісності співробітників колективу;
- г) характеристика розчленованого колективу.

9. Який перелік ілюструє природну плинність кадрів:

- а) призов до армії, вступ на навчання, вихід на пенсію;
- б) незадоволеність роботою, призов до армії, вихід на пенсію, невідповідність посаді, зміна місця проживання;
- в) звільнення за порушення трудової дисципліни, незадоволеність умовами праці, поганий психологічний клімат;
- г) віддаленість місця роботи від дому, вихід на пенсію, відпустка по догляду за дитиною?

10. Адміністрація може розірвати трудовий договір з працівником після отримання згоди профспілки не пізніше:

- а) 1 місяця;
- б) 10 днів;
- в) 20 днів;
- г) 2 місяців.

11. Припинення трудового договору (контракту) може відбуватися за таких підстав:

- а) за згодою сторін;
- б) за ініціативою власника майна;
- в) набуття законної чинності вироку суду щодо позбавлення працівника волі;
- г) усі відповіді правильні.

12. Прийняття на роботу в організаціях різних форм власності здійснюється відповідно до:

- а) правил внутрішнього трудового розпорядку;
- б) колективного договору;
- в) колективної угоди;
- г) статуту організації.

13. Переведення на іншу роботу в іншу організацію – це:

- а) зміна місця роботи працівника;
- б) зміна виду трудової діяльності;
- в) зміна умов праці;
- г) усі відповіді правильні.

14. Тимчасовим заміщенням вважається виконання службових обов'язків на посаді тимчасово відсутнього працівника у разі:

- а) тимчасової непрацездатності;
- б) відпустки;
- в) відрядження;
- г) усі відповіді правильні.

15. Проекти наказів з персоналу в організації готують:

- а) менеджер з персоналу;
- б) керівники організацій;
- в) лінійний менеджер;
- г) заступники керівників організацій.

16. Мобільність персоналу – це:

- а) переведення працівників на іншу роботу;
- б) звільнення працівника з роботи;
- в) зміна робочого місця працівника в професійній структурі, переміщення в межах організації чи на інше підприємство;
- г) переміщення на вищу посаду в межах організації.

17. При звільненні працівника без поважних причин робочий стаж не переривається за умови працевлаштування на нове робоче місце не пізніше:

- а) тижня з дня звільнення;
- б) 12 днів з дня звільнення;
- в) 21 дня з дня звільнення;
- г) календарного місяця з дня звільнення.

18. Якщо реорганізація організації тягне за собою зміни умов праці, систем і розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи тощо, працівника слід попередити не пізніше:

- а) 2 тижнів;
- б) 1 місяця;
- в) 2 місяців;
- г) 10 днів.

19. Під плинністю кадрів в організації розуміють:

- а) обмін працівниками між організаціями;
- б) сукупність звільнень працівників з різних причин;
- в) розірвання трудового договору (контракту) з працівниками;
- г) звільнення працівників за власним бажанням з організації.

20. Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів показує:

а) на скільки частковий коефіцієнт плинності більший або менший коефіцієнта плинності кадрів;

б) у скільки разів частковий коефіцієнт плинності більший або менший коефіцієнта плинності кадрів;

в) на скільки відсотків частковий коефіцієнт плинності більший або менший коефіцієнта плинності кадрів;

г) немає правильної відповіді.

21. До заходів зі зниження плинності кадрів на підприємстві можна зарахувати:

а) покращання умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, поліпшення побутових умов;

б) удосконалення системи професійного просування, соціальної сфери і системи мотивації працівників;

в) техніко-економічні, організаційні, виховні та культурно-побутові;

г) організаційні, технічні, соціально-побутові та виробничі.

22. Виявлення мотивів і причин плинності кадрів проводиться за допомогою:

а) вивчення анкетних даних;

б) бесіди з тим, хто звільняється;

в) проведення бесіди з оточенням того, хто звільняється;

г) усі вищезазначені процедури.

23. Сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби допомагають особам, що звільняються, в працевлаштуванні за рахунок організації в оптимальний термін і за найбільш сприятливих умов, – це:

а) сутність управління плинністю кадрів;

б) регулювання вивільнення персоналу;

в) аутплейсмент;

г) зміст управління мобільністю персоналу.

24. З якісного боку процес плинності кадрів характеризується:

а) причинами, факторами і мотивами плинності кадрів;

б) коефіцієнтом плинності кадрів;

в) факторами і мотивами плинності кадрів;

г) коефіцієнтом плинності кадрів, причинами, факторами і мотивами плинності кадрів.

25. Фактори плинності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяються на групи:

а) пов'язані із сімейно-побутовими обставинами; пов'язані з незадоволеністю умовами праці й побуту; пов'язані з порушеннями трудової дисципліни;

б) цілком керовані, частково керовані, некеровані;

в) соціальні, економічні, психологічні;

г) керовані, некеровані.

26. Удосконалення стилю й методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення належить до:

- а) організаційних заходів щодо скорочення плинності кадрів;
- б) виховних заходів щодо зниження плинності кадрів;
- в) соціально-психологічних заходів щодо скорочення плинності кадрів;
- г) техніко-економічних заходів щодо скорочення плинності кадрів.

27. Заходи щодо скорочення плинності кадрів поділяються на такі групи:

- а) техніко-економічні, організаційні, виховні;
- б) соціально-психологічні, культурно-побутові;
- в) соціальні, економічні, психологічні;
- г) техніко-економічні, соціально-психологічні.

28. Процес формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи:

- а) аналіз коефіцієнта плинності кадрів; розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів;
- б) виявлення причин, факторів і мотивів плинності кадрів; розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів;
- в) розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів; управління трудовою дисципліною;
- г) оцінка плинності кадрів; виявлення причин, факторів і мотивів плинності кадрів; розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів; управління трудовою дисципліною.

ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів.

1) Сукупність звільнень працівників за власним бажанням, за прогул і за інші порушення трудової дисципліни.

2) Відображення причин звільнення у свідомості працівників.

3) Поетапне доведення рівня плинності до прийняттого значення можна подати зокрема через можливість планування майбутніх звільнень, ув'язування процесів звільнення з процесами наймання, допомоги працівникам, що звільняються.

4) Часовий інтервал між звільненням співробітника та прийняттям нового працівника, протягом якого незаповнене робоче місце не випускає продукцію.

5) Виплати вихідних допомог працівникам, що звільняються.

6) Вид діяльності, який передбачає комплекс заходів, спрямованих на дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації, під час звільнення співробітників.

Терміни

- *Аутплейсмент*
- *Втрати робочого часу*
- *Втрати звільнення*
- *Звільнення персоналу*
- *Мотиви*
- *Плинність персоналу*

ЗАВДАННЯ І СИТУАЦІЇ

Завдання 1

Оцініть плинність кадрів в організації за звітний період на підставі таких показників:

1. Середньооблікова чисельність персоналу – 243 чол.
2. Кількість звільнених за звітний період – 29 чол., зокрема:
 - за власним бажанням – 15 чол.;
 - у зв'язку з виходом на пенсію – 7 чол.;
 - за ініціативою адміністрації – 5 чол.;
 - за станом здоров'я – 2 чол.
3. Кількість прийнятих в організацію за звітний період – 39 чол.

Розробіть заходи щодо формування стабільного трудового колективу організації.

Завдання 2

Ви працюєте менеджером з персоналу в організації. Вам потрібно звільнити підлеглого. Яким чином Ви готуватиметеся до бесіди з ним та за якою схемою проведете цю бесіду?

Завдання 3

Проаналізуйте три ситуації.

1. Компанія “MSM”, що спеціалізується на виробництві устаткування для передачі даних і є однією зі 100 провідних компаній, мала труднощі із залучення й збереження кваліфікованих працівників в умовах різкого розвитку наукомістких виробництв. Компанія запропонувала своїм службовцям більш високу заробітну плату й додаткові пільги. Зокрема, програму пільг: медичне страхування, стоматологічну, офтальмологічну допомогу, подарунки до свят, базу відпочинку, заняття з фітнесу, гри на гітарі, англійської мови (для іспанських і в'єтнамських працівників). Деякі працівники адміністративно-управлінського складу отримали матеріальну допомогу для переїзду, компенсацію на квартплату і пільгове страхування життя. Компанія провела також ряд заходів щодо організації спілкування в колективі, у тому числі зустрічі службовців різних рівнів.

2. Досить успішна компанія “S&N”, виробник інструментів, зробила помилку, організувавши великий набір співробітників, щоб упоратися зі зрос-

танням обсягу збуту (який подвоювався щороку) і листуванням (який виник при переході від системи збуту через оптовиків на прямий продаж).

Компанія не мала труднощів з набором людей. Вона була сильним роботодавцем в економічно нерозвиненому районі, але найчастіше наймала не найкращих працівників. У результаті річна плинність кадрів досягла 20 %. “У нас виникли проблеми з обліком, – коментує президент компанії. – Ми найняли додатково шість бухгалтерів, і тепер працюють ці шість та ще шість, з якими ми починали, хоча, якби все йшло нормально, то цю роботу могли б виконати і чотири бухгалтери. Коли приймається по 300 нових службовців на рік, іноді може знадобитися років два, щоб усвідомити помилку”.

3. Компанії “DC”, що виробляє елементи ІТ-технологій, у 2015 р. виповнилося лише 4 роки, а обсяг її збуту зріс майже в три рази. У компанії не було відділу кадрів, вона використовувала неформалізовану і децентралізовану процедуру найму: набір, співбесіду й відбір проводили начальники відділів.

Перша реакція компанії на стрімке зростання – діяти, як і раніше. “Ми просто продовжували наймати додаткову кількість працівників, щоб задовольнити попит”, – коментує віце-президент компанії з експлуатації. Компанія збільшувала чисельність працівників. Коли потреба в нових працівниках набула критичного характеру (чисельність зростає зі 139 до 250 осіб), компанія найняла начальника відділу кадрів.

Найважчою проблемою для компанії виявилася адаптація великої кількості нових працівників. Подолати її допомогли нові програми профорієнтації та інформації.

Компанія письмово визначила принципи організації, планує видати свій перший довідник для працівника. Крім того, вона формалізувала процедуру наймання. Керівники відділів передають свої заявки у відділ кадрів, який виконує попередню роботу з кандидатами. Остаточний же відбір проводить начальник зацікавленого відділу.

“Наше завдання, – говорить віце-президент компанії, – це наймання на майбутнє”.

Завдання

1. Які заходи з адаптації й збереження працівників застосовують американські фірми?

2. Чим відрізняються дії керівництва “DMC” та “S&N” щодо розв’язання проблеми різкого зростання чисельності працівників від дій “DC”?

Тема 12. Соціальне партнерство в організації

Як ми вже зазначали, працівників будь-якої організації можна поділити на певні групи (за статтю, віком, освітою, кваліфікацією тощо).

Проблема соціального партнерства відображає характер взаємодії таких двох сторін соціальної структури організації, як власники організації (роботодавці), з одного боку, та наймані працівники – з іншого.

Загалом, **соціальне партнерство** можна визначити як такі відносини між роботодавцем і працівниками, що передбачають постійне співробітництво, взаємну повагу і врахування взаємних інтересів.

Суб'єкти соціального партнерства в організації:

– роботодавець (власник організації або особи, які уповноважені представляти власника);

– трудовий колектив (наймані працівники).

Власники та наймані працівники – окремі соціальні групи, між якими існує суттєва різниця й одночасно має відбуватися постійний ефективний діалог. Важливо, що особливого значення цей діалог набуває на приватних підприємствах. Такий діалог достатньо складний, бо пов'язаний з реалізацією інтересів кожної групи. Ці інтереси як збігаються в окремих аспектах, так і можуть суперечати один одному.

До сфери спільності інтересів роботодавців і працівників можна, зокрема, зарахувати:

– функціонування організації, забезпечення її поточної та перспективної конкурентоспроможності;

– розвиток кваліфікації працівників як основи підвищення продуктивності праці;

– прийнятний соціально-психологічний клімат, який дає можливість людям нормально почуватися в організації та підтримувати організаційну стабільність.

До **сфери розбіжності інтересів** роботодавців і працівників можна віднести:

– зацікавленість працівників у збереженні робочих місць і потреба роботодавця в корегуванні кількості робочих місць залежно від ринкових або інших фактичних результатів діяльності;

– зацікавленість працівників у зростанні (щонайменше, збереженні) заробітної плати і потреба роботодавця в контролі собівартості продукції й пошуку шляхів її зменшення заради конкурентоспроможності та прибутковості;

– зацікавленість у збереженні робочих місць з боку працівників і потреба в підвищенні техніко-технологічного рівня діяльності, що, як правило, призводить до скорочення витрат живої праці, з боку роботодавця.

До основних **інструментів соціального партнерства** зараховують:

– діяльність профспілкових організацій;

– укладання колективних договорів;

– проведення консультацій, переговорів.

Виділяють такі **функції соціального партнерства** в організації:

- захисна – зменшення диференціації щодо шансів працівників, контроль умов праці, забезпечення щонайменше стабільності в цих умовах;
- організаційна – забезпечення певного порядку щодо укладання та припинення трудових угод, а також певного рівня гласності щодо цих процесів;
- антиконфліктна – усунення або мінімізація більш-менш значних трудових конфліктів, особливо з участю певної кількості осіб.

У цілому в літературі зазначається, що соціальне партнерство має бути *спрямоване* на:

- залучення працівників до участі в управлінні організацією (виробнича демократія);
- залучення працівників до участі у власності та доходах (економічна демократія);
- укладання угод і колективних договорів;
- регулювання соціально-трудова відносин;
- проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Зазначимо, що в цьому переліку є достатньо складні питання. Насамперед це стосується виробничої та економічної демократії. Для участі в управлінні підприємством все ж таки потрібні корпоративні права. Існує думка, що отримання робітниками цих прав зменшить різницю в статусі, додатково стимулюватиме працівників до забезпечення інтересів підприємства в цілому. Участь у доходах є певною мірою похідною від участі у власності – йдеться про право на частину прибутку та на розподіл прибутку. Практичний досвід підприємств як нашої країни, так і ряду інших країн дає різні результати стосовно досягнення зазначених цілей. Участь працівників в управлінні через “гуртки якості”, “гуртки винахідництва” по суті означає залучення до опрацювання певних проблем виробництва.

Якщо оцінювати завдання **системи соціального партнерства** на національному рівні, то тут звертають увагу на такі моменти:

- ефективне залучення всіх суб’єктів суспільних відносин до управлінських процесів;
- розвиток мотивації до праці для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності;
- мінімізація факторів, що можуть призвести до появи гострих організаційних, галузевих та національних конфліктів;
- націленість на ствердження в суспільстві соціального миру й злагоди;
- розвиток інструментів державного впливу – інструментів формування нової мотиваційної поведінки суб’єктів суспільних відносин;
- беззаперечне визнання та захист різних форм власності на економічні ресурси, сприяння формуванню інститутів ефективних власників, які усвідомлюють значення соціального партнерства;
- мінімізація дії чинників соціальної напруги в суспільстві та зменшення негативних соціально-економічних наслідків.

У цілому соціальне партнерство має розглядатися як форма існування різних суб’єктів суспільних відносин, які стають партнерами в певних соціально-економічних процесах. Такі партнери як зацікавлені учасники спіль-

ного процесу на основі принципів співпраці та пошуку компромісів, узгодження реалізації своїх інтересів домовляються про оптимальні параметри соціально-економічного розвитку, кінцеві цілі такого процесу.

На національному рівні, на рівні державної політики соціальне партнерство має стати:

- важливим елементом державної соціальної політики, в якому акцентовано відображаються рівні і форми відповідальності суб'єктів соціальних відносин;

- важливим принципом організації відносин власності, що поширюються на важливі складові економічного потенціалу суспільства.

Соціальне партнерство, що базується на відповідній законодавчій базі, чітких принципах, балансі інтересів усіх сторін партнерства, значною мірою сприяє економічному розвитку держави, досягненню злагоди й соціального миру в суспільстві.

Відносини соціального партнерства є відносинами колективного характеру: в їх основі, з одного боку, – колективний інтерес працівників (як правило, об'єднаних у професійні спілки), а з іншого, – колективний інтерес власників підприємств (у зарубіжних країнах вони досить часто об'єднуються в асоціації, союзи, конфедерації роботодавців).

Професійна спілка – добровільна неприбуткова організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними професійними інтересами.

Колективний договір – це спеціальний документ, який регулює важливі відносини в організації як з питань безпосередньої виробничої діяльності, так і з інших питань, відображує зобов'язання двох соціальних сторін (роботодавця та працівників) на певний період часу. Головні питання – заробітна плата, індексація заробітної плати, робочі місця, санітарно-гігієнічні умови праці, безпека праці тощо.

Колективний договір спрямовується на виконання ряду виробничих і соціальних завдань організації та забезпечує:

- конкретизацію чинного законодавства про працю в даній організації, згідно зі специфікою її діяльності;

- адаптацію нових важливих моментів розвитку організації в контексті соціального партнерства та постійного соціального діалогу;

- поєднання інтересів найманих працівників з інтересами роботодавця, який мусить дбати про конкурентне існування організації;

- встановлення відповідальності конкретних суб'єктів за стан умов праці і безпеки працівників, пошук шляхів його покращання;

- залучення працівників до управління виробництвом, урегулювання суперечностей між роботодавцем і найманими працівниками.

Колективний договір укладається в організаціях усіх форм власності за умови застосування найманої праці.

Соціально-трудові відносини – це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави.

Формування соціально-трудових відносин – складний, тривалий, переважно еволюційний процес. У літературі відзначається, що він розпочався в період раннього капіталізму. Це період, для якого характерний надзвичайно низький рівень захищеності працівника від сваволі роботодавця. А от сучасний період зазвичай називають етапом соціального партнерства.

Соціально-трудові відносини ґрунтуються на таких *принципах*:

- добровільність і рівноправність сторін;
- взаємна повага позицій сторін.

Очевидно, що соціальне партнерство є новим рівнем цивілізації, сучасним методом оптимізації балансу інтересів роботодавців і найманих працівників. Регулювання соціально-трудових відносин у підприємстві здійснюється на:

- договірній основі – через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод або контрактів;
- адміністративній основі – через систему управлінських рішень і методів управління.

Важливим питанням соціального захисту людей є забезпечення *права на працю*. Право на захист від безробіття регулюється відповідним законодавством. Людині, яка втратила постійне місце роботи, надаються грошові виплати у зв'язку з втратою роботи, максимальний період виплати – один рік. У цей період людина отримує інформаційну, консультативну й іншу допомогу від державної служби зайнятості. Зусилля сторін спрямовуються на пошук нової роботи та працевлаштування людини.

Спеціальними законами регулюється *тривалість робочого дня* та робочого тижня, мінімальна тривалість оплачуваної *відпустки*, умови виходу працівника на *пенсію*.

Питання *безпеки праці* також регулюються спеціальними нормативними документами. Основна ідея полягає в захисті здоров'я працівників, забезпеченні належних умов праці. Посилений соціальний захист мають *інваліди* – люди, які вже з об'єктивних причин не можуть забезпечити свою достатню конкурентоспроможність на ринку праці. Особливе питання – *працюючі жінки*. Згідно зі спеціальними законами вони також мають право на соціальну допомогу, відповідний соціальний захист.

Одночасно треба підкреслювати й самовідповідальність людини, самовідповідальність працівника. У цих поняттях відображаються питання трудової дисципліни, здорового способу життя, турботи про свою кваліфікацію, професійні здібності тощо.

ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Соціальне партнерство – це:
 - а) взаємовідносини між найманими працівниками;
 - б) форма відносин між роботодавцем і найманими працівниками;
 - в) відносини між кадровою службою та найманими працівниками;
 - г) відносини між найманими працівниками та профспілкою.

2. Однією з основних розбіжностей в інтересах найманих працівників і роботодавців може бути:
 - а) різні уявлення про вдосконалення системи оподаткування;
 - б) різні уявлення про ефективну структуру управління організацією;
 - в) різне бачення особистого значення заробітної плати і прибутку;
 - г) різне бачення процедури набору та звільнення працівників.

3. Конфлікти між найманими працівниками і роботодавцем є:
 - а) завжди наслідком егоїзму роботодавця;
 - б) неминучим способом розв'язання ключових проблем організації;
 - в) наслідком розбіжностей в інтересах найманих працівників і роботодавців;
 - г) виключно наслідком неефективної роботи профспілки.

4. В Україні законодавчо визначено обов'язковість існування профспілки:
 - а) у будь-якій організації;
 - б) тільки на приватних підприємствах;
 - в) тільки на державних підприємствах;
 - г) на державних та приватних підприємствах;
 - д) правильної відповіді немає.

5. Якщо в організації існує профспілка, то прийнятий на роботу працівник:
 - а) має обов'язково вступити в профспілку;
 - б) має право після трьох місяців роботи вступити в профспілку;
 - в) має право вступити в профспілку;
 - г) має обов'язково вступити в профспілку, якщо це державна організація.

6. Кадровий консалтинг – це:
 - а) послуги з відбору та оцінки персоналу;
 - б) рекомендації та інформація з приводу заміщення вакансій;
 - в) інтегрована система консультаційних послуг з питань організації, змісту, методології та здійснення програм пошуку, відбору, оцінки, раціонального використання персоналу;
 - г) немає правильної відповіді.

7. Взаємопов'язані дії адміністрації, трудового колективу, профспілки, а іноді й представників держави, спрямовані на підтримку соціальної стабільності на підприємстві, – це:

- а) соціальне партнерство;
- б) стимулювання продуктивної роботи;
- в) кадровий консалтинг;
- г) заходи щодо формування згуртованого колективу.

8. Формами соціального партнерства є:

- а) взаємні консультації, переговори;
- б) досягнення згоди та укладання колективних угод;
- в) кадровий консалтинг, моніторинг персоналу;
- г) взаємні консультації, моніторинг персоналу.

9. Правовий акт, що регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між підприємством працівниками, – це:

- а) трудовий контракт;
- б) дисциплінарний статут;
- в) установчий договір;
- г) колективний договір.

10. Дисциплінарний статут є:

- а) невід'ємною частиною Митного кодексу України;
- б) додатком до Митного кодексу України;
- в) самостійним нормотворчим документом;
- г) доповненням до Закону України “Про державну службу”.

11. Посадові особи несуть відповідальність за:

- а) бездіяльність;
- б) неправомірні дії;
- в) неправомірні рішення;
- г) усі відповіді правильні.

12. Що з нижчезазначеного забезпечує належний рівень службової дисципліни:

- а) підтримання кожною посадовою особою високого рівня своєї кваліфікації;
- б) урочисте зобов'язання;
- в) дотримання правил носіння форменого одягу;
- г) забезпечення керівниками зміцнення службової дисципліни?

13. Безпосереднім керівником для інспектора митної служби є:

- а) найближчий для нього прямий керівник;
- б) посадова особа, яка має найменше вище спеціальне звання;
- в) керівник митного органу, де працює підлеглий;
- г) голова фіскальної служби України;
- д) правильної відповіді немає.

14. Право давати розпорядження чи видавати накази в митних органах усіх рівнів мають:

- а) усі керівники;
- б) тільки посадові особи в межах наданих їм повноважень;
- в) прямі керівники в межах наданих їм повноважень;
- г) тільки керівники митних органів, спеціалізованих митних установ і організацій.

15. У наказі чи розпорядженні має бути визначено:

- а) мету й предмет наказу (розпорядження);
- б) термін виконання завдання;
- в) відповідальна за виконання особа;
- г) усе вищезазначене.

16. Скасувати розпорядження чи наказ має право:

- а) керівник, що видав відповідне розпорядження чи відповідний наказ;
- б) керівник вищого рівня;
- в) правильні відповіді а і б;
- г) усі відповіді неправильні.

17. Посадова особа може відмовитися виконати розпорядження, якщо воно:

- а) суперечить закону;
- б) віддане в усній формі без подальшого письмового підтвердження;
- в) не відповідає нормам професійної етики;
- г) правильної відповіді немає.

18. Персональну відповідальність за неналежний стан службової дисципліни серед підлеглих несе:

- а) безпосередній керівник;
- б) прямий керівник;
- в) керівник організації;
- г) посадова особа;
- д) правильної відповіді немає.

19. Чи має право керівник вищого рівня скасовувати неправомірно застосоване заохочення керівника нижчого рівня, який йому підпорядкований:

- а) ні в якому разі;
- б) ні, крім випадку дисциплінарного проступку посадової особи після заохочення;
- в) так, у межах своєї компетенції;
- г) так, у будь-якому разі?

20. Порухення службової дисципліни – це:

- а) адміністративне правопорушення;
- б) службове правопорушення;
- в) дисциплінарне правопорушення;
- г) цивільне правопорушення.

21. Що з нижчезазначеного може бути підставою для звільнення посадової особи митного органу:

- а) втрата службового посвідчення;
- б) набрання чинності рішенням суду про сплату аліментів на неповнолітню дитину;
- в) відсутність диплома про відповідну вищу освіту;
- г) передача до банку інформації про платоспроможність суб'єкта ЗЕД;
- д) немає правильної відповіді?

22. Які з нижчезазначених стягнень, накладених протягом року, можуть вважатися підставою систематичного порушення службової дисципліни:

- а) попередження й зауваження;
- б) зауваження й догана;
- в) зауваження й попередження про неповну службову відповідність;
- г) дві догани?

23. Оскарження рішення про застосування дисциплінарного стягнення:

- а) скасовує чинність наказу про застосування стягнення;
- б) не припиняє виконання наказу про застосування стягнення;
- в) припиняє виконання наказу про застосування стягнення до остаточного рішення вищого керівника або суду;
- г) відкладає термін чинності наказу на час розгляду скарги.

24. Відомості про заохочення та дисциплінарні стягнення заносяться до особової картки посадової особи:

- а) безпосереднім керівником не пізніше трьох днів від дати відповідного наказу;
- б) підрозділом кадрової служби в тижневий термін від дати відповідного наказу або закінчення дії стягнення;
- в) загальним відділом у тижневий термін від дати відповідного наказу або закінчення дії стягнення;
- г) форма такої процедури регламентується департаментом роботи з кадрами.

25. Соціальний захист працівника – це:

- а) комплекс заходів щодо створення сприятливих умов, охорони й техніки безпеки праці, медичного обслуговування, матеріальної допомоги, забезпечення санаторними путівками;
- б) комплекс заходів для допомоги з раціонального працевлаштування;
- в) стимулювання продуктивної та високоякісної роботи трудового колективу;
- г) усі відповіді правильні.

ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів.

- 1) Вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника.
- 2) Гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо.
- 3) На період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги.
- 4) Залучення працівників до участі в управлінні підприємством.
- 5) Відносини між роботодавцем і працівниками, які передбачають постійне співробітництво, взаємну повагу сторін та націленість на врахування взаємних інтересів.
- 6) Стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності.
- 7) Система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями та найманими працівниками за участю держави.
- 8) Правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні, професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками організації.
- 9) Комплекс заходів щодо створення сприятливих умов, охорони і техніки безпеки праці, методичного обслуговування, матеріальної допомоги, забезпечення санаторними путівками тощо.
- 10) Добровільна неприбуткова організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними професійними інтересами.

Терміни

- *Виробнича демократія*
- *Захисна функція соціального партнерства*
- *Колективний договір*
- *Миротворча функція соціального партнерства*
- *Організаційна функція соціального партнерства*
- *Професійна спілка*
- *Соціальне партнерство*
- *Соціальний захист працівника*
- *Соціально-трудова відносина*
- *Трудові відносина*

ЗАВДАННЯ І СИТУАЦІЇ

Завдання 1

Охарактеризуйте порядок укладання та реєстрації колективного договору в організації.

Завдання 2

Проаналізуйте законодавчу базу, що регулює функціонування системи соціального партнерства на підприємствах України.

Тема 13. Ефективність управління персоналом

Ефективність – ключове питання діяльності будь-якої організації. Ефективність управління персоналом має розглядатися як один з основних факторів ефективності діяльності організації в цілому.

Існують різні підходи до оцінювання ефективності роботи персоналу. Проблема полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевим результатом, у якому відбиваються всі фактори ефективності. Тому непросто оцінити роль, вплив саме фактора ефективності управління персоналом.

Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити **три основні підходи** до оцінки ефективності управління.

Представники *першого підходу* вважають, що персонал організації є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні бути критеріальними показниками ефективності персоналу. Це такі показники, як прибуток організації, собівартість (операційна та реалізаційна), рівень рентабельності, обсяг реалізованої продукції, окупність капітальних витрат, рівень дивідендів, параметри якості продукції (послуги) тощо.

Зазначені показники, безумовно, відображають кінцеві результати виробництва й можуть бути основою для розрахунку ефективності роботи персоналу. Проте на них мають вплив і інші фактори: рівень обладнання, рівень технології тощо. Таким чином, “чистого” результату через ці показники ми не отримуємо.

Представники *другого підходу* до оцінювання ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність саме трудової діяльності. До таких показників належать: продуктивність праці, собівартість, динаміка продуктивності та собівартості, питома вага заробітної плати в собівартості, загальний фонд оплати праці, показники виконання норм виробітку, фондоозброєність праці, працеемність продукції, коефіцієнт складності робіт і праці, рівень виробничого травматизму тощо.

Вважається, що саме ці показники достатньо відображують ефективність трудової діяльності персоналу й можуть бути основою для оцінювання. Разом з тим критики зазначають, що дані показники не характеризують рівень організації роботи персоналу й соціальну ефективність, які також впливають на кінцеві результати виробництва та безпосередньо пов'язані з персоналом організації.

Представники *третього підходу* вважають, що ефективність роботи персоналу значною мірою визначається організацією роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. Це такі показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової та виконавської дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення робітників і службов-

ців, використання фонду робочого часу, соціальна структура персоналу, питома вага порушників трудової дисципліни, рівномірність завантаження персоналу, надійність роботи персоналу, витрати на одного працівника, витрати на управління, рівень витрат, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат у колективі, якість роботи персоналу.

За будь-якого підходу найбільша складність виникає при безпосередньому розрахунку ефективності управління персоналом, а саме визначення якісних показників кількісно для їх подальшого порівняння та ухвалення рішень.

Якщо аналізувати загальні прямі витрати організації на персонал, то це приблизно фонд оплати праці плюс відрахування до пенсійного фонду, на соціальне страхування; власні соціальні програми організації та деякі інші витрати прямого фінансового характеру. Зазначимо, що друга частина – предмет постійних дискусій, зокрема в контексті конкурентоспроможності чи в контексті “тіньової” економіки.

У ролі базового розрахунку ефективності управління персоналом (Еф) пропонується така формула:

$$Eф = \text{Виручка} / Чсер,$$

де $Чсер$ – середньоспискова чисельність організації.

Через цей показник можна оцінити загальну фінансову ефективність діяльності персоналу.

Специфіка державних установ, у тому, що вони не мають виручки в чистому вигляді. Якщо взяти за приклад митну службу України, то тут можна аналізувати ефективність роботи персоналу від обсягів перерахувань до бюджету держави, а потім зіставити з витратами на утримання митної служби.

Далі можна використати показник стабільності кадрів ($Ск$), який розраховується:

$$Ск = Ч / Чсер,$$

де $Ч$ – чисельність працівників, які працюють в організації більше року.

Ефективність роботи управлінського персоналу також дуже важлива. Цей показник пропонується формувати через визначення питомої ваги на утримання апарату управління в загальних витратах на персонал.

У літературі пропонується чимало цікавих методик оцінки ефективності роботи персоналу. Залежно від предмета оцінки всі методики можна поділити на **дві основні групи**: методики оцінки якості праці й методики оцінки результатів праці.

Методики оцінки *якості праці* орієнтують персонал на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, покращання трудової дисципліни й у основному спрямовані на процес удосконалення. Методики оцінювання *результатів праці* орієнтують управлінський персонал на досягнення кінцевих результатів виробництва (зростання прибутку й доходу,

зниження витрат тощо). Одночасно виникають такі міркування: якщо прибуток – дійсно кінцевий результат, то показники рівня й динаміки витрат такими не є. Але в будь-якому разі орієнтація на кінцеві результати – це дуже важлива управлінська орієнтація.

Під час аналізу вищерозглянутих підходів і методик оцінювання ефективності роботи персоналу можна дійти висновку про необхідність розробки комплексного підходу до оцінювання.

Один з варіантів такої методики базується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі й теорії класифікації. Принципові положення оцінювання ефективності управління персоналом організації такі:

- оцінювання здійснюється за допомогою певного переліку економічних, соціальних і організаційних показників, що відбираються методами експертних оцінок і кореляційного аналізу та характеризують кінцеві результати діяльності організації, трудову й соціальну діяльність персоналу;

- уводиться економічне стимулювання для досягнення кінцевого результату з найменшими витратами ресурсів і високою якістю продукції, праці та управління. Воно реалізується шляхом уведення математичних функцій стимулювання, які відображають закономірності господарської діяльності організації;

- порівняння різних економічних і соціальних показників з урахуванням їх важливості здійснюється за комплексним показником ефективності роботи персоналу за допомогою вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і рангової кореляції;

- комплексний показник ефективності розраховується як сума балів за відсотковою шкалою вимірювання (100 балів). Цим забезпечується порівняння кількості та якості праці у виробництві й управлінні, а також у різних підрозділах організації. Комплексний показник розраховується шляхом підсумовування окремих показників ефективності, що відображують кінцеві результати виробництва, використання ресурсів, соціальну діяльність і результативність персоналу. Окремі показники визначаються за результатами виконання економічних і соціальних показників шляхом множення відсотків їх виконання на вагові коефіцієнти. Ваговий коефіцієнт показує відносну важливість економічного або соціального показника в загальній сукупності показників ефективності. Одержане значення в балах відображує “внесок” конкретного показника в ефективність роботи персоналу організації.

Зазначений інтегральний, або комплексний, метод оцінки ефективності управління персоналом складається з таких етапів:

- визначення номенклатури економічних і соціальних показників, що характеризують ефективність управління персоналом;

- вибір математичних функцій економічного стимулювання часткових показників ефективності роботи;

- визначення вагових коефіцієнтів окремих показників ефективності роботи;

- обґрунтування засобу розрахунку комплексного показника ефективності роботи персоналу;
- проведення контрольних розрахунків і впровадження методики в практику роботи організації.

Номенклатура економічних і соціальних показників устанавлюється на основі вивчення нормативно-законодавчих актів, форм та інструкцій для складання статистичної й оперативної звітності, положень про організацію. У процесі дослідження номенклатура показників уточнюється й корегується методом експертних оцінок для визначення вагових коефіцієнтів окремих показників ефективності роботи.

Числові значення відібраних показників визначаються з планових документів, форм статистичної й оперативної звітності та розраховуються у вигляді відсоткового відношення фактичного значення до базисного кінцевого результату:

$$X_i = \frac{P_i^\phi}{P_i^\sigma} * 100,$$

де X_i – процентне відношення i -го показника ефективності, %;

P_i^ϕ – фактичне значення i -го показника кінцевого результату за звітний період;

P_i^σ – базисне значення i -го показника кінцевого результату.

Отримане в результаті розрахунку числове значення (X_i) свідчить про ступінь досягнення кінцевого результату (виконання, перевиконання, невиконання) і повинно мати економічну оцінку. Стимулювання реалізується шляхом уведення в оцінювання ефективності роботи скорегованих значень показників за формулою:

$$V_i = f(X_i),$$

де V_i – числове значення скорегованого i -го показника кінцевого результату, %;

$f(X_i)$ – математична функція стимулювання i -го показника.

За 100 %-вого виконання базового показника скорегований показник також повинен дорівнювати 100 %, а за відхилень розраховується за конкретною функцією стимулювання залежно від важливості економічного значення показника.

Вагові коефіцієнти вводяться для ранжування важливості окремих показників ефективності й усунення різноспрямованості інтересів. Вагові коефіцієнти (B_i) характеризують відносну важливість показників у їхній сукупності й прямо пропорційно впливають на розмір окремих показників ефективності роботи. Вагові коефіцієнти визначаються методом експертних оцінок шляхом ранжування показників із присвоєнням їм питомої ваги в частках одиниці. Визначаються групою експертів за допомогою анкетного опитування. Опрацювання результатів проводиться методами рангової кореляції, при цьому рекомендується обумовити певну частку показників кінцевих результатів діяльності організації в розмірі не менше 0,5, залишивши на показники результативності праці й соціальної ефективності питому вагу 0,5. Зазначимо, що

будь-який розподіл вагових пропорцій – суб’єктивний процес, і тут можна спиратися тільки на компетентність, авторитетність експертів.

Інтегральний показник, безумовно, є важливим моментом системи оцінювання. Питання полягає в забезпеченні підбору складових загального показника та адекватної методики розрахунку. Треба враховувати й такий момент: те, що здається правильним і адекватним у дослідженнях науковців, може виявитися малопродуктивним при перенесенні наукових розробок безпосередньо в організацію, на підприємство. Виникає дуже важливе питання – зручність і практична доцільність методики.

За використання середньоарифметичних параметрів комплексний показник ефективності роботи персоналу (Π , у балах) є середнім арифметичним відношенням суми окремих показників до суми вагових коефіцієнтів:

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{\sum_{i=1}^n B_i},$$

де n – кількість часткових показників ефективності.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності роботи персоналу залежить від його числового значення. Зокрема, пропонується така шкала використання й оцінювання:

- менше 95 балів – персонал працював незадовільно;
- у діапазоні від 95 до 100 балів – персонал працював задовільно, але має резерви для продуктивності та якості роботи;
- у діапазоні від 100 до 105 балів і за виконання всіх часткових показників – загальна оцінка роботи персоналу добра;
- більше 105 балів – загальна оцінка роботи персоналу відмінна.

Практична цінність даного показника полягає в можливості оцінювання динаміки функціонування персоналу організації за відповідні періоди часу, знаходження шляхів точнішого розподілу фонду оплати праці між підрозділами організації, досягнення впливу на підрозділи для забезпечення найбільш ефективного функціонування організації.

Очевидно, що інтегральна оцінка ефективності управління персоналом організації може бути зроблена тільки за сукупними результатами економічного й соціального розвитку. Одним з можливих засобів зіставлення цих результатів може бути бальний метод.

Щодо управлінського персоналу, то тут важливо обґрунтовано відібрати критерії, показники, методи виміру й оцінки ефективності управлінської діяльності.

Напевно, найпростішим і найзагальнішим методом оцінювання ефективності управління персоналом організації є відношення витрат на утримання апарату управління до загальної суми витрат на персонал організації:

$$E_{упр} = \frac{B_y}{B_n},$$

де B_y – витрати на управлінський персонал; B_n – витрати на персонал у цілому.

Аналіз відношення витрат на управління до загальної суми витрат у динаміці дасть змогу зробити певні висновки про зміни економічної ефективності системи управління.

Вибір показників оцінки ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням системи управління, залежить від того, на які сторони управлінської діяльності ці заходи спрямовані. Так, упровадження технічних засобів управління забезпечує економію праці, а отже, підвищує її продуктивність. У зв'язку з цим ефективність заходів з технічного вдосконалення праці в апараті управління може бути визначена через показники скорочення чисельності управлінського персоналу й витрат робочого часу. Хоча тут важливо виявляти зваженість і обережність.

Складно оцінювати *рівень розвитку системи управління*. Аналіз системи дає можливість визначити відповідність рівня її розвитку сучасним вимогам, а також говорити про потенційні можливості цієї системи, її вплив на вдосконалення діяльності організації. При цьому доцільно шукати прийнятні кількісні методи оцінювання відповідних параметрів.

На ефективність управління впливають рівень підготовки кадрів, використання спеціалістів відповідно до їхньої кваліфікації, наукова організація праці й інші фактори.

До показників *соціальної ефективності* управління пропонується зраховувати стан трудової дисципліни, оперативність і якість виконання рішень, виконання апаратом управління завдань, пов'язаних з підвищенням маркетингового рівня обслуговування споживачів. Деякі з цих показників можуть бути розраховані кількісно. Наприклад, стан дисципліни можна визначити коефіцієнтом трудової дисципліни, який розраховують як відношення робочого часу до загального фонду корисного часу. Але при цьому потрібно розуміти відносну значущість цього показника.

Щодо оцінювання *процедурної складової* управлінської діяльності, то тут пропонуємо оцінювати виконання рішень за співвідношенням кількості фактично виконаних рішень за певний період і загальної кількості прийнятих. Слід зазначити, що цей показник дуже умовний, оскільки ефективність, своєчасність рішень він не характеризує.

Непросте питання оцінки таких аспектів ефективності управління, як виконання соціальних завдань. Для виконання соціальних завдань, як правило, потрібні кошти. Тобто потрібно враховувати основні показники господарської діяльності, їх динаміку. Однією з важливих складових частин соціального аспекту управління є оцінка якості праці, а також чинних механізмів управління якістю продукції та праці.

До показників успішної діяльності організації в галузі управління персоналом належить рівень створеного в колективі сприятливого *соціально-психологічного клімату*. Створення здорового соціально-психологічного клімату в колективі є і метою, і результатом діяльності керівництва.

Соціально-психологічний клімат – це притаманний певному колективу стійкий психічний настрій, який має значний вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища. Для створення здорового,

сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі керівник повинен мати принаймні загальне уявлення про його основні риси. Основні риси здорового морально-психологічного клімату: наявність стійкої атмосфери взаємної уваги, шанобливого ставлення до людини, духу товариськості, які поєднуються з внутрішньою дисципліною, принциповістю, відповідальністю, вимогливістю як до інших, так і до себе.

До основних суб'єктивних ознак сприятливого психологічного клімату в організації належать, окрім вищезазначених, можливість для членів колективу вільно висловлювати власні думки під час обговорення питань, відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для колективу рішення, достатня поінформованість членів колективу про його завдання та стан справ під час їх виконання, задоволеність належністю до колективу; прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним із його членів.

До об'єктивних показників соціально-психологічного клімату зараховують: результативність праці колективу, рівень плинності кадрів, стан трудової дисципліни, частоту конфліктів тощо.

ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Яке поняття характеризує досягнення мети діяльності організації за рахунок кращого використання трудового потенціалу:

- а) економічна ефективність управління персоналом;
- б) соціальна ефективність управління персоналом;
- в) організаційна ефективність управління персоналом;
- г) загальна ефективність управління персоналом?

2. Показники для оцінювання економічної ефективності управління персоналом організації:

- а) співвідношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності;
- б) відношення бюджету підрозділу організації до чисельності персоналу цього підрозділу;
- в) вартісне оцінювання розбіжностей у результативності праці (визначається різницею оцінювання результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу);
- г) вартісне оцінювання та співвідношення витрат.

3. Яке поняття характеризує виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників організації:

- а) економічна ефективність управління персоналом;
- б) соціальна ефективність управління персоналом;
- в) організаційна ефективність управління персоналом;
- г) загальна ефективність управління персоналом?

4. Показники для оцінювання організаційної ефективності управління персоналом організації:

- а) плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату та інших категорій працівників;
- б) надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу;
- в) рівень трудової дисципліни, укомплектованість кадрового складу;
- г) плинність кадрів, рівномірність завантаження персоналу.

5. Показники для оцінювання соціальної ефективності управління персоналом організації:

- а) стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі, середні витрати на кадрові заходи в розрахунку на одного працівника;
- б) показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників та організації в цілому;
- в) ступінь задоволеності персоналу роботою;
- г) стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі та ступінь задоволеності персоналу роботою.

6. Завдання оцінювання ефективності управління персоналом організації полягає у визначенні:

- а) економічної ефективності;
- б) соціальної ефективності;
- в) організаційної ефективності;
- г) соціальної та організаційної ефективності.

7. Заробітна плата, відрядна плата, оплата праці сумісників, оклади штатних співробітників – це:

- а) загальні трудові витрати організації;
- б) основні трудові витрати організації;
- в) додаткові трудові витрати організації;
- г) соціальні трудові витрати організації.

8. Відрахування на соціальне страхування, страхування від нещасних випадків; оплата відпусток, листків непрацездатності, інвалідності; витрати на техніку безпеки, організацію виробництва, преміювання – це:

- а) загальні трудові витрати організації;
- б) основні трудові витрати організації;
- в) додаткові трудові витрати організації на підставі тарифів і законодавства;
- г) соціальні трудові витрати організації.

9. Оплата побутово-комунальних послуг, транспортних витрат, медично-оздоровчих послуг, навчання і підвищення кваліфікації – це:

- а) додаткові соціальні витрати організації;
- б) основні трудові витрати організації;
- в) додаткові трудові витрати організації на підставі тарифів і законодавства;

г) загальні трудові витрати організації.

10. Загальна ефективність витрат на персонал визначається як:

- а) відношення результату діяльності за період до відповідних витрат (у відсотках);
- б) відношення обсягу виготовленої продукції (реалізованих товарів) до фактичного фонду заробітної плати;
- в) відношення прибутку до суми прямих виплат персоналу;
- г) відношення прибутку до відрахувань у централізовані фонди та витрати на соціальні заходи.

11. Термін окупності капітальних вкладень економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах визначається як:

- а) відношення результату діяльності за період до відповідних витрат (у відсотках);
- б) відношення різниці капітальних вкладень до різниці заробітної плати, соціальних відрахувань і виплат;
- в) відношення обсягу виготовленої продукції (реалізованих товарів) до фактичного фонду заробітної плати;
- г) відношення прибутку до суми прямих виплат персоналу.

12. Надійність роботи персоналу – це:

- а) співвідношення чисельності управлінського апарату та інших категорій працівників;
- б) величина можливих збоїв у роботі всіх підрозділів організації через несвоєчасне надання інформації, помилки в розрахунках, порушення трудової дисципліни;
- в) характеристика питомої ваги втрат через перевантаження працівників;
- г) відображення відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників організації.

13. Рівномірність завантаження персоналу:

- а) відображає співвідношення чисельності управлінського апарату й інших категорій працівників;
- б) визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів організації через несвоєчасне надання інформації, помилки в розрахунках, порушення трудової дисципліни;
- в) характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників;
- г) відображає відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників організації.

14. Рівень трудової дисципліни:

- а) відображає співвідношення чисельності управлінського апарату й інших категорій працівників;

б) визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів організації через несвоєчасне надання інформації, помилки в розрахунках, порушення трудової дисципліни;

в) характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників;

г) відображає відношення кількості випадків порушення трудової та виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників організації.

15. Укомплектованість кадрового складу оцінюється:

а) кількісно;

б) якісно;

в) економічно;

г) кількісно та якісно.

16. Загальна оцінка ефективності управління персоналом організації відмінна:

а) якщо вона менша 95 балів;

б) якщо вона міститься в діапазоні 95–100 балів;

в) якщо вона міститься в діапазоні 100–105 балів;

г) якщо вона більша 105 балів.

ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів.

1) Відношення фактично досягнутих критеріальних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів і функцій стимулювання відносно нормативного значення ефективності, що дорівнює 100 балам.

2) Відношення прибутку до вартості основних виробничих фондів або собівартості продукції.

3) Відношення сумарних витрат на утримання апарату управління до загальних витрат організації.

4) Притаманний певному колективу стійкий психологічний настрій, який має значний вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища.

5) Відношення обсягу виготовленої продукції до загальної чисельності робітників, зайнятих на виробництві.

6) Відношення випадків виробничого травматизму до загальної чисельності персоналу.

7) Імовірність безвідмовної роботи персоналу з мінімальною кількістю відхилень. Другий спосіб – експертна оцінка надійності правління організації за 10-бальною шкалою.

8) Відношення кількості випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни до загальної чисельності персоналу. Другий варіант – експертна оцінка рівня дисципліни за 10-бальною шкалою.

Терміни

- *Витрати на управління підприємством*
- *Ефективність роботи організації*
- *Надійність роботи персоналу, частки або бали*
- *Періодичність виробничого травматизму, %*
- *Продуктивність праці, грн/чол.*
- *Рівень рентабельності, %*
- *Рівень трудової дисципліни, поруш./люд. або бали*
- *Соціально-психологічний клімат*

ЗАВДАННЯ І СИТУАЦІЇ

Завдання 1

ТОВ “ОЛС” – порівняно молода фірма, що працює у сфері виробництва зубних щіток близько 5 років. Її річний чистий прибуток за 2014 р. – 785 тис. грн (зріс порівняно з попереднім роком на 10 %) при загальних витратах на персонал 568 тис. грн. Фірма в 2015 р. планує зростання прибутку на 13 %, для цього збільшує витрати на персонал до 780 тис. грн. При цьому структура витрат залишається незмінною: 65 % – заробітна плата, 20 – премії та заохочення, 15 – навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Визначте раціональність даної пропозиції, ґрунтуючись на розрахунку ефективності витрат на персонал (у 2014 р. вона становила 165 %). Які фактори могли обумовити дану ситуацію?

Завдання 2

Проаналізуйте існуючі методики оцінювання ефективності управління персоналом організації, дайте їх порівняльну характеристику.

Завдання 3

Тест 1

Перед вами перелік із 23 якостей. Доберіть з них тільки п’ять, які необхідні кожному студентові вашої групи.

1. Сталість.
2. Витримка.
3. Свобода дій.
4. Товариськість.
5. Ретельність.
6. Мінливість.

7. Чутливість.
8. Знання своїх можливостей.
9. Дотримання родинних традицій.
10. Схильність до уяви.
11. Зарозумілість.
12. Майстерність.
13. Ощадливість.
14. Організованість.
15. Кмітливість.
16. Цілеспрямованість.
17. Наполегливість.
18. Уміння слухати співрозмовника.
19. Відвертість.
20. Самостійність.
21. Ерудованість.
22. Прагнення до успіху.
23. Діловитість.

Знайдіть рівень ціннісних орієнтирів вашої групи за формулою:

$$C_o = (n - m) / N \cdot 100,$$

де n – сума виборів, що припадає на 5 властивостей, які отримали в даній групі максимальну перевагу;

m – сума виборів, що припадає на 5 властивостей, які отримали в даній групі мінімальну перевагу;

N – загальна кількість виборів, які зробили члени даної групи.

Оцінка

Якщо в результаті обчислення отримаємо показник, рівний 100 %, то це свідчить про збіг думок групи щодо ціннісних факторів. Якщо ж розподіл виборів буде випадковим, то показник C_o дорівнює 0.

Тест 2

Психологічний клімат

У таблиці, що пропонується нижче, прочитайте спочатку твердження ліворуч, потім – праворуч, після цього позначте в середній частині таблиці вірну, на вашу думку, оцінку. Оцінки означають:

+ 3 – властивість виявляється в колективі завжди (твердження ліворуч);

+ 2 – властивість виявляється в більшості випадків;

+ 1 – властивість виявляється нерідко;

0 – ані ця, ані протилежна властивість або не виявляється досить чітко, або однаковою мірою виявляється й те, й інше;

– 1 – властивість виявляється досить помітно (праворуч);

– 2 – властивість виявляється в більшості випадків;

– 3 – властивість виявляється завжди.

Характеристика психологічного клімату

Переважає бадьорий, життєрадісний настрій	Переважає пригнічений настрій
Добррозичливість у взаємостосунках, взаємні симпатії	Конфліктність у взаємостосунках, агресивність, антипатія
Членам колективу подобається бути разом	Члени колективу виявляють негативне ставлення до спільної пра-
Успіхи або невдачі товаришів викликають співчуття	Успіхи викликають заздрість, невдачі – злорадство
Члени колективу з повагою ставляться до думок один одного	Кожний нетерплячий до думок товаришів
Один за всіх і всі за одного	Кожний сам за себе
Почуття гордості за кожного члена колективу	Байдужість один до одного, до успіхів та невдач
Кожен активний, повний енергії	Кожен інертний, пасивний
Спільні справи всіх захоплюють	Колектив неможливо підняти на спільну справу
У колективі справедливо ставляться один до одного	Колектив розколюється на “привілейованих” і “зневажених”

Опрацювання результатів:

1. Скласти всі додати бали, після цього – від’ємні. Від більшої суми відняти меншу.
2. Отриманий результат поділити на 10 (у тесті 10 шкал).

Оцінка

Додатні значення кінцевого показника відповідають сприятливому, а від’ємні – несприятливому психологічному кліматові.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Арредондо Л. Искусство деловой презентации : пер з англ. / Л. Арредондо. – М. : Орбита, 2012. – 654 с.
2. Балабанова Л. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. Балабанова, О. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 511 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. / В. Р. Веснин.– М.: Проспект, 2012.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. / О.С. Виханский– М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011.
6. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – 8-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2011. – 832 с.
7. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов. / А. П. Егоршин. – 4-е изд. – Новгород : НИМБ, 2010. – 720 с.
8. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.
9. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011.
10. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : навч. посібн. / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с.
11. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е.К. Завьялова // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
12. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. / Л.Н. Захарова – М.: Логос, 2011.
13. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения / П. Ишунин // Кадровик. – 2011. - №3. – С.129-135.
14. Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом / А.Я. Кибанов // Кадровик. – 2010. - №12. – С.32-43.
15. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012.
16. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / Л.Котова // Кадровик. – 2010. - №12. – С.44-50.
17. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.
18. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., прераб. и доп. / Ю.Д. Красовский – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

19. Крушельницька О. Управління персоналом : навч. посіб. / О. Крушельницька, Д. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2005. – 304 с.
20. Кузьмін О. Є. Креативний менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, І. В. Литвин, Д. К. Зінкевич. – Л. : Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2010. – 151 с.
21. Менеджмент персоналу : навч. посібн. / [Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. й ін.]; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2005. – 398 с.
22. Мистецтво управління персоналом / уклад.: Л. Савицька, В. Тарнавський та ін.; [пер. з рос.: Л. Метелюк та ін.] – К. : Вид-во Олексія Капусти, 2002. – Кн. 1: Таланти і лідери. – 299 с.
23. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала / А. Михайлова // Кадровик. – 2011. - №2. – С.115-124.
24. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2011. - №2. – С.82-90.
25. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посібн. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – 2-е изд., перероб. и доп. – К. : Професіонал, 2015. – 366 с.
26. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В. Савченко. – 2-е изд., перероб. и доп. – К. : КНЕУ, 2012. – 345 с.
27. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие./ Т.О. Соломанидина– М.: ИНФРА-М, 2011.
28. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – 2-е изд., перероб. и доп. – К. : Центр навч. літ-ри, 2014. – 512 с.
29. Хміль Ф. Управління персоналом : підручн. / Ф. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 487 с.
30. Энкельманн Н. Б. Харизма. Личностные качества как средство достижения успеха в профессиональной и личной жизни : пер. с нем. / Н. Б. Энкельманн. – М. : Интерэксперт, 2000. – 272с.
31. База даних “Проблеми теорії та практики управління” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ptpu.ru/>. – Заголовок з екрана.
32. Бібліотека економічної і ділової літератури [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ek-lit.agava.ru/>. – Заголовок з екрана.
33. Економіка. Проблеми теорії та практики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nauka-osvita.com.ua/>. – Заголовок з екрана.
34. Менеджмент. Методологія та практика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>. – Заголовок з екрана.
35. Науково-освітній портал “Економіка і управління на підприємстві” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eup.ru/>. – Заголовок з екрана.

ДОДАТКИ

(це може бути цікаво і корисно)

Рольова структура персоналу організації

Назва ролі	Зміст ролі
<i>Творчі ролі</i>	
Генератор ідей	Формулює проблеми, висуває ідеї щодо їх розв'язання, оцінює переваги та недоліки альтернативних рішень
Компілятор ідей	Орієнтований на впровадження ідей, має здібності поєднувати різні ідеї, розробляє конкретні шляхи впровадження ідей
Ерудит	Носій знань з широкого кола проблем
Експерт	Здатний достатньо глибоко оцінити ту чи іншу ідею, наслідки впровадження
Ентузіаст	Активний, енергійний, спонукає до активних дій інших
Критик	Високий рівень критичності сприйняття висунутих ідей
Організатор	“Функціонал”, високий рівень організаційних здібностей
<i>Комунікаційні ролі</i>	
Лідер	Високий авторитет, високий рівень впливу на інших
“Збирач”	Орієнтований на виконання рутинної роботи з фіксації ідей, думок
“Комунікатор”	Об'єднує на неформальній міжособовій основі членів групи, забезпечує її зовнішні зв'язки
“Контролер”	Організує інформаційний рух, оцінює важливість інформації, доводить її до лідера
Координатор	Об'єднує дії окремих членів групи для досягнення кінцевої мети в контакті з лідером
<i>Поведінкові ролі</i>	
Оптиміст	Завжди вірить в успіх справи, передає свій позитивний настрій членам групи
Нігіліст	Завжди сумнівається в успіху справи, критичний, песимістичний настрій
Конформіст	Дотримується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи
Догматик	Консерватор “у квадраті”
Мультиплікатор	Акумулює й розповсюджує чутки, домінуючий негативний настрій

<i>Змістовно-психологічні ролі</i>	
“Борець за правду”	Безкомпромісний борець за правду і справедливість
“Громадський активіст”	Фанат громадських “починів” і “заходів”
“Важна птиця”	Формує образ людини, що “багато знає” та “може вирішити” питання
“Ображений”	Невдаха, скаржитися на своє становище й нерозуміння колективом і керівництвом
“Збуджений”	“Постійно заведений”, перебуває в роздратованому стані, конфліктує з керівництвом і колегами
“Егоїмітатор”	Абсолютно орієнтований на себе, на особисту вигоду, одночасно постійно демонструє керівництву лояльність і активність
“Стомлений”	Дуже низька активність у праці, зайнятий другорядними справами
“Наполеон”	Великі амбіції та завищені самооцінки, велике бажання зайняти керівне крісло

Додаток 2 до теми 2

Графологія – мистецтво визначати й передбачати характер за манерою писати.

Ознайомтеся з припущеннями щодо визначення рис характеру людини за почерком та манерою писати, спробуйте перевірити їх на практиці:

Нахил вліво – невпевненість, стриманість, слабка воля.

Нахил вправо – розумова жвавість, нестримність натури.

Високі літери – аристократизм.

Кутасті – егоїзм.

Округлі – доброта.

Жирні – схильність до наукової діяльності.

Сплетені – дипломатичність.

Рядки йдуть донизу – песимізм, брак енергії.

Рядки “деруться вгору” – оптимізм, енергійність, самолюбство.

Дрібний почерк – егоїзм, замкнутість.

Крупний – відвертість.

Широке поле ліворуч – широта натури.

Праворуч – скупість.

Для набуття навичок визначення характеру за почерком можна використати зразки почерків (наприклад, однокласників) і спробувати визначити за почерком характер. Зрозуміло, що на етапі видачі зразків вони мають анонімний характер.

Додаток 3 до теми 2

Поспостерігайте під час спілкування за однокласниками, друзями, родичами. Спробуйте розкрити мову їх жестів та рухів.

Так, наприклад, вважається, що:

1. Підпирання щоки вказівним пальцем, коли інший палець прикриває рота, великий палець лежить під підборіддям, ноги схрещені, друга рука поперек тіла, голова та підборіддя нахилені, означає ворожість і критичне оцінювання.

2. Схрещені пальці рук у будь-якому положенні означають розчарування й бажання людини приховати своє негативне ставлення.

3. Пальці в роті говорять про потребу в підтримці та допомозі.

4. Розведені руки з розкритими долонями свідчать про повну відкритість та правдивість.

5. Підставлена рука під підборіддя для того, щоб підперти голову – ознака нудьги.

6. Підпирання щоки стиснутими в кулак пальцями, коли вказівний палець упирається у скроню, свідчить про зацікавленість і оцінювання.

7. Якщо вказівний палець спрямований вертикально до скроні, а великий – підтримує підборіддя, то це свідчить про негативне та критичне ставлення.

8. Схрещування рук майже завжди означає незадоволений, оборонний стан.

9. Якщо людина сидить, закинувши ногу на ногу, обхопивши коліно руками, то це вияв ігнорування співбесідника й упертості та небажання сприймати інформацію.

Додаток 1 до теми 5

Деякі поради новим працівникам

1. Перші дні вирішують, яким буде ваш авторитет у новій організації. Саме в перші дні вас постійно оцінюють навіть тоді, коли ви цього не помічаєте.

2. Якнайскоріше скористайтеся початковою прихильністю до вас переважної більшості колективу.

3. Чемність і привітність до колег обов'язково повернеться до вас.

4. Усе слухайте, все помічайте, але не поспішайте говорити.

5. Уникайте пліток, інтриг, пристрасних оцінок, категоричних висловлювань, критики.

6. Про людей говоріть лише позитивно. Краще помилитися, сказавши про негативну людину позитивно, ніж навпаки.

7. Не поспішайте брати участь у надто довірливих розмовах. Завтра це може повернутися проти вас.

8. Допмагаючи керівникові розв'язати його проблеми, ви тим самим схиляєте його до розв'язання ваших проблем.

Додаток 2 до теми 5

Професіограма фахівця митної справи

I. Загальні відомості про професію

1. Найменування і призначення

Інспектор (старший, головний) відділу державного оформлення та державного контролю.

Призначення:

– забезпечення дотримання державного законодавства, вживання заходів щодо захисту інтересів і прав держави, юридичних і фізичних осіб під час митного оформлення;

– здійснення контролю за переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон;

– митне оформлення документів, що подаються учасниками ЗЕД;

– фізичний огляд товарів і транспортних засобів;

– здійснення заходів відвернення та боротьби з порушеннями митних правил і правопорушеннями, які вчиняють учасники ЗЕД;

– забезпечення правильності класифікації кодів товарів та їх митної оцінки з подальшим забезпеченням надходжень митних платежів до державного бюджету;

– перевірка правильності митних преференцій, тарифних і податкових пільг;

– формування митної статистики;

– контрольні функції на об'єктах господарювання та транспорту.

Характеристика робочого місця і засобів праці:

– діапазон робочих місць від спеціально обладнаного приміщення до виконання функціональних обов'язків на місцевості, незалежно від природних умов у будь-який час року;

– нерегламентований робочий день;

– робота з комп'ютерною технікою, засобами зв'язку і технічними засобами митного контролю;

– контакт зі зброєю і спецзасобами.

2. Необхідна загальна і спеціальна підготовка фахівців:

– вища (середня спеціальна) освіта;

– спеціальна митна підготовка.

3. Основний зміст функціональних обов'язків фахівців – логіко-аналітична діяльність, пов'язана з постійною відповідальністю і необхідністю самостійного прийняття рішень.

Знання:

– нормативних актів з митної справи;

– правил та інструкцій, що регламентують діяльність свого й суміжних відділів митниці, організацій, підприємств, юридичних і фізичних осіб;

– особливостей оформлення документів, що беруть участь у митному процесі;

- конструктивних та інших особливостей транспортних засобів і засобів доставки товарів, які прямують через митний кордон;
- основ роботи на обчислювальній техніці й засобах зв'язку, ТЗМК;
- механізмів злочинної поведінки у сфері зовнішньоекономічної діяльності юридичних і фізичних осіб;
- основних юридичних і правових норм громадянського, трудового, адміністративного і кримінального законодавства.

Уміння:

- логічно мислити й організовувати свою діяльність в умовах дефіциту часу;
- ухвалювати рішення з усвідомленням особистої відповідальності за його наслідки;
- дотримуватися встановленого порядку нерозголошення відомостей, що стосуються службової діяльності;
- використовувати комп'ютер та іншу техніку, що є у відділі;
- ефективно працювати з людьми, встановлювати контакти з клієнтами, аргументовано переконувати, обґрунтовувати й відстоювати свою позицію;
- скласти компетентний висновок щодо поданих документів;
- правильно оформити документацію на товари й транспортні засоби, заявлені в різних митних режимах;
- протистояти негативному впливу з боку учасників ЗЕД, інших осіб;
- орієнтуватися в будь-якій обстановці.

Відповідальність:

- фахівець несе особисту відповідальність (до кримінальної включно) у повному обсязі за виконання функціональних обов'язків і порушення чинного законодавства;
- підвищена моральна відповідальність.

II. Умови діяльності

1. Санітарно-гігієнічні умови:

- мікроклімат побутового приміщення;
- закриті приміщення з різкою зміною мікроклімату;
- відкрите приміщення технологічного характеру;
- транспортні засоби (види транспорту: автомобільний, залізничний, морський, річковий, авіаційний);
- на відкритому повітрі в природних умовах;
- надзвичайні умови (підприємства зі шкідливим або небезпечним виробництвом).

2. Організація і режим праці:

- нерегламентований робочий день, виїзди, рейди.

III. Соціально-психологічні чинники діяльності

1. Характеристика структурного підрозділу: підрозділ, що несе основне навантаження під час митного оформлення, бере участь у митному контролі в повному обсязі.

2. Роль і місце фахівця в системі внутрішньокolleктивних зв'язків:

– фахівець, безпосередньо пов'язаний з прямим начальником та іншими фахівцями свого відділу, інших відділів митниці, що беруть участь у митному оформленні та митному контролі;

– висока значущість успішного виконання функціональних обов'язків для самого фахівця, відділу і митниці загалом;

– висока залежність підсумків роботи структурного підрозділу загалом від результатів діяльності кожного фахівця;

– можливість підвищення результативності праці за рахунок виявлення уважності, пильності, акуратності, суворого дотримання інструкцій, творчого підходу до виконання своїх службових обов'язків.

3. Мотиваційні аспекти діяльності – значна залежність якості роботи від світосприйняття, морально-психологічного настрою, схильностей, інтересів, захоплень:

– схильність до спілкування з людьми;

– потяг до справедливості;

– захоплення іноземними мовами;

– інтерес до техніки, технологічних процесів і схем;

– інтерес до самовдосконалення, навчання, роботи над собою;

– ерудиція, широкий кругозір;

– постійний вплив на кінцевий результат митного оформлення й митного контролю;

– увага з боку учасників ЗЕД, сторонніх осіб;

– зростання монотонності, тривала напруженість і необхідність підтримання високого рівня уваги протягом робочого дня;

– можливість досить швидкого просування по службі (дострокове присвоєння спеціального звання, висунення на вищу посаду, грошове преміювання, направлення на подальше професійне навчання і застосування заходів морального заохочення).

4. Особливості соціально-психологічної та професійної адаптації:

– 6-місячний випробувальний термін;

– наставництво;

– можливість скорочення випробувального терміну у зв'язку з успішною діяльністю, зумовленою індивідуальними особливостями.

IV. Зміст діяльності

1. Опис і аналіз основних завдань і операцій:

– перевірка дотримання умов, необхідних для прийняття ВМД;

– приймання ВМД, її електронної копії й документів, необхідних для митного оформлення і митного контролю;

- перевірка наявності засновницьких і реєстраційних документів учасників ЗЕД;
- реєстрація ВМД;
- перевірка відповідності електронної копії ВМД;
- уведення в електронну базу відомостей про учасників ЗЕД;
- контроль за проходженням ВМД через етапи митного оформлення;
- фізичний огляд і контрольні функції на господарських об'єктах і транспорті;
- прийняття рішень про випуск або неможливість випуску товарів і транспортних засобів;
- завершення митного оформлення.

2. Особливості приймання інформації:

- інформація з різних джерел (документи різними мовами, пояснення учасників ЗЕД, візуальний канал, дані технічних засобів контролю та ін.);
- в основному інформація подається в обмежений час і декількома каналами одночасно;
- можливі перешкоди з боку підконтрольних осіб;
- постійне навантаження аналізаторних систем;
- довільна стійка увага з хорошим перемиканням.

3. Особливості переробки інформації та прийняття рішень:

- стислі терміни переробки інформації та прийняття рішень;
- залежність результатів праці від якості пам'яті (довготривалої, оперативної, короткочасної; логічної, зорової, слухової);
- значущість логічного мислення та його якостей (швидкості, гнучкості, самостійності, критичності);
- вплив почуття особистої відповідальності за результати діяльності;
- можливість негативного впливу з боку учасників ЗЕД на митника під час прийняття рішення.

4. Структура виконання дій:

- робоча поза залежить від виконання конкретної функції та змінюється від статичної (робота за столом) до значно більшої рухливості;
- активна участь у роботі верхніх і нижніх кінцівок;
- необхідність координації рухів;
- мовна культура, вміння вислухати співрозмовника, обґрунтувати свою позицію та аргументувати її, володіння професійною термінологією.

5. Аналіз помилок у діяльності фахівця:

- неприпустимість грубих помилок в основній діяльності;
- визначення помилок за типами: сенсорно-перцептивні (пов'язані з прийманням і первинною оцінкою інформації), гностичні (помилки під час переробки інформації та прийняття рішення), моторні (пов'язані з недоліками психомоторики і мови), особистісні (зумовлені особливостями мотивації, характеру, волі, емоційної сфери, організаторських здібностей тощо);
- переважання значущості особистісних помилок.

6. Навантаження різних психологічних функцій:

- розподіл часу і зусиль на виконання функціональних обов'язків залежить від кількості ВМД, інтенсивності вантажного або пасажирського потоку;
- навантажені переважно сенсорно-перцептивні, логічні та інтелектуальні процеси;
- пріоритет уважності й психомоторики.

V. Динаміка психологічного стану фахівця в процесі діяльності

1. Характер і ступінь зміни психофізіологічних функцій і працездатності фахівця:

- залежність результативності праці від емоційної сфери та психоемоційного стану фахівця й підконтрольних осіб;
- тенденція до зниження уваги та працездатності в другій половині робочого дня (або зміни), у нічний час;
- можливість впливу різноманітних зовнішніх чинників;
- можливість зниження працездатності до кінця робочого тижня.

2. Основні психофізіологічні особливості фахівця:

- емоційна та інтелектуальна мобільність;
- швидкий темп психічних процесів, здатність до інтенсифікації психічної діяльності;
- практичний тип і оперативність мислення;
- добра пам'ять;
- достатній обсяг, швидкість і точність сприйняття;
- сильна воля;
- здатність до адаптивної мобілізації в разі ускладнення обстановки.

3. Основні шляхи подолання несприятливих станів:

- навички психосаморегуляції, аутогенні тренування;
- профілактика монотонії;
- удосконалення професійного навчання;
- формування морально-психологічних установок на безумовне виконання своїх функціональних обов'язків і службового обов'язку.

VI. Психограма

1. Спрямованість, мотивація, схильності, вольові якості:

- схильність та інтерес до митної справи;
- схильність до роботи з людьми, до спілкування;
- здібність до навчання, інтерес до придбання нових знань;
- сильна воля;
- наполегливість, рішучість, сміливість;
- витримка, упевненість у своїх силах, емоційна й нервово-психічна стійкість.

2. Сенсорно-перцептивні властивості:

- стійкість функцій аналізаторів і якості сприйняття (зорового, слухового, тактильного; форми, розмірів, швидкості тощо);
- переважання зорового каналу сприйняття;

– стійка увага, широке розповсюдження, швидке перемикання й великий обсяг.

3. Особливості вищих психічних функцій:

- достатній обсяг, швидкість і точність запам'ятовування і сприйняття;
- оперативність мислення;
- здатність швидко орієнтуватися в новій і незнайомій обстановці, оцінювати ступінь важливості інформації, що надходить;
- потреба в розвитку уяви.

4. Психомоторні властивості й фізичні якості:

- хороша фізична витривалість, стійкість до фізичної втоми;
- хороша координація рухів;
- здатність використовувати фізичну силу як вибухового, так і статичного характеру;
- стійкість мовнорухомих характеристик до психофізичних навантажень;
- здатність до різкої зміни виду діяльності.

5. Співвідношення і переважне поєднання в процесі діяльності:

- перевага діяльності, пов'язаної зі спілкуванням з людьми;
 - готовність співпрацювати, чуйність, пристосовуваність, легкість включення в активну групу;
 - емоційна зрілість, стійкість, незворушність;
 - схильність до дотримання суспільних моральних норм;
 - почуття відповідальності, здатність переконати групу працювати на практичній і реалістичній основі;
 - сміливість під час прийняття рішень;
 - ефективність у ситуаціях, що вимагають постійності, наполегливості та завзятості;
 - обачність у діях, наявність власної думки;
 - обережність і пильність;
 - витримка, турбота про соціальну репутацію.
6. Протипоказання до діяльності:
- нервово-психічна та емоційна нестійкість;
 - чітко виражені акцентуації, психічні відхилення;
 - алкогольна, медикаментозна або наркотична залежність;
 - медичні протипоказання.

Додаток 1 до теми 7

Вивчивши види груп і взаємин, визначте, який вид взаємин найбільш притаманний для певного виду групи. Окремо слід сконцентрувати увагу на менеджменті взаємин у групі.

Види взаємин

1. Дуальні (повне взаємодоповнення). Це найкращі й найнеобхідніші взаємини в сім'ї, між друзями, співробітниками: слабкі сторони одного доповнюються сильними іншого. Тут немає лідера. Першість щоразу автоматично

переходить до того, хто краще володіє ситуацією. Партнери бачать труднощі, проблеми один одного. Спілкування невимушене, приємне, ніколи не набридає.

2. Активація. Партнери ніби взаємно “підзаряджають” себе. Проте існує небезпека емоційної чи фізичної перевтоми, тому вони потребують періодичного відпочинку один від одного. Для цих стосунків характерна взаємодопомога, хоча взаєморозуміння досягається не завжди. Можливе зіткнення інтересів.

3. Тотожні. Ці взаємини будуються на довірі й співчутті. Для дружби вони ідеальні, у шлюбі ж можуть виникнути труднощі. Партнерам важко оцінювати один одного критично: і сильні, і слабкі сторони однакові. За відсутності інформації про партнерів стосунки перериваються, не втрачаючи при цьому своєї безконфліктності й невимушеності.

4. Дзеркальні. Партнери відгукуються на сумніви й претензії один одного, але радимо стежити за своїми висловлюваннями. У стосунках бракує теплоти, адже кожен намагається повчати й змінювати іншого.

5. Напівдуальні. Різні погляди на життя викликають обопільний інтерес. У зближенні через часті суперечки партнери інколи втомлюють один одного, однак перемир'я настає досить швидко. Можливі пропозиції спільних дій, хоча в роботі не вистачає злагожденості. Поради й претензії здебільшого сприймаються правильно і створюється враження, що партнер готовий їх виконати, хоча це не завжди влаштовує обох.

6. Споріднені. Це чудові стосунки для спільної праці, у партнерів єдина мета, але оскільки підхід до розв'язання проблем зазвичай різний, вони радяться один з одним, намагаючись дійти компромісного рішення. Інакше може виникнути взаємне недовір'я і, як наслідок, розбіжності в поглядах, конфлікти. Через брак взаєморозуміння вчинки партнерів часом непередбачувані для обох.

7. Ревізійні. Це тип конфліктних стосунків. Той, кого ревізують, страждає більше за “ревізора”, однак прислухається до порад іншого, та лише доти, поки “ревізор” не виявляє зайвої вимогливості, принциповості чи браку такту. “Ревізоріві” ж особа, котру він ревізує, здається незрозумілою, непристосованою до життя, такою, яка свідомо уникає власних обов'язків. Усе це драгує “ревізора”. Якщо ж останній дасть змогу партнерові діяти незалежно, їхні взаємини можуть бути навіть плідними.

8. Замовлення. Це стосунки нерівності. Підзамовний у присутності замовника активізується, хоче допомогти, розуміє потреби партнера, однак така взаємність спостерігається лише на початку спілкування. Із плином часу гармонія порушується: замовник намагається нав'язати власний погляд, підзамовному ж важко відмовити такому авторитетному партнерові. Нерівність позицій у подальшому може призвести до суперечок і бажання останнього дистанціюватися. У виробничих стосунках це дозволяє підзамовному ефективніше виконувати свою роботу, а в особистому житті призводить до конфліктів.

9. Ділові взаємини. Це задовільні взаємини для співпраці, позбавленої елементів творчості, й непридатні для сімейного життя. Партнери вміють оцінити

результати праці один одного, зрозуміти свого співрозмовника, але разом із тим кожен намагається переконати іншого у своїй правоті. Такі суперечки нерідко призводять до прохолодних стосунків, хоча, віддаючи належне, зазначимо, що саме різниця у світосприйнятті підтримує взаємний інтерес.

10. Міражні. Партнери прагнуть взаємної підтримки й допомоги, але нерозуміння мотивів учинків гальмує їхню спільну діяльність, інколи навіть унеможливує її. Ігнорування поглядів та інтересів партнера може призвести до конфліктів через дрібниці, які, проте, швидко забуваються.

11. Паралельні. Це комфортні взаємини для дружби і співпраці, але не дуже сприятливі для тісного спілкування. Є прагнення зрозуміти партнера, допомогти йому, дати добру пораду. Погляди й методи іншого незвичні, проте цікаві. Незважаючи на те, що порозумітися не завжди легко, є бажання дійти згоди. Однак тоді, коли зачіпаються особисті інтереси, навіть невеличка сварка може зруйнувати гарні стосунки. Партнери відчують певною мірою ненадійність один одного, хоча ці підозри можуть бути безпідставними.

12. Конфліктні. Це найскладніші взаємини. Партнери пригнічують один одного. Помітивши щонайменші недоліки іншого, перебільшують їх, загострюючи ситуацію. Часто сваряться. Навіть жарти й компліменти сприймаються неправильно. Стосунки ці зазвичай малопридатні як для сімейного життя, так і для спільної праці. На початку знайомства партнери часто захоплюються сильними сторонами один одного, однак потім у них виникають взаємне нерозуміння і роздратування.

13. Погашення (абсолютна протилежність). Сварки виникають через різне світосприймання. Таким людям краще працювати окремо чи працювати вдвох. Третя особа порушує рівновагу ще більше. Своїм невмінням підтримати ініціативу іншого партнери “гасять” активність один одного.

14. Суперего (гучний конфлікт). Це стосунки між партнерами-суперниками. Іноді здається, що партнер усе робить навмисно. Взаємне роздратування може перерости в гострий конфлікт, хоча на відстані можуть зберігатися досить теплі товариські стосунки.

Додаток 1 до теми 8

Сім заповідей керівника (К. Хаберкорн)

Заповідь перша: не відкладайте на завтра те, що можете зробити сьогодні. Або чесно визнайте, що ви слабохарактерні.

Заповідь друга: не допускайте виконання роботи наполовину. Краще обмежитися повним розв’язанням декількох проблем, аніж хапатися за всі, не доводячи їх до кінця.

Заповідь третя: не прагніть зробити все відразу. Це шлях до неврозу. Більшість із нас може інтенсивно виконувати лише одне завдання.

Заповідь четверта: не прагніть усе зробити самі. Пам’ятайте: “Керівник працює чужими руками, а якщо не можеш працювати чужими руками, то не ставай керівником”.

Заповідь п'ята: не допускайте думки, що ви все знаєте краще за всіх. Частіше згадуйте про ефективність спеціалізації.

Заповідь шоста: чітко розмежуйте функції. Брак чіткого розмежування завдань, відповідальності та службових функцій призводить до плутанини та конфліктів.

Заповідь сьома: не допускайте спроб звалювати вину за власні невдачі на інших. Корисніше встановити об'єктивні причини невдачі й спрямувати енергію не в минуле, а в майбутнє.

Додаток 2 до теми 8

Корпоративна мораль по-японськи

Найбільш яскраво трудову мораль на японському підприємстві характеризує загальноприйнятий порядок внутрішньофірмової поведінки під час виникнення економічних ускладнень:

- припиняються понаднормові роботи та їх оплата;
- припиняється наймання нової робочої сили;
- зменшується заробітна плата, починаючи зверху, причому високооплачувані працівники, як правило, самі подають заяви на зменшення своєї зарплати;
- максимально можлива кількість працівників переводиться на дочірні організації чи їм подібні;
- керівництво фірми звертається до працівників добровільно звільнитися з отриманням значного розміру вихідної допомоги;
- лише тоді, коли всі попередні заходи не допомогли, керівництво вдається до скорочення персоналу.

Додаток 1 до теми 10

Таблиця 10.1

Освітні та освітньо-кваліфікаційні рівні

Освітній рівень	Освітньо-кваліфікаційний рівень	Опис
Неповна вища освіта	Молодший бакалавр	- це освітньо-професійний ступінь, що здобувається на початковому рівні (короткому циклі) вищої освіти і присуджується вищим навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньо-професійної програми, обсяг якої становить 90-120 кредитів ЄКТС. Особа має право здобувати ступінь молодшого бакалавра за умови наявності в неї повної загальної середньої освіти.
Базова вища освіта	Бакалавр	- це освітній ступінь, що здобувається на першому рівні вищої освіти та присуджується вищим навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньо-професійної програми, обсяг якої становить 180-240 кредитів ЄКТС. Обсяг освітньо-професійної програми для здобуття ступеня бакалавра на основі ступеня молодшого бакалавра визначається вищим навчальним

		закладом. Особа має право здобувати ступінь бакалавра за умов наявності в неї повної загальної середньої освіти.
Повна вища освіта	Магістр	Магістр - це освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти та присуджується вищим навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми. Ступінь магістра здобувається за освітньо-професійною або за освітньо-науковою програмою. Обсяг освітньо-професійної програми підготовки магістра становить 90-120 кредитів ЄКТС, обсяг освітньо-наукової програми - 120 кредитів ЄКТС. Освітньо-наукова програма магістра обов'язково включає дослідницьку (наукову) компоненту обсягом не менше 30 відсотків. Особа має право здобувати ступінь магістра за умов наявності в неї ступеня бакалавра.

Освіту в Україні здобувають у таких вищих навчальних закладах:

- 1) **університет** - багатогалузевий (класичний, технічний) або галузевий (профільний, технологічний, педагогічний, фізичного виховання і спорту, гуманітарний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) вищий навчальний заклад, який провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти (у тому числі, доктора філософії), проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність (**класичні університети** (мінімум 6 тисяч студентів денної форми навчання, 8 галузей освіти - 8 наукових спеціальностей); **профільні університети** (4 тисячі студентів, 4 галузі освіти, 3 наукові спеціальності));
- 2) **академія, інститут** - галузевий (профільний, технологічний, технічний, педагогічний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) вищий навчальний заклад, який провадить інноваційну освітню діяльність, пов'язану з наданням вищої освіти на першому і другому рівні за однією чи кількома галузями знань, може здійснювати підготовку на третьому і вищому науковому рівнях вищої освіти за певними спеціальностями, проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність (**академії** (2 тисячі студентів, 1-2 галузі освіти, 2 наукові спеціальності));
- 3) **коледж** - галузевий вищий навчальний заклад або структурний підрозділ університету, академії чи інституту, який провадить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям ступенів молодшого бакалавра та/або бакалавра, про-

водить прикладні наукові дослідження (**коледжі** (не менше тисячі студентів, підготовка бакалаврів), **професійні коледжі** (не менше 500 студентів, підготовка молодших спеціалістів).

Додаток 2 до теми 10

Інструктаж – пояснення і демонстрація прийомів роботи безпосередньо на робочому місці, може проводитися як співробітником, що давно виконує такі функції, так і спеціально підготовленим інструктором. Інструктаж, як правило, нетривалий, орієнтований на освоєння конкретних операцій або процедур, що входять у коло фахових обов'язків даної особи. Інструктаж на робочому місці є недорогим і ефективним засобом розвитку простих технічних навичок.

Ротація – метод самостійного навчання, за якого співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою отримання нових навичок. Ротація широко застосовується підприємствами, що потребують від працівників полівалентної кваліфікації, тобто володіння декількома професіями. Крім навчального ефекту ротація має позитивний вплив на мотивацію співробітника, допомагає переборювати стрес, що викликається одноманітними виробничими функціями. Такий метод дозволяє забезпечити повну взаємозамінність робітників цеху й уникнути кризових ситуацій у разі хвороб, звільнень, раптового збільшення обсягу робіт.

Разом із названими перевагами ротація має один серйозний недолік, який потрібно враховувати при плануванні фахового навчання, – високі витрати, пов'язані з утратою продуктивності під час переміщення працівника з однієї посади на іншу.

Учнівство і наставництво (коучинг) є традиційними методами фахового навчання ремісників з давніх часів. Працюючи поруч із майстром, молоді робітники вивчали професію. Цей метод широко поширений і сьогодні, особливо там, де практичний досвід відіграє виняткову роль у підготовці спеціалістів. Навчання на робочому місці відрізняється своєю практичною спрямованістю, безпосереднім зв'язком із виробничими функціями співробітника, дає значні можливості для повторення й закріплення вивченого. Водночас таке навчання часто буває занадто спеціальним для розвитку потенціалу співробітника, формування принципово нової поведінкової та фахової компетенції, оскільки не дає співробітникові можливості абстрагуватися від нинішньої ситуації на робочому місці й вийти за межі традиційної поведінки. Для досягнення таких цілей ефективніші програми навчання поза робочим місцем.

Додаток 3 до теми 10

Таблиця 10.2

Рівні підготовки управлінського персоналу

Фрагментарний підхід	Формалізований підхід	Сфокусований підхід
<p>Підготовка не пов'язана з цілями організації.</p> <p>Підготовка розглядається як дорога й неефективна витрата часу.</p> <p>Несистемний підхід до її здійснення.</p> <p>Підготовка має директивний характер.</p> <p>Вона здійснюється інструкторами.</p> <p>Здійснюється відділом підготовки самої організації.</p> <p>Акцентована на здобуття нових знань.</p> <p>Фокусується на перервах у процесі навчання, а не на розвитку управлінських навичок як безперервного процесу.</p> <p>Організації, які використовують такий підхід, майже не беруть на себе відповідальність за підготовку управлінців і спеціалістів і, відповідно, не чекають від неї ефекту й затрати на неї розглядають як витрати, а не як інвестиції</p>	<p>Підготовка відображає потреби в розвитку людських ресурсів організації.</p> <p>Підготовка стає системнішою та пов'язується з оцінюванням її ефективності для конкретного робочого місця.</p> <p>Зберігається акцент на курсах, які орієнтуються на здобуття знань, але відбувається зміщення орієнтації на практичні управлінські навички.</p> <p>Зв'язок підготовки з потребами розвитку людських ресурсів стимулює організацію до ширшого організаційного розвитку.</p> <p>Підготовка кадрів здійснюється інструкторами, але значною є орієнтація на практичні навички, що спонукає до розширення змісту курсів і практичних навичок.</p> <p>Лінійні керівники залучаються до процесу підготовки, виконуючи при цьому роль експертів з оцінювання її ефективності.</p> <p>Уводяться допоміжні курси на період до й після навчання.</p> <p>Підготовка здійснюється з відривом від виробництва, але через розвиток профкар'єри формальне визнання здобуває й підготовка без відриву, на робочому місці</p> <p>Значна увага приділяється зв'язку програм навчання з індивідуальними потребами тих, хто навчається</p>	<p>Підготовка безперервна, самопідготовка й розвиток розглядаються як необхідна умова виживання організації в сучасному середовищі, яке швидко змінюється.</p> <p>Підготовка розглядається як інструмент конкуренції.</p> <p>Навчання пов'язано зі стратегією організації та особистими цілями тих, хто навчається.</p> <p>Акцент переноситься на підготовку на робочому місці, навчання стає повністю безперервним процесом.</p> <p>Спеціальні курси підготовки фокусуються на широкому спектрі управлінських знань, навичок і цінностей.</p> <p>Існує самовідбір на курси підготовки.</p> <p>Підготовка, як правило, має директивний характер.</p> <p>Широко використовуються нові форми підготовки, наприклад пакети заочних програм, самопідготовка з використанням аудіовізуальних засобів і т. ін.</p> <p>Велика увага приділяється виміру ефективності підготовки й розвитку управлінців.</p> <p>Основна відповідальність за підготовку покладається на лінійних керівників.</p> <p>Інструктори виконують ширші функції.</p> <p>Робиться новий акцент на навчання як безперервний процес.</p> <p>Цікавий і корисний досвід відомих світових компаній з розробки програм внутрішньофірмової підготовки управлінців</p>

Додаток 1 до теми 11

Пам'ятка для керівника:

“Бесіда зі співробітником, який звільняється”

1. Реакції на повідомлення про звільнення

Повідомлення про звільнення – це завжди стресовий фактор, незалежно від того, очікувала його людина чи ні. Реакції на стрес різноманітні. Те, як реагує людина, залежить від трьох обставин:

– від того, по чому “б’є” звільнення: самооцінка, плани на майбутнє, кар’єра, матеріальні проблеми тощо;

– від того, чи встигли людину підготувати до ситуації, виробити способи компенсації;

– від типу психологічного контролю людини: зовнішній – коли людина шукає причини того, що відбувається з нею, в зовнішніх обставинах, внутрішній – коли те, що відбувається, інтерпретується як залежне, в першу чергу, від її дій.

2. Неконструктивні реакції на стрес, що найчастіше зустрічаються

Пригніченість.

Стрес виникає через зниження самооцінки. У думках: “Я гірший за інших!”, прокручування епізодів роботи, відсутність плану дій (як на найближче майбутнє, так і на перспективу). У почуттях: пригнічений настрій, апатія, розгубленість. У поведінці: сповільненість, млявість, відсутність ініціативи в розмові.

Розгубленість.

Звільнення впливає на плани на майбутнє, можливо, породжує матеріальні проблеми. У думках при цьому – “картинки” майбутнього, безвихідь.

Образа.

Стрес – зниження самооцінки. Подумки: “Інших залишають, тому що в них кращі відносини з начальством (їм більше пощастило)”, “Життя несправедливе”. Шукаються негативні якості керівника й товаришів по службі. Планів подолання ситуації немає. У почуттях: образа, розгубленість, роздратування. У поведінці: спроби з’ясувати причини звільнення, навести аргументи, що показують неправильність рішення, у жінок можуть бути емоційні атаки на керівника та співробітників.

“Деструктивна образа”.

Відрізняється тим, що бесіда ведеться з позиції “не маєте права”. Бувають спроби консолідації тих, що звільняються, в боротьбі за свої права, звинувачення компанії в неправильному керівництві.

Неконструктивність цих реакцій полягає насамперед у тому, що людина зосереджена на негативних моментах і в неї немає плану подолання ситуації, плану подальших дій.

ГЛОСАРІЙ

А

Автократичний керівник - керівник, який орієнтується на концентрацію у своїх руках усієї влади та не схильний до прийняття колегіальних рішень.

Адаптація працівників - процес включення нових працівників до організації, який передбачає усвідомлення її правил та особливостей, достатнє оволодіння практичними навичками відповідної діяльності, встановлення неформальних відносин.

Адаптивна структура - організаційна структура, яка дозволяє гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі організації.

Адміністративні методи управління - методи здійснення неекономічного впливу на поведінку працівників.

Адміністративні навички - навички у збиранні інформації, її аналізі, плануванні, організації та виконанні інших видів управлінської діяльності.

Адміністратор - одна із ролей менеджера в межах системного підходу, яка пов'язана з відповідальністю за ресурсозабезпечення та виконання планів організації, забезпечення контролю за діяльністю підлеглих.

Адміністрація організації - посадові особи організації, які наділені правами та обов'язками з питань керівництва цією організацією з метою виконання покладених на них функцій.

Активна кадрова політика - кадрова політика, яка характеризується наявністю у керівництва як бачення можливого розвитку кадрової ситуації, так і шляхів та практичної діяльності щодо впливу на неї.

Атестація персоналу - кадрові заходи, метою яких є поточна оцінка рівня відповідності праці, якостей та потенціалу працівників вимогам діяльності, якою вони займаються.

В

Важелі управління - інструменти, за допомогою яких реалізуються управлінські рішення, засоби впливу на виконавців.

Відкрита кадрова політика - кадрова політика, яка характеризується орієнтованістю організації на залучення (переміщення) працівників як із самої організації, так із зовнішніх джерел.

Відповідальність працівника - зобов'язання виконувати завдання та звітувати за результати діяльності перед керівництвом.

Г

Громадськість організації - всі суб'єкти, які взаємодіють з організацією як ззовні, так і всередині (власники організації, її персонал, клієнти, партнери, конкуренти, громадські та державні структури, інші).

Група - дві або більше особи, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа впливає на іншу (інших) і відчуває на собі її вплив.

Гуманістичний підхід до управління - підхід, який розглядає організацію як культурний феномен.

Д

Делегування повноважень - наділення владними повноваженнями, обов'язками та відповідальністю нищестоящих працівників.

Децентралізована організація - організація, в якій право приймати рішення активно поширено на нищестоящі управлінські структури.

Джерела залучення персоналу - способи пошуку нових працівників в організацію.

Діапазон контролю - кількість підлеглих у одного керівникова.

Ділова етика - сукупність принципів і норм, якими керуються члени організації у внутрішніх та зовнішніх відносинах.

Довгостроковий розрахунок чисельності персоналу - кількісна і якісна оцінка потреби в кадрах на період, як правило, більше трьох років.

Доктрина "Y" - етична доктрина, яка розглядає людину в організації як особистість, що має власну мотивацію, орієнтовану на продуктивну діяльність і здатна зрозуміти і прийняти загальні принципи організації.

Доктрина "X" - етична доктрина, яка розглядає людину в організації за аналогією із елементом механізму.

Доктрина командного менеджменту - підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності під час вирішення нестандартних задач.

Доктрина контрактації індивідуальної відповідальності - підхід, орієнтований на стимулювання індивідуального професіонального розвитку за рахунок активізації особистої зацікавленості та відповідальності.

Доктрина людських відносин - підхід, орієнтований на гуманізацію трудових процесів, залучення працівників до обговорення питань, що стосуються їх виробничої діяльності, використання позитивних ефектів групової організації.

Доктрина наукового управління (наукової організації праці) - технократичний підхід, який був втілений у практику організації виробничих процесів у зв'язку із зростанням потреби у підвищенні ефективності діяльності великих виробничих систем.

Е

Елементи корпоративної культури – складові корпоративної культури конкретної організації.

Етапи проектування кадрової політики - послідовність кроків щодо формулювання цілей кадрової роботи, оцінки способів їх досягнення, зіставлення з корпоративною культурою та закріплення в специфічних кадрових інструментах.

З

Завдання - ціль, поставлена в конкретних умовах, що досягається шляхом певного перетворення цих умов.

Завдання кадрової служби - цілі роботи з персоналом, що визначені відповідно до умов діяльності організації.

Законна (легітимна) влада - влада, заснована на юридичних нормах, відповідних нормативних положеннях.

Закрита кадрова політика - кадрова політика, яка характеризується обмеженнями можливостей появи в організації нових працівників, насамперед середньої та вищої управлінських ланок, з поза меж даної організації.

Зворотний зв'язок - реакція на повідомлення, яка допомагає відправнику інформації визначити чи сприймається інформація, яку він надав.

І

Ієрархічна структура - організаційна структура, яка характеризується певними рівнями управління.

Інтеграція - процес об'єднання зусиль різних підсистем (підрозділів) для досягнення цілей організації.

Інтереси - усвідомлені суб'єктом форми прояву його потреб, його бачення можливостей їх задовольнити.

Інформаційні системи - всі письмові та електронні форми передачі інформації, обробки даних і обміну ідеями.

Інцидент (діяльнісний) конфлікту - привід для оголошення конфронтаційних дій з приводу відмінності інтересів, ціннісних орієнтацій.

Інцидент (інформаційний) конфлікту - подія, яка допомогла усвідомити стороні (сторонам) конфлікту відмінність їх інтересів і цінностей.

К

Кадрова інформація - певним чином організована сукупність даних про персонал організації.

Кадрова політика – принципові підходи організації щодо кадрових питань.

Кадровий менеджмент - один із напрямків сучасного менеджменту, націлений на ефективне використання та розвиток кадрового потенціалу організації.

Кадровий резерв - група відібраних співробітників, які мають потенціал та відповідають вимогам посади того чи іншого управлінського рівня.

Кар'єра - результат усвідомленої позиції та поведінки людини у сфері трудової діяльності, пов'язаний із посадовим і професійним зростанням.

Кар'єрограма - перелік професійних та посадових позицій усередині організації (та за її межами), в якому зафіксований оптимальний розвиток професіонала для займання ним певної позиції в організації.

Кваліфікаційна характеристика - коротке викладення основних задач, навичок та вмій, прав і обов'язків, які висувають до різних спеціальностей в організації.

Керівник - одна з ролей менеджера в межах системного підходу, яка пов'язана із відповідальністю за розстановку кадрів, правильне розуміння та виконання підлеглими поставлених задач.

Керівництво організацією - здатність впливати на окремих осіб і на групи, спонукаючи їх працювати на досягнення цілей організації.

Класична школа управління - підхід до управління, який базується на ідентифікації загальних принципів для їх раціонального використання в організації.

Коллективне управління - система залучення працівників до процесу розробки рішень.

Комунікативні навички - навички, які необхідні для правильного розуміння інших людей та ефективної взаємодії з ними.

Конкурс під час прийняття на роботу – кадровий захід, покликаний зіставити між собою кандидатів на роботу на одній посаді та порівняти їх якості із вимогами посади.

Конфлікт - незгода між двома або більше сторонами, коли кожна сторона намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди або цілі та перешкодити іншій стороні зробити те ж саме.

Конфліктність особистості - схильність особистості до конфліктів.

Корпоративна культура - система цінностей організації, які формують соціальний клімат усередині організації.

Корпоративний етичний кодекс – документ організації, який відображає принципи корпорації, правила поведінки, відповідальність адміністрації стосовно своїх працівників та споживачів та інші етичні аспекти.

Криза у конфлікті - період затримки процесу конфліктної взаємодії суб'єктів.

Л

Ланцюжок команд - ієрархія рівнів управління, яка створюється шляхом делегування повноважень заради здійснення вертикального розподілу координованих зусиль.

Ліберальний керівник - керівник, який надає своїм підлеглим високий рівень свободи у виборі робочих задач та самоконтролю.

Лідер - людина, яка ефективно здійснює формальне і неформальне керівництво і лідерство.

Лінійна організаційна структура - структура підпорядкованості, в якій чітко визначено напрям реалізації повноважень від вищого рівня управління до нижчих.

Лінійні керівники - керівники, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних елементів.

Лінійні повноваження - повноваження, які передають від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим.

Лінійно-штабна організаційна структура - організаційна структура, яка має чітку підпорядкованість з верху до низу, але разом з тим включає в себе функціональні групи людей, які знаходяться під безпосереднім керівництвом адміністративного апарату.

М

Менеджер з питань персоналу - спеціаліст, який займається кадровими питаннями в організації, й покликаний ефективно сприяти формуванню та розвитку її кадрового потенціалу.

Методи оцінки праці - способи кількісного і якісного виміру трудової участі працівників у діяльності організації та зіставлення із заданими нормами праці.

Моделі компетентності - інструмент розробки індивідуальних планів професійного розвитку з урахуванням специфіки посадової позиції, які описують інтелектуальні та ділові якості працівника, його навички міжособистісної комунікації.

Мотивація - функція керівництва, ціль якої - створити у працівників стимули до праці та спонукати їх працювати з повною віддачею.

Н

Навчання нормам етики - процес формування в середовищі звичайних працівників та керівників уявлення про етику ведення справ.

Навчання персоналу - кадрова програма розвитку персоналу, яка зорієнтована на передачу нових знань за важливими для організації напрямками, умінь вирішувати конкретні виробничі ситуації та досвіду поведінки у певних ситуаціях.

Напруга - ситуація в управлінні, яку характеризують підвищення психологічної та фізіологічної напруженості.

Недирективні методи скорочення персоналу - спосіб несилового (соціально-гуманного) доведення до свідомості співробітника необхідності змінити місце своєї роботи.

Необхідність координації - ситуація, яка виникає під час вертикального та горизонтального розподілу праці.

Неформальна організація - групи людей, які виникають спонтанно і регулярно вступають у взаємодію для досягнення певної мети.

Нормування - заходи щодо оцінки кількості праці, яка повинна бути реалізована в межах заданої технології.

О

Обов'язки - необхідність виконувати покладені функції та реалізовувати цілі і завдання, пов'язані з посадовим положенням всередині організації.

Оперативний розрахунок чисельності персоналу - оцінка потреби в кадрах на період від декількох місяців до одного року.

Організатор - одна з ролей менеджера в межах системного підходу, яка пов'язана з відповідальністю за розробку організаційних структур та інших форм організації діяльності персоналу, які є найбільш ефективними в заданих умовах.

Організаційна культура - інтегральна характеристика організації (її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності), яка задається на мові певної типології.

Організаційна структура - логічне співвідношення рівнів управління і функціональних сфер організованих таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей.

Організаційно-кадровий аудит - оцінка відповідності структурного і кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку.

Організація формальна - група людей, яка формалізовано входить до певного структурного підрозділу організації.

Організація - група людей, взаємодія між якими набуває форми цілеспрямованого процесу.

Органічний підхід до управління - підхід, за яким організація розглядається аналогічно живій системі, яка існує в оточуючому середовищі.

Оцінка кандидатів під час приймання на роботу - заходи, спрямовані на виявлення міри відповідності характеристик кандидатів вимогам посади.

Оцінка потреби в персоналі - визначення кількісних і якісних характеристик персоналу, якого потребує організація.

Оцінка праці - заходи щодо визначення відповідності кількості і якості праці встановленим в організації вимогам.

Оцінка якості найму - аналіз ефективності витрат на залучення, оцінку кандидатів і адаптацію нових співробітників організації.

II

Паблік рілейшнз (PR) - діяльність, спрямована на встановлення комунікації суб'єкта (організації, індивіда) із своєю громадськістю, формування певного його іміджу.

Паралельні повноваження - форма адміністративних повноважень, за якої персонал має право накладати вето на рішення лінійного керівництва.

Пасивна кадрова політика - кадрова політика, яка пов'язана з відсутністю у керівництва організації вираженої програми дій стосовно персоналу і зведенням кадрової роботи до ліквідації негативних наслідків.

Переконання - спосіб ефективного повідомлення точки зору однією людиною іншим.

Персонал - сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація.

Підрозділ - формальна група всередині організації, яка відповідає за виконання конкретного набору задач.

Планування кар'єри - процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її ро-

звітку, який виражається у складанні програми професійного і посадового зростання.

Планування потреб у персоналі - кадрова програма, спрямована на оцінку як кількісної, так і якісної потреби в персоналі.

Плоска структура - структура організації, характерним для якої є мала кількість рівнів управління та широкий обсяг управління.

Побудова організації - процес формування структури організації.

Повноваження - обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її працівників на виконання завдань.

Покликання - одна з основ вибору професії, яка є синтетичною характеристикою, що виражає ступінь задоволення людини своєю справою.

Посадові інструкції - викладення основних завдань, необхідних навичок і повноважень різних посад в організації.

Потреби – внутрішні спонукальні сили людини до отримання чогось необхідного для неї.

Правила - точне визначення того, що слід робити в конкретній ситуації.

Працездатність - параметр, який описує рівень ресурсів, які можуть бути використані під час виконання роботи та створення кінцевого продукту.

Превентивна кадрова політика - політика, яка характеризується наявністю у керівництва бачення розвитку кадрової ситуації та здатності до прийняття відповідних випереджаючих рішень.

Принцип відповідності - принцип, згідно з яким керівництво повинно делегувати індивіду достатньо повноважень, щоб він мав змогу виконувати завдання, за які несе відповідальність.

Продуктивність - кількісна характеристика роботи, яку виконує персонал, що пов'язана з рівнем ефективності праці.

Продуктова структура - структура, основним елементом якої є підрозділи, які відповідають за випуск певних груп продукції.

Пропаганда - інформаційна діяльність суб'єкта, що спрямована на створення руху його прибічників.

Професійна етика - сукупність принципів, що поєднує ряд виконавців загальної діяльності.

Професія - відокремлений («окреслений») у рамках суспільного поділу праці комплекс дій та відповідних знань, що вимагає відповідної освіти.

Профілактика конфліктів - робота із конфліктами, які ще не почалися, а лише є можливими.

Р

Реактивна кадрова політика - політика, за якої керівництво здійснює контроль за симптомами проблем в роботі з персоналом та вживає заходів щодо локалізації проблеми.

Регіональна організаційна структура - тип дивізійної структури, в якій використовується географічний принцип побудови.

Реорганізація - заходи щодо зміни цілей, стратегії та способів внутрішнього функціонування організації.

Ризик - рівень невизначеності в передбаченні результатів.

С

Ситуація рівноваги в конфлікті - стан, у якому одночасно забезпечуються інтереси всіх учасників конфлікту.

Скорочення штатів - звільнення певної кількості працівників організації.

Соціальна адаптація всередині організації - процес ознайомлення нових працівників із правилами, практикою та культурою організації.

Соціальна відповідальність - дії організації, які реалізуються на благо суспільства добровільно, а не за вимогою закону.

Стиль керівництва - узагальнені види поведінки керівника щодо підлеглих у процесі досягнення поставлених цілей.

Стратегія управління персоналом - специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом організації.

Структура - наявність окремих частин та взаємозв'язків між ними, типи взаємодій між внутрішніми елементами.

Т

Теорія використання трудових ресурсів - концепція кадрового менеджменту, яка зводить кадрові функції до технічного (інструментального) навчання, оволодіння трудовими прийомами, а не до розвитку й управлінської підготовки.

Теорія систем - концепція, відповідно до якої менеджери повинні розглядати організацію як відкриту систему взаємопов'язаних частин, яка намагається досягти різнорідних цілей в умовах постійної зміни навколишнього середовища.

Технологія - будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів, будь то люди, інформація або фізичні матеріали, - заради отримання бажаних результатів.

У

Управлінець - одна з ролей менеджера в межах системного підходу, яка пов'язана з відповідальністю за розробку і реалізацію програм функціонування і розвитку організації, досягнення поставлених цілей.

Управління конфліктом - діяльність, яка сприяє безкризовому розвитку конфлікту.

Управління людиною - концепція кадрового менеджменту, яка розвивається в межах гуманістичного підходу до управління, що орієнтована на розгляд кадрових функцій в їх цілісності.

Управління - процес координації різних діяльностей з урахуванням їх цілей, умов виконання, етапів реалізації.

Управлінська команда - група управлінців організації, що об'єднана спільною діяльністю, спільними цілями і уявленнями про способи їх досягнення.

Ф

Фактори проектування організації - параметри внутрішнього і зовнішнього середовища, які необхідно враховувати під час створення проекту організаційної структури.

Фактори, які впливають на процес набору нових працівників - параметри зовнішнього або внутрішнього середовища, які необхідно враховувати під час розробки програми набору працівників.

Формальна влада - влада посади.

Формальна група - група, яка була спеціально сформована керівником за допомогою організаційного процесу.

Функціональні повноваження - форма адміністративних повноважень, в умовах якої персонал може розпочати дії за розпорядженнями керівника, але й може накласти на них вето в межах своєї компетенції.

Х

Харизма - вплив, який ґрунтується на властивостях особистості керівника або його здатності залучати прибічників.

Ц

Централізація - концентрація повноважень та відповідальності на вищому рівні управління.

Цілі - конкретні кінцеві стани або шукані результати, яких хотіла б досягти група, працюючи разом.

Ціннісні орієнтації - уявлення, які виробляються в ході життя та проєктуються на потреби.

Ш

Школа людських стосунків - концептуальний підхід, центром якого є людський фактор, який включає і відносини між людьми в процесі роботи.

Школа наукового управління - підхід до управління, оснований на тому, що ручна праця може бути змінена, перепрофільована через спостереження, заміри, логіку та аналіз таким чином, щоб ставати більш ефективною.

Школа поведінкових біхевіористичних наук - концептуальний підхід до управління, який виник як результат руху за людяне ставлення.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Практикум

Навчальний посібник

**2-ге видання,
перероблене і доповнене**

Редактори: Т. П. Дерев'янка, Н. Г. Масюк, О. В. Гончаренко

Підписано до друку 01.12.2015. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.

Ум.-друк. арк. 12,62. Облік.-вид. арк. 11,22. Тираж 100 прим.

Замовлення № 138

**Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів
(свідоцтво про видавничу діяльність ДК №10 від 24.02.2000 р.)
49000, м. Дніпропетровськ, вул. Рогальова, 8.**