

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»**

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Навчально-методичний посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти
денної, заочної форми навчання та дистанційного навчання
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073
«Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організації і
адміністрування»*

**Старобільськ
ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»
2021**

УДК 005.95(072)

У - 67

Рецензенти:

Антонюк В. П. – доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник Інституту економіки промисловості НАН України.

Данилюк І.В. – доктор психологічних наук, професор, декан факультету психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

У-67 *Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної форми навчання та дистанційного навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» / Укладачі: Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. – Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. – 202 с.*

Навчально-методичний посібник для самостійної роботи розроблено згідно з програмою вивчення освітнього компоненту «Управління персоналом». Він охоплює всі змістовні модулі, які передбачено освітньою програмою підготовки ЗВО першого (бакалаврського) освітнього рівня галузі знань 07 «Управління і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» за ОП «Менеджмент організацій і адміністрування». Розглянуто основні теоретичні, методичні та практичні засади управління персоналом.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

УДК 005.95(072)

*Рекомендовано до друку навчальне - методичною радою Луганського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 4 від 26 листопада 2021 року).*

© Снітко Є.О., Завгородня Є.Є., 2021

© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021

Перемога.....	5
Розділ 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій.....	7
1.1. Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни.....	7
1.2. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.....	12
1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Підходи до управління персоналом, концепції, рух за компетентність.....	17
Завдання та запитання для самоконтролю.....	22
Тестові завдання.....	23
Розділ 2. Управління персоналом як соціальною системою.....	27
2.1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка.....	27
2.2. Базові принципи психології та методи психологічного дослідження.....	34
2.3. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Характеристика персоналу організації.....	38
2.4. Структура персоналу. Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями.....	42
2.5. Поняття професії, спеціальності, кваліфікації, посади. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.....	44
Завдання та запитання для самоконтролю.....	47
Тестові завдання.....	48
Розділ 3. Стратегія та кадрова політика управління персоналом.....	52
3.1.Зміст та завдання стратегії управління персоналом організації.....	52
3.2.Сутність, види та особливості формування і реалізації кадрової політики управління персоналом організації.....	54
3.3. Розробка та реалізація кадрової політики в концептуальних кадрових документах.....	60
Завдання та запитання для самоконтролю.....	64
Тестові завдання.....	64
Розділ 4. Кадрове планування. Організація найму та відбору кадрів. Адаптація персоналу.....	68
4.1. Сутність кадрового планування, його мета і завдання.....	68
4.2. Планування чисельності персоналу.....	70
4.3. Організація найму та відбору кадрів.....	73
4.4. Адаптація працівника в організації.....	86
Завдання та запитання для самоконтролю.....	90
Тестові завдання.....	91
Розділ 5. Формування колективу організації. Згуртованість і соціальний розвиток колективу.....	95
5.1. Колектив як соціальна група: формальні і неформальні групи, етапи розвитку колективу.....	95
5.2. Сутність і стадії згуртованості колективу.....	107
5.3. Соціально-психологічні особливості колективу.....	

як об'єкта управління.....	108
5.4. Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.....	114
5.5. Сутність і значення соціального розвитку колективу.....	116
Завдання та запитання для самоконтролю.....	119
Тестові завдання.....	119
Розділ 6. Кадрова служба організації.....	125
6.1. Сутність, функції та завдання кадрової служби організації. Тенденції розвитку кадрових служб.....	125
6.2. Організаційна структура і принципи розподілу повноважень.....	132
6.3. Кадрове діловодство.....	132
Завдання та запитання для самоконтролю.....	137
Тестові завдання.....	138
Розділ 7. Управління розвитком і рухом персоналу в організації.....	141
7.1. Підсистема управління розвитком персоналу.....	141
7.2. Рух персоналу як об'єкт управління.....	146
7.3. Аналіз та оцінка показників руху персоналу в організації.....	150
7.4. Аутплейсмент як інструмент управління процесом вивільнення персоналу.....	154
Завдання та запитання для самоконтролю.....	156
Тестові завдання.....	156
Розділ 8. Оцінка і атестація персоналу. Соціальне партнерство в організації.....	160
8.1. Сутність, структура систем оцінювання персоналу. Критерії побудови.....	160
8.2. Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства.....	164
8.3. Характеристика основних етапів процесу оцінювання персоналу підприємства.....	167
8.4. Соціальне партнерство в організації.....	174
Завдання та запитання для самоконтролю.....	178
Тестові завдання.....	179
Глосарій.....	183
Перелік використаних та рекомендованих джерел.....	191
Додатки.....	196

Передмова

Освітній компонент (ОК) «Управління персоналом» відповідно до освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» галузі знань «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» є обов'язковою дисципліною професійного циклу підготовки, яка викладається на першому (бакалаврському) освітньому рівні вищої освіти.

Головною метою вивчення освітнього компоненту «Управління персоналом» є ознайомити здобувачів вищої освіти з основними завданнями і змістом управління персоналом, літературою з питань теорії та практики управління персоналом в організації, а також допомогти їм у самостійній роботі з вивчення підходів, методів, процесів формування підсистеми управління персоналом як єдиної системи цілеспрямованого впливу на персонал організації для забезпечення ефективної діяльності організації і задоволення результатами праці кожного працівника.

Предметом дисципліни «Управління персоналом» є вивчення науково-обґрунтованих закономірностей, принципів, форм і методів залучення, розвитку і використання персоналу для досягнення цілей організації.

Вивчення ОК «Управління персоналом» забезпечує підготовку здобувачів вищої освіти до самостійного прийняття управлінських рішень, пов'язаних з побудовою та забезпеченням ефективного функціонування підсистем управління персоналом в організації.

Компетенції які формує ОК:

ІК. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК17. Здатність до побудови кадрової стратегії підприємства та організації роботи персоналу на основі сучасних методів наукової організації праці, організаційної культури та соціальної відповідальності.

Програмні результати навчання ОК:

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН12. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідальне та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.





Основними завданнями, що мають бути вирішені у процесі вивчення ОК, є формування у здобувачів вищої освіти:

- формування у здобувачів вищої освіти стійких знань з теорії управління персоналом;

- набуття здобувачами вищої освіти навичок, вмінь компетенцій самостійно вирішувати практичні питання управління персоналом.

Структура навчально-методичного посібника повністю відповідає робочій навчальній програмі ОК та містить 8 розділів, в кожному з яких подано теоретичний матеріал, завдання та запитання для самоконтролю, тестові завдання. Завершує навчально-методичний посібник глосарій, перелік використаних та рекомендованих літературних джерел, додатки.

Використані позначки та символи:

 Прочитайте	 Запам'ятайте	 Завдання (питання) для самоконтролю.
<i>NB</i> - зверніть увагу (увага)	 виконайте вправу	

Розділ 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій.



1.1. Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни



ВВ Предмет науки «управління персоналом» є єдність функцій, суб'єктів і методів управління персоналом [19].

Одночасно ця багатогранна соціальна діяльність і різні аспекти її впливу на підприємство, людину і суспільство є об'єктом аналізу багатьох наук.

Управління персоналом як наука існує на двох рівнях, представлених в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Два рівні науки «управління персоналом»

№ з/р	Рівень	Характеристика
1	Теоретичний	Мета – одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних і інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій.
2	Прикладний	Управління персоналом займається питаннями зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробкою конкретних моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності використання працівників.

Між двома рівнями управління персоналом існує тісний взаємозв'язок: з однієї сторони, теорія виступає методологією конкретного аналізу і проектування, з іншої – дані прикладних досліджень складають базу для побудови гіпотез і розвитку теорії.

Комплексний, інтегративний характер управління персоналом виявляється в структурі знань управління персоналом як науки. Її ядро складають власні, специфічні знання, що відображають, **по-перше**, вплив різних характеристик працівників на їхнє залучення на підприємство, відбір і організаційну поведінку і, **по-друге**, засоби і прийоми практичного використання встановлених взаємозв'язків з метою забезпечення економічної і соціальної ефективності підприємства.


Так, управління персоналом вивчає людину в єдності усіх її проявів, що впливають на усі процеси на підприємстві: від її залучення до ефективного використання усього її потенціалу.

Аспекти людини як багатогранного суб'єкту операційної (виробничої) діяльності представлено на рис. 1.1.

1. Економічний (виробник і споживач благ);
2. Біологічний (носій певної фізичної конструкції і здоров'я);
3. Соціальний (член певної групи);
4. Політичний (громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів);
5. Правовий (власник певних прав і обов'язків);
6. Культурний (носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);
7. Моральний (той, що поділяє ті або інші моральні норми і ціннісні орієнтації); -
8. Конфесіональний (атеїст або той, що сповідає релігію);
9. Емоційно-вольовий (той, що має певний характер і психологічний склад у цілому);
10. Розумовий (той, що має певний інтелект і певну систему знань)

Рис. 1.1. Аспекти людини як багатогранного суб'єкту операційної (виробничої) діяльності [19]

Усі ці та деякі інші аспекти особистості, за певних умов, у більшому або меншому ступені впливають на поведінку працівника в сфері праці.

 **ВВ** Управління персоналом вивчає і враховує вплив усіх аспектів людини на організаційну поведінку [73].

У цьому полягає головна специфіка даної науки, що визначає її підхід до дослідження свого предмету, а також її структуру і зміст.

Управління персоналом базується також на теоріях, що стосуються відзначених вище аспектів людини (див. таблиця 1.2).

Таблиця 1.2.

Теорії на яких базується наука управління персоналом [7]

№ з/р	Назва	Характеристика
1	Економічні теорії, що охоплюють різні напрямки економічної науки.	Це, насамперед, теорії ринку праці. Відображаючи процеси в області попиту на робочу силу і її пропозиції, вони допомагають пояснити ряд явищ у сфері управління персоналом. Висновки теорій ринку праці важливі для розробки стратегії і прийняття оперативно-тактичних рішень у сфері залучення робочої сили, утримання кваліфікованих робітників на підприємстві, стимулювання працівників, зниження плинності кадрів, стабілізації колективу, формування у персоналу почуття відданості підприємству, зміцнення корпоративної культури і т.д. Найважливіше значення для управління персоналом мають і інші напрямки економічної науки, зокрема: теорії планування, економічна інформатика, а також економічні теорії і методи.

№ з/р	Назва	Характеристика
2	Психологічні теорії	Загальна психологія, психологічні теорії поведінки, психоаналіз, соціальна психологія, психологія спілкування, психологія праці.
3	Соціологічні концепції	Їхній вплив на управління персоналом є різноманітним. Він виявляється, насамперед, у теоріях груп і організацій.
4	Трудове і соціальне право.	Правові основи організації праці та соціальних відносин.
5	Політологічні теорії.	Соціально-гуманітарні науки про політику, її роль і функції в житті суспільства, зокрема, про її теорію; функції політичної системи та влади; функції і характер держави; сутність, форми та методи діяльності суб'єктів політики та закономірності і випадковості розвитку політичного процесу; про проблеми глобальної політики, зокрема, міжнародних відносин.
6	Конфліктологія.	Система знань про закономірності і механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також про принципи і технології управління ними.
7	Науки про працю:	Ергономіка, фізіологія праці, психологія праці, соціологія праці, технологія праці, педагогіка праці, медицина праці, антропометрія (наука, що розробляє способи виміру можливостей людського тіла й організму в цілому) та ін.

Такий складний міждисциплінарний зміст науки управління персоналом обумовлюється великою кількістю сторін, аспектів людини, що впливають на його поведінку на підприємстві.

Практична значимість науки управління персоналом представлена на рис. 1.2.

Конструювання ефективної практики кадрового управління, розробка теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом;
Раціоналізація, глибоке критичне осмислення практичного управління людьми і його орієнтація на вимоги економічної (ділової) і соціальної ефективності;
Спонування керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва робітниками на основі альтернатив, пропонованих наукою.

Рис. 1. 2. Практична значимість науки управління персоналом [19].

Для практиків-менеджерів наука управління персоналом може бути корисною за напрямками представленими на рис. 1.3.

<p>На основі досліджуваних у межах науки управління персоналом зв'язків між різними організаційними явищами можна розробити і протестувати різні теорії або моделі в області управління персоналом. Теорії, які опротестовано, в свою чергу, можуть допомогти менеджеру зрозуміти наслідки його вчинків, пояснюючи йому: "Якщо Ви зробите X, то швидше за все одержите Y";</p>
<p>Систематично вивчаючи вчинки (як у реальних, так і в лабораторних, умовних організаціях), наука управління персоналом може запропонувати менеджеру більш широку розмаїтість можливих варіантів поведінки, ніж він міг використовувати раніше. Поєднаний з гарною теорією, розширений та збагачений репертуар управлінської поведінки збільшує кількість альтернатив для дій;</p>
<p>За допомогою збільшення кількості можливих альтернатив поведінки, найважливіші наслідки яких можна науково передбачати, дослідження в межах науки управління персоналом допомагають менеджерів-практиків простежити еволюцію своїх майбутніх вчинків і їхні можливі наслідки. Це підвищує імовірність формування оптимального варіанту поведінки.</p>

Рис. 1.3. Напрямки корисності науки управління персоналом для практиків-менеджерів [19]

Сучасні умови діяльності підприємств пред'являють якісно нові вимоги до менеджерів з персоналу (HR – менеджерів), обумовлюють необхідність більш високої інтенсивності їхньої праці, вміння цінувати час, володіти комплексом організаційних і психологічних якостей, забезпечувати творчий підхід до роботи.

У цьому зв'язку особливої актуальності набуває удосконалення якісного змісту діяльності менеджерів з персоналу. Разом з тим, в Україні склалася ситуація, коли управлінню персоналом не приділяється достатньо уваги, технологія розробки і прийняття кадрових рішень є недосконалою і науково необґрунтованою, у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом. Це пов'язано з існуванням ряду проблем в області управління персоналом на підприємствах.

Так, служби управління персоналом у підприємствах мають, як правило, низький організаційний статус і розглядаються як допоміжний, обслуговуючий підрозділ з вузьким спектром виконуваних функцій. При цьому недостатньо високим є рівень компетентності, а також організаційно-правової і соціально-психологічної культури працівників кадрових служб.

Як у менеджерів з персоналу, так і лінійних менеджерів, у більшості випадків, відсутні вміння щодо організації роботи на кінцеві фінансово-господарські показники за допомогою кадрових заходів. Ця проблема обумовлена не тільки низьким рівнем професійної і соціальної компетентності менеджерів з персоналу. Вона є наслідком нерозуміння керівниками підприємств місця і ролі кадрових служб у рішенні загальних задач, досягненні цілей підприємства. Це обумовлює неповне, недостатньо дієве здійснення (а в

деяких випадках і невиконання) таких важливих функцій (процедур) управління персоналом, як: планування якісного і кількісного складу працівників, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, соціально-психологічна діагностика людських ресурсів, аналіз і регулювання взаємовідносин у колективі, управління виробничими і соціальними конфліктами, формування стабільного трудового колективу, планування ділової кар'єри працівників, професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників, аналіз і оцінка кадрового потенціалу, формування кадрового резерву, а також маркетинг персоналу.

У даний час на багатьох підприємствах відсутнє положення про кадрову службу, не відпрацьовані кадрові технології, є характерним низький рівень координації діяльності кадрової служби з іншими структурними підрозділами підприємства. У практику кадрових служб слабо впроваджуються наукові методи набору, оцінки, розміщення і навчання кадрів, що знижує як економічну, так і соціальну ефективність управління персоналом.

Наступною проблемою в області управління персоналом є те, що керівники кадрових служб найчастіше не виявляють цікавості до засобів виявлення і розуміння сподівань, настроїв, соціальних орієнтацій як робочих груп, так і окремих працівників. Це, у свою чергу, обмежує можливості керівника підприємства щодо створення «єдиної команди».

Таким чином, у сучасних умовах виникла об'єктивна необхідність в удосконаленні управління персоналом в організаціях. При цьому варто розробити заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом як на між організаційному, так і на внутрішньо організаційному рівні. Що стосується між організаційного рівня, слід зазначити, що в умовах ринку розвиток людських ресурсів вимагає кооперації і співробітництва. Так, між організаційні зв'язки дозволяють об'єднати інтелектуальні ресурси підприємств з метою впровадження різного роду інновацій у їхню діяльність. На внутрішньо організаційному рівні керівники і менеджери повинні усвідомити недоліки традиційної концепції управління персоналом і необхідність формування нової кадрової політики, корпоративної філософії керівництва. Це буде сприяти досягненню соціального партнерства в колективі, узгодженню економічних і соціальних інтересів окремих працівників і робочих груп.

Таким чином, в даний час управління персоналом є необхідним компонентом управлінської, економічної і інших напрямків видів діяльності. Воно необхідно не тільки для керівників, що мають досвід, або для майбутніх керівників, безпосередньо зайнятих управлінням людьми, але в більшому або меншому ступені і для всіх сучасних фахівців, оскільки забезпечує їхню соціальну компетентність. Навчання менеджерів основним принципам і методам управління персоналом буде сприяти формуванню в них розуміння важливості правильної, науково обґрунтованої роботи з людьми, зростанню престижу кадрових служб і підвищенню ефективності використання людського фактору у підприємстві.



NB Предметом дисципліни «Управління персоналом» виступає сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності працівників [4].



NB Метою навчальної дисципліни «Управління персоналом» є одержання здобувачами вищої освіти теоретичних знань з ефективного управління трудовим колективом підприємства на основі використання наукових принципів і методів, розроблених вітчизняними і закордонними фахівцями, і позитивного практичного досвіду прогресивних організацій а також формування необхідних компетентностей. [19]



1.2. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту

Одним з найважливіших складових елементів менеджменту підприємства є управління персоналом як система ефективного управління працівниками і їхньою діяльністю.

Управління персоналом багато в чому розвивається одночасно із загальносвітовою цивілізацією. Так, втратила свою актуальність теза про те, що створення сприятливого робочого клімату саме собою забезпечить найкращі результати. Підприємство стали розглядати як сукупність інтересів різних груп, а персонал – як основний елемент всієї системи управління. Широке поширення одержали різні форми участі працівників у процесах організації праці на підприємстві. Таким чином, людський фактор стає стратегічним фактором ефективного функціонування підприємства в сучасних нестабільних умовах ринку.

В умовах ринкової економіки управління персоналом має набувати системності і завершеності на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.



NB Комплексний підхід до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально- економічних факторів [4].



NB Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом [4].

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Останнє являє собою основну специфічну особливість управління персоналом.



NB **Управління персоналом** являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей організації і працівників [59].

Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять, як трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал.



NB **Трудові ресурси** – це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві [80].

Поняття «трудові ресурси організації» характеризує її потенційну робочу силу.



NB **Кадровий потенціал підприємства** – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей інтересів, мотивацій [4].

Поняття «трудовий колектив» можна розглядати з двох боків, зокрема, як:

- соціальну організацію (представлена адміністративно-правовою структурою);

- соціальну спільність (представлена спонтанно виникаючими між-особистими зв'язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи).



NB **Персонал підприємства** – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем [29].



NB **Кадри** являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства [4].

У розвинутих капіталістичних країнах поняття «кадри» спочатку замінилося на термін «персонал», а, починаючи з 1970-х рр. поширення отримало поняття «людські ресурси». Це обумовлено усвідомленням економічної доцільності інвестицій у людину, орієнтацією на розвиток її вмінь, здібностей та навичок.



NB **Людські ресурси підприємства** – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників [4].

З 80-х років став застосовуватися такий термін, як «трудовий потенціал працівника».



NB Трудовий потенціал працівника - це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці [23].

Елементи трудового потенціалу працівника представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Елементи трудового потенціалу працівника [14]

№ з/р	Назва елемента	Зміст
1	Особисті характеристики	Мотиви поведінки, цінності, відношення до праці, творча активність і т.д.
2	Соціально-демографічні характеристики	Стать, вік, національність і т.д.
3	Психофізіологічні характеристики	Тип темпераменту, стан здоров'я, схильність до певного роду діяльності, працездатність і т.д.
4	Кваліфікаційні характеристики	Рівень освіти, практичний досвід, професіоналізм, творчі здібності і т.д.

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає основні етапи і функції представлені на рис. 1.4.

Основні етапи і функції управління персоналом
Визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;
Визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
Організація роботи щодо виконання прийнятих рішень;
Контроль виконання запланованих заходів;
Координація розроблених заходів.

Рис. 1.4. Основні етапи і функції управління персоналом [4]



NB Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи персоналу [19].

Цілями функціонування системи управління персоналом організації представлено на рис. 1.5.

Цілями функціонування системи управління персоналом організації
Підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;
Забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу;
Формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Рис. 1.5. Цілі функціонування системи управління персоналом організації

При формуванні системи управління персоналом організації слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники/

Успішне виконання встановлених цілей вимагає рішення задачі забезпечення потреби організації в робочій силі у необхідних обсягах і необхідної кваліфікації. Структурно система управління персоналом організації представлена на рис. 1.6.[75].

Система управління персоналом підприємства
Підсистема загального і лінійного керівництва. Здійснює управління підприємством в цілому, управління окремими функціональними та операційними підрозділами
Підсистема планування персоналу. Виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування і прогнозування потреби в персоналі
Підсистема управління набором, відбором, обліком та адаптацією персоналу. Здійснює організацію залучення та відбору, обліку зарахування та переміщення персоналу, діловодство з персоналу.
Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних відносин, відносин між підлеглими і керівниками, здійснює управління конфліктами, стресовими ситуаціями, соціально-психологічну діагностику,
Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Контролює забезпечення вимог психофізіології та ергономіки праці, охорони праці іт.ін.
Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу. Організує нормування та тарифікацію трудового процесу, розробку систем оплати праці, розробку форм участі персоналу в прибутках, розробку форм морального заохочення.
Підсистема управління соціальним розвитком персоналу. Здійснює розробку форм соціального захисту: харчування на робочому місці, доставки персоналу до місця роботи, житлово-побутового обслуговування, розвитку культури, охорони здоров'я, забезпечення дитячими закладами. Організовує соціальне страхування.
Підсистема правового забезпечення.
Підсистема інформаційного забезпечення.

Рис. 1.6. Структура системи управління персоналом організації



МВ **Методи управління персоналом** – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні [4].


Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація встановлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом організації, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми.


Складність і багатогранність управління персоналом передбачає багатоаспектний підхід до його розглядання. Аспектами управління персоналом представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.


№ з/р	Назва аспекту	Характеристика
1	Техніко-технологічний	Відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.
2	Організаційно-економічний	Містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.
3	Правовий	Включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі.
4	Соціально-психологічний	Відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи
5	Педагогічний	Передбачає рішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.

Принципи, покладені в основу ефективного управління персоналом, досить різноманітні. Вони носять багаторівневий характер (загальні, часткові, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах усього суспільства, галузі, підприємства, окремого працівника).

 **NB** Серед, загальних принципів управління персоналом виділяють: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність і т.п. [4].

 **NB** До часткових принципів управління персоналом належать: відповідність функцій управління цілям організації; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін. [4].

В сучасних умовах основним в управлінні персоналом є принцип підбору і розставлення кадрів по їх особистих і ділових якостях.

 Даний принцип передбачає:

- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації персоналу;

- чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
- ротацію кадрів;
- поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;
- забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їхньої діяльності та особистих якостей;



1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Підходи до управління персоналом, концепції, рух за компетентність.

Розвиток концепції управління персоналом йшло шляхом подолання технократичного підходу до людини як до машини, підключення його мотиваційних ресурсів, соціально-психологічних факторів зростання продуктивності праці та ефективності виробництва, більшого врахування інтересів працівника як особистості.

Етапи розвитку теорії наукового управління персоналом (за класичними теоріями менеджменту) представлено в Таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Етапи розвитку теорії наукового управління персоналом (за класичними теоріями менеджменту) [4, 19, 76]

№ з/р	Етап	Характеристика
1	Перший	Основоположні принципи теорії наукового управління персоналом були закладені Ф. Тейлором на початку 20 століття в його роботі «Принципи наукового управління». Його досягненнями є використання наукового аналізу для визначення способів виконання завдань, відбір працівників які краще підходять для виконання роботи, забезпечення відповідного навчання працівників, систематичне і правильне використання матеріального стимулювання.
2	Другий	Другий етап розвитку управління персоналом пов'язаний зі школою «людських відносин» (1930-1959гг.) І іменами двох вчених - Мері- Паркер Фоллет і Елтона Мейо. Рух за людські відносини зародився у відповідь на нездатність авторів наукового управління усвідомити людський фактор як основний елемент ефективності організації. Це пов'язано з тим, що коли ця теорія зароджувалася, психологія перебувала в зародковому стані. Школа «людських відносин» головний акцент робила на вивченні психологічних аспектів поведінки працівників і його мотивації. Е. Мейо виявив, що чітко розроблені операції і хороша зарплата не завжди ведуть до збільшення продуктивності праці. Причетність до справи, увага і турбота менеджерів підвищує рівень задоволеності працівників і веде до збільшення продуктивності.

№ з/р	Етап	Характеристика
3	Третій	Третій етап розвитку управління персоналом пов'язаний з розвитком поведінкових наук (1950 по теперішній час) і такими іменами як Дуглас МакГрегор, Фредерік Герцберг, А. Маслоу. Основною метою школи поведінкових наук було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Дослідники цієї школи вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, зміна якості роботи і трудового життя.

З цими етапами пов'язані найвідоміші базові підходи (концепції) щодо ставлення до персоналу і управління ним (див. таблиця 1.6)

Таблиця 1.6.

Найвідоміші концепції (базові підходи) щодо ставлення до персоналу й управління персоналом [4, 75]

№ з/р	Назва концепції	Характеристика
1	Концепція патерналізму («батьківської опіки»).	Іншими словами – «концепція вічної любові» між організацією та працівниками. Максимальна відданість працівників організації активно помічається й обмінюється на широке коло благ від організації, в тому числі щодо забезпечення старості тих, хто довго й наполегливо працював в організації;
2	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;
3	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;

№ з/р	Назва концепції	Характеристика
4	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.

Все більша орієнтація управління на соціальну сторону, на інтереси працівника міняли завдання і пріоритети в управлінні кадрами підприємства, вимагаючи ув'язки прийнятих рішень не тільки з інтересами виробництва, але і з інтересами колективу підприємства.

На зміну широко поширеній практиці роботи з кадрами, орієнтованої на споживання робочої сили в умовах стабільної зайнятості, а також жорстких організаційних структур приходять нові моделі управління, що передбачають:

- Створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення;
- Використання «пакетів» мотиваційних програм при розширенні повноважень працівників у прийнятті господарських рішень;
- Формування нових моральних цінностей, поділюваних всім персоналом фірми;
- Гнучке і адаптивне використання «людських ресурсів», підвищення творчої та організаторської активності персоналу, формування гуманізованої організаційної культури.

Таким чином, нова ідеологія управління персоналом багато в чому базується на мотивації працівника. Ставлення працівника до праці формується під впливом його прагнень, життєвих цілей, можливості самовираження і самореалізації, змісту праці.



NB Звідси основними факторами мотивації до праці є:

- визнання у праці;
- досягнення у праці;
- зміст праці;
- відповідальність і самостійність;
- можливість професійного просування;
- можливість розвитку особистості працівника.

Існуючі підходи до управління персоналом та пов'язані з ними концепції управління персоналом представлено в Таблиці 1.7.


Таблиця 1.7.

Підходи до управління персоналом [4, 19, 76]

№ з/р	Назва підходу	Особливості
1	1. Економічний підхід (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами).	Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є: - технічна, а не управлінська підготовка працівників; - єдність керівництва; - баланс між владою і відповідальністю; - дисципліна; - чітка ієрархія; - підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.
2	2. Органічний підхід (в його межах виділяють дві концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами).	Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.
3	3. Гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною).	Особливостями даного підходу є: - акцентування уваги на організаційній культурі; - вплив культурного контексту на управління персоналом.

Різні стадії у розвитку управління персоналом підприємства пов'язують також із загальною еволюцією підприємства. Так, розвиток підприємства поділяють на п'ять основних стадій, яким відповідають характеристики управління персоналом

По оцінках фахівців, сучасні західні компанії відповідають приблизно III, східноєвропейські – II стадії розвитку. Велика частина ефективних західних фірм знаходиться між III і V стадіями; підприємства України і Східної Європи – в основному між I і III стадіями.

 Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

- зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);
- розвиток руху за компетентність;
- увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);
- усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

Концепція «**управління кадрами**» (20-40 р.р. 20 ст.) Ґрунтується на системі, при якій замість людини як особистості розглядається лише його функція - праця, яка вимірюється через витрати робочого часу. Від працівника не потрібно ні високої кваліфікації, ні прояву ініціативи. Працівники розглядаються подібно машинам, обладнанню, сировині. Кадрові служби виконують функції в основному обліково-контрольні й адміністративно-розпорядчі [19].

З 50-60 рр. на зміну приходить **концепція управління персоналом**. Впровадження нової техніки і технології зажадали перебудови організації та трудової мотивації з переорієнтацією працівника на творчість, підвищення кваліфікації; створюється система безперервної проф. освіти; розвивається соціальне партнерство, підвищується роль організаційної культури [13].

У цих умовах система управління персоналом охоплює широке коло управлінських проблем: підбір і професійну адаптацію нових працівників, розробку соціальних програм, залучення працівників в управління, розробку системи стимулювання операційної і творчої праці.

У даній концепції людина розглядається не просто як виконавець трудової функції, а як елемент організації, суб'єкт трудових відносин.

У 70-80 рр. з розвитком соціально-економічних аспектів в менеджменті формується **концепція управління людськими ресурсами**. Якщо раніше управління персоналом базувалося на уявленні про працівників як про суб'єктів трудових відносин, особистості, то концепція управління людськими ресурсами розглядає людей як ключовий ресурс, соціальну цінність і обґрунтовує цілісність стратегічного, інвестиційного підходу до їх формування, використання та розвитку подібно іншим видам ресурсів [13].

NB Працівник вважається не просто позицією в штатному розкладі, а виступає в єдності трьох компонентів: трудової функції, соціальних відносин і особистості.

При усіх явних перевагах концепції управління людськими ресурсами (УЛР) перед іншими, рівень її використання у вітчизняних організаціях є низьким. А концепція управління людиною практично не застосовується. При цьому організації, що використовують УЛР, як правило, відрізняються більш високою ефективністю, більш удосконаленою системою мотивації, низьким рівнем плинності кадрів, а також більшим ступенем задоволення потреб споживачів.

Так, управління людськими ресурсами (УЛР) розглядає персонал як один з найважливіших ресурсів підприємства, необхідний для досягнення його оперативних, тактичних і стратегічних цілей. При цьому працівники виступають найважливішим надбанням організації, яке варто зберігати, ефективно використовувати і розвивати для того, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. У зв'язку з цим до персоналу необхідний інтегрований підхід з погляду всієї організації як системи. Варто також враховувати той факт, що управлінські рішення у різних функціональних сферах діяльності організації повинні враховувати людський аспект; тобто можливості людей і вплив на персонал.

До основних особливостей УЛР належать:

- персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів організації;
 - акцент на якість залучення, наймання і розвитку персоналу;
 - застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенцій і відповідальності;
 - спрямованість на розвиток цілісної сильної корпоративної культури;
 - інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників;
- системне, комплексне рішення питань управління персоналом на основі єдиної програми діяльності організації.

У руху за компетентність, властивому сучасному етапу розвитку управління персоналом, простежується деяке переміщення акцентів.

Якщо раніше основна увага приділялася, в основному, професійній компетентності, у даний час керівниками підприємств усвідомлюється значимість і важливість також соціальної компетентності працівників.

NB Соціальна компетентність працівника забезпечує можливості його ефективного співробітництва з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування та його організаційної поведінки.

Працівникам соціальна компетентність дозволяє: одержувати задоволення від роботи, повніше реалізувати свій потенціал, налагоджувати ефективні комунікації у підприємстві та за його межами, забезпечити кар'єрне зростання. У свою чергу, для підприємства соціально компетентні працівники виступають однією з найважливіших умов досягнення його цілей і задач.

Управлінські рішення, що стосуються персоналу, в умовах ринку повинні орієнтуватися на досягнення як економічних, так і соціальних цілей організації.

При цьому економічна ефективність в області управління персоналом означає досягнення цілей організації з мінімальними витратами на персонал.

У свою чергу, соціальна ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб працівників (можливість особистої самореалізації, оплата праці, її змістовність, задоволеність спілкуванням з колегами і т.д.).

Поряд з компетентністю є усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури. Сучасні менеджери розглядають корпоративну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи та окремих робітників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу робітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру, щоб усі працівники організації розуміли і дотримувалися її.



Завдання та запитання для самоконтролю [19, 74, 76]

1. У чому полягає роль управління персоналом як науки?
2. Розкрийте взаємозв'язок управління персоналом з іншими науками.
3. Назвіть предмет, ціль, завдання навчальної дисципліни «Управління персоналом».
4. Визначте сутність, мету та завдання управління персоналом в умовах

ринку.

5. Розкрийте сутність поняття «управління персоналом». Назвіть основні аспекти управління персоналом організації.

6. Розкрийте сутність понять: «трудові ресурси», «робоча сила», «трудовий колектив», «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудовий потенціал».

7. Розкрийте сутність і зміст системи управління персоналом організації.

8. Назвіть та охарактеризуйте методи та принципи управління персоналом організації.

9. Розкрийте класифікацію стилів управління персоналом.

10. Охарактеризуйте еволюцію концептуальних підходів в управлінні персоналом.

11. Назвіть та охарактеризуйте тенденції, які властиві сучасному етапу розвитку управління персоналом.

12. Розкрийте сутність і особливості управління людськими ресурсами.

13. Назвіть нові напрямки управління персоналом.



Тестові завдання [75, 76]

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.

Розділ 2. Управління персоналом як соціальною системою



2.1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка.

Людина вступає до організації з набором цінностей, певним ставленням до соціальних явищ та діяльності як сформована особистість, яка має власну позицію.



NB Особистість – це єдність індивідуальних психологічних і соціальних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти.

Властивості особистості надано в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Властивості особистості

№ з/р	Властивість	Характеристика
1	Перша властивість	Обумовлена тісним взаємозв'язком і взаємообумовленістю індивідуальних соціальних і психологічних якостей людини.
2	Друга властивість	Активна діяльність, спрямована на пізнання і перетворення навколишнього світу
3	Третя властивість	Стійкість, що дозволяє прогнозувати поведінку особистості, тобто дії, що виражають її суб'єктивну реакцію на ситуацію і навколишніх.



NB На формування рис особистості впливають: природні властивості людини - фізіологічний стан організму, особливості вищої нервової діяльності, пам'яті, емоцій, почуттів, сприйняття, а також соціальні фактори: ролі, статус, освіта, досвід, звички, коло спілкування і т.п.

Гарне знання і розуміння керівником цих моментів сприяє успішному управлінню підлеглими, прогнозуванню їхньої поведінки і цілеспрямованому впливу на неї [4].

Загальні та специфічні риси людей суттєво залежать від типу мислення.



NB 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 операційних процесів.



NB 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 надані на рис. 2.1.

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).

Рис.2.1. Три рівні здібностей



NB Спрямованість – це стійка орієнтація поведінки людини, що відносно не сильно реагує на особливості конкретної ситуації. 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 (рис.2.2.).

Особиста - на себе
Соціальна - на взаємодію
Ділова - на завдання.

Рис.2.2. Три типи спрямованості

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.



NB 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. 2.2 надано поширену в теорії 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».



NB 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.

Типи психологічного стану надано на рис. 2.2.

Пізнавальний (допитливість, здивування, зацікавленість, зосередженість тощо);
Емоційний (радість, сум, злість, страх, образа тощо);
Вольовий (активність, пасивність, рішучість, спокій, реалізм тощо).

Рис.2.2. Типи психологічного стану

Серед психологічних особливостей людини окрему увагу привертає така риса, як сприйняття.



NB Сприйняття – активна діяльність щодо отримання й інтерпретації інформації.



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

Напевно, **NB перше, найближче коло спілкування** сформують рідні та друзі.

Оснoву таких стoсунків стoнoвлять рoдинні зв'язки, а тaкoж eмoцiйнo-психoлoгiчнa прихильнiсть.

NB Друге коло спілкування, скоріше за все, сформують 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 [75].

Таблиця 2.2

Характеристика основних типів темпераменту

Властивості	Темперамент			
	Холерик	Сангвінік	Флегматик	Меланхолік
Урівноваженість	погана	Хороша	дуже хороша	дуже погана
Настрій	нестійкий	Стійкий	стійкий	нестійкий
Емоції	сильні, короткочасні	слабкі, короткочасні	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

Модель організаційної поведінки та структура особистості надані на рис. 2.3, 2.4. [4].

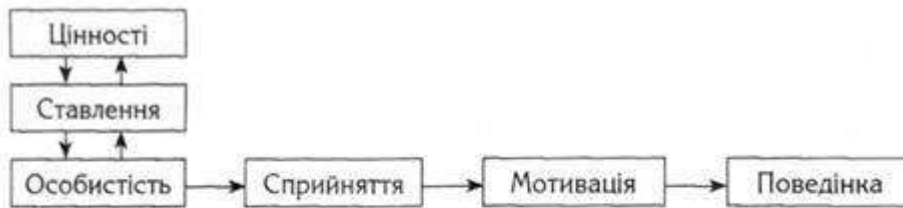


Рис. 2.3. Модель організаційної поведінки



Рис. 2.4. Структура особистості

Бачення світу, його сприйняття обумовлюють рівень мотивації і поведінку особистості (рис. 2.3).

У структурі особистості можна виділити чотири блоки характеристик (рис. 2.5):

<p>Біологічний блок</p> <p>Включає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров'я);</p>
<p>Психологічний блок</p> <p>Включає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, представлення, уява, увага, пам'ять, мислення, мова, емоції);</p>
<p>Педагогічний блок</p> <p>Поєднує характеристики життєвого досвіду людини – загального, професійного, соціального (знання, уміння, навички і звички);</p>
<p>Соціально-психологічний блок</p> <p>Характеризує мотиваційну сферу особистості і містить у собі систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей (бажання, інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд).</p>

Рис.2.5. Характеристики які формують структуру особистості [4]

Чинники особистості які впливають на формування організаційної поведінки представлено в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Чинники особистості які впливають на формування організаційної поведінки [49]

№ з/р	Чинники	Характеристика
1	Демографічні	Визначають поведінку залежно від статі та віку.
2	Біопсихологічні	Визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини.
3	Соціально-психологічні	Визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів.
4	Культурологічні	Визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для даного суспільства.

Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації, наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації [4]

Характерні риси	Особливості поведінки
1. Інтерналізм	Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення
2. Екстерналізм	Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини й розцінює себе як таку, що не може впливати на ситуацію, що є важливою для неї
3. Авторитаризм	Це переконання, що між людьми в організації повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності і здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого додержання правил та інструкцій, високо авторитарна особа може виконувати роботу дуже добре
4. Макіавелізм	Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком. Її поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, яких називають «високі Маки», дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність «високого Мака» важко.

Характерні Риси	Особливості поведінки
5. Орієнтація на досягнення	Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно подолати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від виконання складних завдань, що містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Вона швидко реагує на зворотній зв'язок і добре контролює результати власного виконання роботи
б. Схильність до ризику	Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може привести до більш ефективного виконання роботи за умов необхідності швидкого прийняття рішень (менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтеру, який виконує аудиторську роботу

Особистість виступає продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування.

Необхідно розрізнити такі поняття, як: «гармонійний розвиток особистості» та «професійний розвиток особистості». При цьому поняття «професійний розвиток особистості» є більш вузьким.



NB Під гармонійним розвитком особистості слід, розуміти процес удосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей у їх єдності, що забезпечує більш ефективну операційну діяльність людини.



NB Професійний розвиток особистості – це процес її підготовки до роботи за певною професією.



NB Поняття «індивідуальність» характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує її природні і особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються: своєрідність особистості, її здатності, краща сфера діяльності [4].

В індивідуальності виділяють базові та програмуючі властивості характеристика яких надана на рис. 2.6.

Базові властивості

Поєднання природних і сформованих у процесі виховання і спілкування рис (через них розкриваються такі характеристики психіки, як: емоційність, активність, тип реакцій, чутливість і формується стиль поведінки особистості).

Властивості які програмуються
Інтелект, самосвідомість, спрямованість.

Рис. 2.6. Базові та програмуючі властивості індивідуальності

На основі оцінки властивостей особистості можна скласти її психологічний портрет.



Психологічний портрет особистості включає такі характеристики: темперамент, характер, здатності, спрямованість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, самооцінка, рівень самоконтролю, здатність до групової взаємодії [10].



2.2. Базові принципи психології та методи психологічного дослідження [10].

Отримання наукових знань про таке складне явище, яким є психіка, значною мірою залежить від підходу дослідника до об'єкта пізнання. Цей підхід визначається системою методологічних засад або принципів.

Основні принципи психології та їх зміст наведено в Таблиці 2.5.


Таблиця 2.5.

Основні принципи психології

№ з/р	Назва принципу	Зміст
1	Детермінізм.	В науковому плані цей принцип розшифровується звичайно як вторинність психіки, зумовленість всіх психічних явищ діяльністю мозку. Однак в життєвому контексті цей принцип виявляється в різних конкретних модифікаціях. Одне з можливих його формулювань виглядає так: психіка визначається стилем життя і змінюється зі зміною зовнішніх умов.
2	Єдність свідомості і діяльності.	Свідомість і діяльність завжди знаходяться в нерозривній єдності, взаємозв'язку і взаємовпливі. Свідомість створює внутрішній план діяльності, діяльність є не просто умовою, але й засобом виникнення і розвитку свідомості.
3	Розвиток.	Психіку можна правильно зрозуміти, якщо її розглядати в безперервному розвитку як процес і результат впливу вікового фактору, життєвих умов, діяльності, яка виконується, соціального оточення й особистої активності людини. Всі компоненти, які створюють внутрішній світ людини, безперервно змінюються.

№ з/р	Назва принципу	Зміст
4	Системність.	Цей принцип визначає трактування психічних явищ як внутрішньо зв'язаних компонентів цілісної психічної організації. Жодне з психічних явищ не може бути відірваним від загального контексту життєдіяльності або цілісної організації внутрішнього світу людини, приймаючи у відповідному контексті нерідко зовсім інший сенс і значення, ніж якби воно аналізувалося окремо.

Принципи психології використовуються у взаємозв'язку для пояснення будь-яких психічних явищ та у процесі наукового пізнання.

	NB Психічні явища слід розглядати через систему наступних принципів: а) причинно зумовлені; б) продукт і умова відображення; в) внутрішній план організації поведінки та діяльності; г) більш якісний рівень розвитку психіки суб'єкта; д) особлива система і водночас елемент іншої, ширшої природної та суспільної системи.
---	--

Принципи психології відкривають можливість наукового вивчення психіки за умови використання спеціальних методів пізнання та формування складної психічної реальності.

Розглянемо детальніше ряд організаційних і емпіричних способів добування наукових даних.

В Таблиці 2.6. надано розгорнуто характеристику організаційних методів дослідження в психології.

Таблиця 2.6.

Характеристика організаційних методів дослідження в психології

№ з/р	Назва методу	Характеристика	Приклад
Організаційні методи			
1	Порівняльний метод (метод «поперечного зрізу»)	Полягає у зіставленні різних груп людей за віком, освітою, діяльністю і спілкуванням.	Наприклад, дві великі групи людей, однакових за віком і статтю (ЗВО і робітники), досліджуються одними і тими ж емпіричними способами добування даних, і отримані дані зіставляються між собою.

Продовження таблиці 2.6.

№ з/р	Назва методу	Характеристика	Приклад
2	Лонгітюдний метод (метод «подовжнього зрізу»)	Полягає у багаторазових обстеженнях одних і тих же осіб протягом тривалого часу.	Наприклад, багаторазове обстеження здобувачів вищої освіти протягом всього терміну навчання у ЗВО
3	Комплексний метод	Спосіб вивчення, при якому в дослідженні беруть участь представники різних наук, що дозволяє встановлювати зв'язки і залежність між явищами різного роду.	Наприклад, фізіологічним, психічним і соціальним розвитком особистості.

Розгорнута характеристик емпіричних методів надана в Таблиці. 2.7.

Таблиця 2.7.

Розгорнута характеристика емпіричних методів

№ з/р	Назва групи/методу	Характеристика
Емпіричні методи		
Обсерваційні методи		
1	Спостереження (зовнішнє)	Метод, що полягає у навмисному, систематичному, цілеспрямованому сприйнятті і фіксуванні зовнішніх виявів психіки.
2	Самоспостереження (інтроспекція)	Спостереження людини за власними психічними явищами.
Експериментальні методи		
1	Експеримент	Відрізняється від спостереження активним втручанням в ситуацію з боку дослідника, що здійснює планомірне маніпулювання деякими чинниками і реєстрацію відповідних змін у стані і поведінці піддослідного.
2	Лабораторний експеримент	Здійснюється в штучних умовах, як правило, із застосуванням спеціальної апаратури, з суворим контролем всіх впливаючих чинників.
3	Природний експеримент	Психологічний експеримент, включений у діяльність або спілкування непомітно для випробуваного.
	Формуючий (повчальний) експеримент	Метод дослідження і формування психічного процесу, стану або якостей особистості.

№ з/р	Назва групи/методу	Характеристика
Психодіагностичні методи		
1	Тест	Система завдань, що дозволяють виміряти рівень розвитку певної якості (властивості) особистості.
2	Тести досягнень	Одна з методик психодіагностики, що дозволяє виявити міру володіння випробуваними конкретними знаннями, уміннями, навичками.
3	Тести інтелекту	Методика психодіагностики для виявлення розумового потенціалу індивіда.
№ з/р	Назва групи/методу	Характеристика
4	Тести креативності	Сукупність методик вивчення й оцінки творчих здібностей.
5	Тести особистісні	Методика психодіагностики для вимірювання різних сторін особистості індивіда.
6	Тести прожективні (проективні)	Сукупність методик для цілісного вивчення особистості, заснованою на психологічній інтерпретації, тобто усвідомленому або неусвідомленому перенесенні суб'єктом власних властивостей і станів на зовнішні об'єкти під впливом домінуючих потреб, сенсів і цінностей.
7	Анкета	Методичний засіб для отримання первинної соціально-психологічної інформації на основі вербальної (словесної) комунікації, що представляє опитувальний лист для отримання відповідей на заздалегідь складену систему питань.
8	Соціометрія	Метод психологічного дослідження міжособистісних відносин у групі з метою визначення структури взаємовідносин і психологічної сумісності.
9	Інтерв'ю	Метод соціальної психології, що полягає в збиранні інформації, отриманої у вигляді відповідей на поставлені, як правило, заздалегідь сформульовані, питання.
10	Бесіда	Метод, що передбачає пряме або непряме отримання психологічної інформації шляхом мовного спілкування.

У психології, як і в інших науках, для отримання фактів, їх обробки і пояснення використовується певна сукупність методів (приймів) дослідження.

Всі методи, що застосовуються у психологічному дослідженні можна поділити на чотири групи: представлені на рис. 2.6.

Організаційні методи: порівняльний, лонгітюдний і комплексний методи.
Емпіричні способи добування наукових даних: обсерваційні методи (спостереження і самоспостереження), експериментальні методи (лабораторний, природний, формуючий або психолого-педагогічний експерименти), психодіагностичні методи (тести стандартизовані і прожективні, анкети сучасних типів, соціометрія, інтерв'ю і бесіда), праксіометричні, тобто прийоми аналізу процесів і продуктів діяльності (хронометрія, циклографія, професіографічні описи, оцінка виробів і виконаних робіт); біографічні методи (аналіз фактів, дат і подій життєвого шляху людини, документації, свідоцтв);
Прийоми обробки даних: кількісний (математико-статистичний) і якісний аналіз, в тому числі диференціація матеріалу за типами, групами, варіантами складання психологічної казуїстики, тобто опис випадків, які найбільш повно виражають типи і варіанти, а також виключення або порушення загальних правил;
Інтерпретаційні методи: різні варіанти генетичного (аналіз матеріалу в плані розвитку з виділенням окремих фаз, стадій, критичних моментів) і структурного (встановлення структурних зв'язків між всіма характеристиками психіки) методів.

Рис.2.6. Методи психологічного дослідження

NB Ефективне застосування емпіричного методу залежить від того, наскільки він *валідний* (відповідає тому, для отримання і оцінки чого він спочатку призначався) і *надійний* (дозволяє отримувати одні і ті ж результати при повторному і багаторазовому використанні).



2.3. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Характеристика персоналу організації.

Управління організацією здійснюється людиною і через людину: через людей вносяться корективи в технічну, технологічну і організаційну сторону процесів які здійснюються в організації. Але і самі працівники є об'єктами управління.

Отже, персонал виступає як суб'єкт і як об'єкт управління.



NB Персонал як об'єкт - це окремий працівник, а також якась їх сукупність, яка виступає як трудовий колектив. Сукупність працівників може включати як весь персонал організації, так і персонал структурного підрозділу (відділу, цеху) або виробничого осередку (бригади) [75].

Відмінна особливість персоналу як об'єкта управління полягає в певному взаємозв'язку діяльності працівників завдяки загальним цілям, що і характеризує його як колектив.

Персонал як суб'єкт управління виступає в якості групи фахівців, що виконують функції працівників кадрової служби, а також керівників усіх рівнів, що виконують функцію управління по відношенню до своїх підлеглих. Соціальна система організації закономірно поділяється на дві підсистеми - керуючу і керовану.



В Суб'єктом управління виступає управлінський персонал, а об'єктом – операційний (виробничий) персонал.

Персонал сучасної організації є складним багато структурним утворенням, що відбиває його якісні та кількісні характеристики.

Кількісні характеристики персоналу виражаються чисельністю працівників організації, яка необхідна для досягнення мети. В даний час організації самостійно визначають кількісну потребу в персоналі, використовуючи різні методи: метод розрахунку за нормами обслуговування, по робочих місцях, нормативам чисельності. Статистичні методи (регресивний і кореляційний аналіз), методи експертних оцінок.

В сучасних умовах, коли традиційні технології поступаються місцем гнучким інформаційним системам, інноваційному виробництві, яке засноване на використанні висококваліфікованої робочої сили, підприємства прагнуть до оптимізації складу і чисельності працівників. Але в той же час зростає значимість якісних характеристик, які висловлюють певні сутнісні властивості і здатності людських ресурсів. Виділення даних характеристик обумовлено специфікою працівників як особистостей, що відрізняються індивідуальними здібностями і можливостями, мотивацією, навичками і досвідом. Саме особисті якості роблять сильний вплив на поведінку працівника в організації, виконання ним певної професійної і соціальної ролі в колективі.

Сучасне управління повинно прагнути до реалізації та розвитку розумових, творчих, трудових і підприємницьких здібностей працівників для досягнення загальних цілей і задоволення особистих потреб.

Том Пітерс та Роберт Уотерман в своїй книзі «У пошуках досконалості. Уроки найуспішніших компаній Америки» пишуть: «Був час, коли люди були «фактором виробництва». Управління ними трохи відрізнялося від управління машинами і капіталом. Якщо колись такий метод управління людьми і дозволяв підвищувати продуктивність, то зараз це дає зворотний ефект. Люди стали тепер особистостями, ними слід управляти по-іншому. Коли організація пригнічує особистість, вона ставить під загрозу свою здатність змінюватися. Коли ж організація стимулює самовираження особистості, то їй важко не оновлюватися. Індивіди - єдине джерело оновлення в компанії» [54].

Вихідною структурною одиницею аналізу персоналу є персоніфікований працівник, який має якісні характеристики. Якісні характеристики працівника

можна представити у вигляді трьох груп. Їх характеристику надано в Таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Групи якісних характеристик працівника

№ з/р	Назва групи якісних характеристик працівника	Зміст характеристик
1	Психофізіологічні	Здатності працівника, стан його здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи і т.п .
2	Кваліфікаційні	Обсяг, глибина і зміст загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлюють здібності працівника до праці певного змісту і складності; (освіта, професія, досвід, навички).
3	Соціальні	Рівень соціальної зрілості, ціннісні орієнтації, потреби, мотиви, цілі, очікування і інтереси в сфері праці.

Знання психофізіологічних і соціальних характеристик допомагає ефективно використовувати потенціал кожного працівника, вибрати правильну форму управлінського впливу.



NB Головним критерієм якості персоналу є *кваліфікація* - це динамічна здатність людини виконувати передбачені технологією трудові операції або роботу певної складності. Кваліфікація характеризує рівень професійного розвитку працівника, його досвід, навички, вміння [4].

Починаючи з 1980 р. в якості узагальнюючого показника кваліфікації працівників використовується поняття компетенція.



NB «*Компетенція працівника*» це сукупність знань, здібностей, навичок, визначених цілями організації.

В даний час ефективність працівника оцінюється не тільки з професійної компетенції, а й соціальної компетентності. Вона відображає здатності працівника, необхідні для ефективною взаємодією з людьми всередині і поза організації, для творчої, інноваційної та підприємницької діяльності.




NB *Компетентність* – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним. Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються [19, 75, 76].

Існуючі види компетентності надано в Таблиці 2.9.

Види компетентності [19, 75, 76]

№ з/р	Назва виду компетентності	Характеристика
1	Функціональна (професійна) компетентність	Характеризується професійними знаннями та вмінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в області спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію. В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності. В умовах сучасного етапу НТР чітко просліджується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії.
2	Інтелектуальна компетентність	Виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків.
3	Ситуативна компетентність	Означає вміння діяти відповідно до ситуації.
4	Часова компетентність	Відображає вміння раціонально планувати і використовувати робочий час. Вона містить адекватну оцінку витрат часу («почуття часу»), вміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу.
5	Соціальна компетентність	Передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, вміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.

 **NB Соціальна компетентність** характеризує інтеракційні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі «керівник – підлеглий», так і по горизонталі – «працівники одного рівня», а також клієнти підприємства [19, 75, 76].

Склад знань і умінь які формують соціальну компетентність надано на Рис. 2.7.

Знання етики ділового спілкування;
Уміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;
Уміння швидко і правильно передавати інформацію;
Уміння налагоджувати комунікації;
Уміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати робітників;
Уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру і т.п.

Рис.2.7. Склад знань і умінь які формують соціальну компетентність.

Такого роду знання та уміння необхідні усім робітникам, а особливо – керівникам, оскільки у сучасному виробництві від злагодженості і гармонійності відносин у групі багато в чому залежить успіх підприємства в цілому [4].

Вивчення управління персоналом забезпечує формування не тільки соціальної, але багато в чому інтелектуальної і часової компетентності працівників усіх рівнів, і в першу чергу – керівників. В сучасних умовах цінність цих якостей для ефективної діяльності неухильно підвищується. До того ж, знання науки управління персоналом виступає найважливішою складовою частиною професійної компетентності керівників підприємств [4].



2.4. Структура персоналу. Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями.



NB Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об’єднані за певною ознакою. Структура персоналу організації може бути побудована з використанням різних ознак [35].



NB Функціональна структура відображає поділ управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами [35].



NB Соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія, кваліфікація, національність, освіта) [35].



NB Штатна структура визначає склад підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонд зарплати [35].



NB Рольова структура характеризує колектив по участі в творчому процесі на виробництві, комунікаційним і поведінковим ролям [35].

Традиційно кількісні і якісні характеристики персоналу формалізуються.

Структуризація характеристик персоналу дозволяє розробити перспективну модель людських ресурсів відповідно до цілей організації.

Наприклад, вікова структура організації (% до чисельності) може бути розглянута не тільки по градації вікових груп: молодша 20, 20-30, 31-40, 41-50, 51 - 60, а й у динаміці за роками. Знання динаміки вікової структури за категоріями працівників, окремим підрозділам, спеціальностями дозволяє більш ефективно управляти процесами планування потреб організації в людських ресурсах, підготовки резерву, професійного навчання. Люди старшого віку мають більший стаж і досвід. Молоді співробітники більш енергійні і ініціативні.

Аналогічно аналізується склад персоналу за рівнем освіти: середня, середня спеціальна, вища, кандидати та доктори наук.

Якщо розглядати структуру персоналу з точки зору розподілу по статі, то спостерігається тенденція до фемінізації, тобто збільшення питомої ваги жінок. Багато економістів оцінюють це негативно, вважаючи жінок менш продуктивними.

Систему показників, що характеризують трудовий потенціал підприємства представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

Система показників, що характеризують трудовий потенціал підприємства

Показники	Всього		в тому числі										
			керівники		професіонали		фахівці		технічні службовці		робітники		
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	ос.	%	ос.	%	ос.	%	
1. Персонал – всього													
2. Структура по статі													
3. Віковий склад:													
18-25													
26-36													
37-50													
Старше 50													
4. Розподіл за стажем													
5. Освіта:													
Середня													
Середня спеціальна													
Вища													
Канд. н., док. н.													

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.



В У складі облікової чисельності можуть виділятися чотири категорії працівників: постійні – прийняті безстроково або на термін більше одного року за контрактом; сумісники – на термін до одного року; 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.



2.5. Поняття професії, спеціальності, кваліфікації, посади. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

Кваліфікаційні ознаки за якими працівники поділяються на категорії надано в Таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Кваліфікаційні ознаки поділу працівників на категорії

№ з/р	Назва ознаки	Характеристика
1	За функціями, які виконуються у процесі різних видів діяльності в організаціях	Персонал відповідно до ДК 003:2010 (Державний класифікатор професій) підрозділяється на: законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі); професіонали; фахівці; технічні службовці; працівники (різних сфер діяльності); кваліфіковані робітники; робітники; найпростіші професії.
2	За характером фактичної діяльності (родом занять).	Підставою для віднесення працівника до певної категорії є не освіта, а займана посада; в основу класифікації занять покладено поєднання професійної і галузевої ознаки.
3	За принципом участі в технологічному процесі.	По участі в операційній діяльності робітники підрозділяються на основних і допоміжних.

Серед керівників прийнято виділяти три групи управлінського персоналу в залежності від місця, займаного в ієрархії управління.

1. Вищий рівень –це група вищих посадових осіб підприємства, що займають посади президента, виконавчих директорів, а також інші особи, відповідальні за головні функції організації.

2. Середній рівень управління - ця група посадових осіб, відповідальних за роботу самостійних підрозділів, відділів, проектів.

3. Нижчий рівень управління – це працівники, що виконують управлінські функції, що знаходяться безпосередньо над працівниками (не управителями).

Сучасні тенденції в розвитку виробництва призводять до зміни образу сучасного підприємства, його організаційної структури підприємства.

Головний сенс цих змін полягає в скорочення відносної частки зайнятих у матеріальному виробництві і збільшення частки тих, хто зайнятий у нематеріальному виробництві: менеджерів, конструкторів, дизайнерів, маркетологів, бухгалтерів, програмістів.

Наприклад, у США вже зараз службовців, так званих «білих комірців» в 1,5 рази більше, ніж робітників «синіх комірців». Отже, все більше праці витрачається в нематеріальній сфері, тому саме тут створюється більша частина вартості. Це говорить про те що нематеріальне виробництво є переважною сферою зайнятості, де потрібно висококваліфікований професійно підготовлений персонал.



ВВ 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 [4].

За ДК 003:2010: Професія – це здатність виконувати подібні роботи, які вимагають від особи певної кваліфікації.



ВВ Спеціальність – вид занять в рамках однієї професії, більш вузька класифікація роду трудової діяльності, яка вимагає конкретних знань, умінь і навичок, набутих завдяки спеціальній освіті і які забезпечують постановку і вирішення окремих класів професійних завдань (наприклад, менеджер з персоналу, операційний менеджер) [4].



ВВ Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання певних професійних обов'язків [4].

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).



ВВ Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання певних трудових функцій, своєрідний замір, оцінка того, що потрібно для виконання певної роботи.

За ДК 003:2010: - це здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи.

Розрізняють кваліфікацію роботи і кваліфікацію працівника.



НВ Кваліфікація роботи – це характеристика даного виду роботи, що встановлюється за ступенем складності, точності і відповідальності. Зазвичай визначається розрядом відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника.

Має важливе значення для встановлення тарифних ставок робітників і посадових окладів для службовців.



НВ Кваліфікація працівника – це ступінь і вид професійної навченості, необхідні для виконання конкретного виду роботи. Встановлюється у вигляді розряду або категорії [4].



НВ 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 [4].

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.



НВ Професіонали, фахівці: працівники, чия розумова праця відрізняється професійною змістовністю, складністю і інтелектуальністю і вимагає для свого виконання спеціальної підготовки в залежності від рівня освіти (вищу або середню спеціальну освіту).

Працівники цих категорій розробляють на основі своїх спеціальних знань варіанти вирішення окремих конкретних функціональних питань операційного або управлінського характеру.

Класифікуються згідно з функціями та спеціальною підготовкою: інженери, економісти, бухгалтери, юристи, технологи та ін.



НВ Посада управлінська – первинний структурний елемент в органах управління, визначається встановленими завданнями, правилами і відповідальністю.

У «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників» містяться кваліфікаційні характеристики посад керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців (Кваліфікаційний довідник посад України містить 87 тематичних випусків, а також чотири додаткових кваліфікаційних

довідник). Найменування посад є основою для розробки схем посадових окладів, штатних розкладів, посадових інструкцій та інших організаційно-регламентуючих документів.

Можна виділити посади штатні, вакантні, ведучі, керівні, спеціальні, технічні та ін.

Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників пред'являються виходячи з займаної посади на основі цього нормативного документу.

Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників включає кваліфікаційні характеристики посад, кожна з яких має структуру надано на рис. 2.8.

«Завдання та обов'язки.» (функції, які можуть бути доручені працівникові, що займає дану посаду);
«Повинен знати» (вимоги до працівника щодо спеціальних знань, знання законодавства, методів і засобів виконання посадових обов'язків);
«Кваліфікаційні вимоги.» (певний рівень і профіль спеціальної підготовки працівника, його освіти, необхідний стаж роботи).

Рис.2.8. Структура кваліфікаційної характеристики професії

Сукупність посад працівників знаходить своє відображення в штатному розкладі - документі затвердженому керівником організації і містить відомості про чисельність працівників відповідної категорії (штатні одиниці) по кожній посаді, номінованих посад, посадових окладах і надбавки до них.



Завдання та запитання для самоконтролю [74, 75]

1. Розкрийте сутність, структуру та особливості організаційної поведінки особистості.
2. Визначте сутність та види структури персоналу підприємства.
3. Охарактеризуйте соціальну структуру персоналу підприємства.
4. Висвітліть рольову структуру персоналу підприємства.
5. Охарактеризуйте основні категорії персоналу за участю в процесі виробництва.
6. Охарактеризуйте види чисельності персоналу підприємства.
7. Розкрийте сутність понять: «професія», «спеціальність», «професійна придатність», «кваліфікація» Якими факторами визначається кваліфікація працівника?
8. Охарактеризуйте кваліфікаційні групи персоналу підприємства.
9. Охарактеризуйте рівні виразності компетенцій менеджера.
10. Розкрийте сутність та види компетентності працівника
11. Чому принципи психологічної науки допомагають правильно розуміти природу психіки?

12. На які групи можна розділити методи психологічного дослідження?
13. Чим порівняльний метод відрізняється від лонгітюдного?
14. У чому особливості комплексного методу?
15. Чим відрізняється зовнішнє спостереження від самоспостереження?
16. У чому відмінність між спостереженням і природним експериментом, лабораторним і формуючим експериментом?
17. Які психодіагностичні методи ви знаєте?



Тестові завдання [74,75]

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”?

Розділ 3. Стратегія та кадрова політика управління персоналом.



3.1. Зміст та завдання стратегії управління персоналом організації

У сучасних умовах стратегія управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності усіх організацій, незалежно від їх розмірів, форм власності та КВЕД. Адже саме грамотне управління персоналом у довгостроковій перспективі здатне забезпечити ефективне функціонування організації.

NB І. Ансофф який справедливо визначається батьком стратегічного управління так визначає стратегію: «Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [2].

NB М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розглядають стратегію як: «детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей» [41].

NB А. Томпсон, А. Стрикленд, у свою чергу, трактують стратегію як: «специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей» [68].



NB Ми будемо розглядати стратегію як основний курс організації в довгостроковій перспективі і принципові підходи щодо забезпечення його реалізації.

Види та ієрархія стратегій які розробляються в організації надано на Рис. 3.1.

Корпоративна стратегія (загальна стратегія організації);
Стратегія бізнес-одиниць організації (відокремлені підрозділи, філії, дочірні підприємства тощо);
Функціональні стратегії (операційна, фінансова, збутова, управління персоналом тощо).

Рис. 3.1. Види та ієрархія стратегій [25]

Стратегія управління персоналом відноситься до групи функціональних стратегій і формує основу для формування корпоративної і бізнес стратегій.



NB 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 на Рис.3.1. Крім того, стратегії можна класифікувати за ознаками. Класифікацію за ознаками надано в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Класифікація стратегій за ознаками

№ з/р	Ознака	Характеристика
1	Тип, характер розвитку організації	інтенсивне зростання, вертикальне зростання, горизонтальне зростання, диверсифікація тощо.
2	Конкурентні підходи та конкурентні позиції	наступальна, захисна, партизанська тощо.

Однією з найважливіших функціональних стратегій організації є стратегія управління персоналом (кадрова стратегія).



NB Стратегія управління персоналом (кадрова стратегія) – це визначення основних цілей, принципів і підходів щодо роботи з персоналом на відносно тривалій період часу [75].

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

- концентрована кадрова стратегія;
- диверсифікована кадрова стратегія.



NB 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 [75].



NB 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 [75].

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.

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



3.2. Сутність, види та особливості формування і реалізації кадрової політики управління персоналом організації.

У сучасних умовах кадрова політика чітко демонструє погляди керівництва організацій щодо різних аспектів управління персоналом, сприяє налагодженню взаємодії підрозділів між собою та покращенню соціально-психологічного мікроклімату як у колективі, так і в рамках взаємовідносин «керівник–підлеглий» та, відповідно, «підлеглий–керівник», раціоналізує процес ухвалення кадрових рішень тощо.



NB Кадрова політика є похідним елементом кадрової стратегії [75].



NB Кадрову політику можна визначити як систему підходів до реалізації основних напрямків роботи з персоналом у певний конкретний період часу [75].



Суттю кадрової політики є робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації [75].



NB Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів ротації (вивільнення) та збереження персоналу для забезпечення ефективного досягнення цілей організації [71].

Також кадрову політику можна розуміти як модель поведінки роботодавця стосовно найманих працівників, у рамках якої вирішуються такі стратегічні питання, як: звільняти працівників чи залишати на робочих місцях із варіантом можливої ротації кадрів; здійснювати раціональну перепідготовку / перенавчання працівників власними силами всередині організації чи набирати нових працівників ззовні; інвестувати ресурси у підготовку вузькоспеціалізованих працівників чи мобільних працівників широкого профілю.

Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах надано на рис. 3.2.

<p>Кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. (У цьому відношенні вона являє собою кадрове забезпечення цієї стратегії).</p>
<p>Кадрова політика повинна бути досить гнучкою. (Це означає, що вона повинна бути з однієї сторони стабільною, а з іншої динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробництва і економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на врахування інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства).</p>
<p>Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обгрунтованою. (Тобто виходити з реальних фінансових можливостей).</p>
<p>Кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників. (Основу кадрової політики у сучасних умовах має складати індивідуалізований підхід, у центрі якого особистість працівника; уміння використовувати людський капітал для вирішення цілей та завдань, які поставлені перед організацією).</p>

Рис.3.2. Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах [75]

Таким чином, кадрова політика в нових умовах спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання не лише економічного, але й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Кадрову політику можна класифікувати за двома ознаками [61, 76] характеристика яких надана в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Класифікація кадрової політики

№ з/р	Класифікаційна ознака	Види кадрової політики
1	Залежно від впливу апарату управління за допомогою певних правил і норм на кадрову ситуацію в організації	Активна, пасивна, превентивна, реактивна
2	Залежно від орієнтації на власний або зовнішній персонал, тобто ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища для формування кадрового складу	Відкрита, закрита

Характеристика цих видів кадрової політики надана в табл. 3.3.

Характеристика кадрових політик [76]

№ з/р	Назва кадрової політики	Характеристика
1	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;
2	Реактивна,	Менеджмент організації здійснює постійний моніторинг ситуації, в разі появи проблемних ситуацій швидко реагує, оперативне вживає заходів щодо їх локалізації. Кадрові служби організацій в цілому володіють основними засобами діагностики, що дозволяє швидко реагувати;
3	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;
4	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.
5	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;
6	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

Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики надана в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики [76]

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 на 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»

Зрозуміло, що кадрова політика має враховувати вимоги трудового й іншого законодавства, поточний та перспективний стан ринку праці, а також ряд інших моментів.



NB 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.

Зміст діяльності з управління персоналом значно детерміновано *завданнями*, що виконуються організацією на різних стадіях її життєвого циклу. Відомо, що завдання, пріоритети змінюються з часом. Основні стадії життєвого циклу організації та, відповідно, завдання кадрової діяльності надано в табл.3.5.

Завдання кадрової політики на основних стадіях життєвого циклу організації [4, 75,76]

№ з/р	Стадія ЖЦ	Зміст кадрової політики
1	Стадія створення організації:	Підготовка організаційного проекту, формування кадрового складу, розробка системи й принципів кадрової роботи тощо.
2	Стадія інтенсивного зростання	Реструктуризація організації; залучення нового персоналу; корегування принципів управління; уточнення й зміцнення корпоративної культури, «захист» корпоративної культури від розмивання новими працівниками.
3	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.
4	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.

Основні принципи кадрової роботи представлено на рис.3.3.

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.

Рис. 3.3. Основні принципи кадрової роботи [75]

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.

Складові процесу формування кадрової політики в організації та їх характеристика надана в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Характеристика складових процесу формування кадрової політики в організації [4, 75, 76]

№ з/р	Назва складової	Характеристика
1	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.
2	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.
3	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 напрямами та відповідними підрозділами. Тому дуже важливо створити ефективні координаційні механізми всередині організації, зокрема це стосується й питання узгодження кадрової політики з іншими функціональними напрямками діяльності організації.



3.3. Розробка та реалізація кадрової політики в концептуальних кадрових документах

Кадрова політика повинна знаходити відображення в документах наданих на рис.3.4.

Статут підприємства;
Філософія підприємства;
Колективний договір;
Правила внутрішнього розпорядку;
Контракт співробітника;
Положення про оплату праці;
Положення про атестацію кадрів

Рис.3.4. Документи в яких відображається кадрова політика



NB Концептуальні кадрові документи це: філософія організації, правила внутрішнього розпорядку та колективний договір.



NB Філософія організації це - це сукупність цінностей і цілей діяльності працюючих у ній людей, це основна спрямованість на розвиток персоналу та його конкурентоспроможність, це система моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу і менеджерів, це стратегічне бачення функціонування організації [71].



NB Філософія організації це - сукупність цілей і правил поведінки співробітників.

Філософія організації вперше виникла на початку XX століття в автомобільній компанії Г. Форд в США, в компаніях «IBM», «General Motors», «McDonald's», а потім у 50-х роках в Японії у великих компаніях «Mitsubishi», «Toyota», «Sony» отримала широке поширення.

Філософські принципи сучасного підприємства були сформульовані в цей період президентом «Sony» А. Морітою: «Якби вдалося створити умови, в яких люди могли б об'єднатися з твердим наміром спільно трудитися і використовувати свої технічні здібності для здійснення своїх таємних бажань, то така організація могла б принести величезну насолоду і користь» [4].

Ці принципи надано в табл. 3.7.

Принципи компанії «Sony» А. Моріта

№ з/р	Принцип
1	Вибір великих цілей і постановка амбітних науково-технічних завдань.
2	Патерналізм - виховання у зайнятих на фірмі почуття, що вони - члени однієї сім'ї (довічний найм співробітників, неординарні форми спілкування з керівництвом, планування службової кар'єри, фірмовий одяг).
3	Розвиток творчої ініціативи та свідомо відмова від складання жорстких планів (паралельні дослідницькі групи, виявлення та підтримка ентузіастів, «людина на своєму місці»).

ВВ Філософія організації включає такі основні розділи: цілі та завдання організації; декларації прав співробітника; ділові та моральні якості; умови праці, робоче місце; оплата і оцінка праці; соціальні блага; соціальні гарантії; захоплення (хобі) [4, 75, 76].



ВВ Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР) працівників є важливим нормативним документом який регламентує: прийом і звільнення співробітників, робочий час, організацію праці, порядок вирішення трудових спорів, отримання соціальних благ, гарантій, винагороди і покарання.

Це внутрішній нормативний документ, який, з одного боку, повинен відповідати Кодексу законів про працю країни і Типовим правилам внутрішнього трудового розпорядку, а з іншого боку, враховувати специфіку підприємства (галузь, місце розташування, кадрову політику, структуру персоналу, тип власності, технологію і організацію виробництва, фінансове стан в частині благ і гарантій та ін.).

Основні розділи Правил внутрішнього розпорядку підприємства надано на рис. 3.5.

Загальні положення
Порядок прийому і звільнення працівників
Основні обов'язки працівників
Основні обов'язки керівництва підприємства
Заохочення за успіхи в роботі
Відповідальність за порушення трудової дисципліни

Рис.3.5. Структура ПВТР

Іншим, не менш важливим концептуальним кадровим документом є колективний договір.



NB Колективний договір - договір між адміністрацією, профспілковим комітетом і трудовим колективом організації за рішенням виробничих і соціальних завдань і поліпшення умов праці робітників і службовців.

Колективний договір - правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між представниками працівників і роботодавця. Відносини регулюються законом «Про колективні договори і угоди».

На практиці структура і зміст Колективного договору різноманітні, починаючи з багатосторінкового документа об'ємом 50 і більше сторінок, що включає річний план, положення про оплату праці, правила внутрішнього трудового розпорядку, фрагменти філософії підприємства тощо, і закінчуючи схематичним угодою на одній або двох сторінках. Колективний договір, як правило, укладається на підприємствах з сильною профспілковою організацією і згуртованим трудовим колективом і відсутній на багатьох приватних і малих підприємствах, де умови праці робітників і службовців обумовлюються в контрактах при прийомі на роботу. Колективні договори укладаються на 1-3 роки. В колективному договорі є дві сторони: представники працівників і представники роботодавців.



NB Представники працівників - органи професійних спілок та їх об'єднань, уповноважені на представництво відповідно до їх статутів, органи громадського самоврядування, створені на загальних зборах (конференції) працівників організації та уповноважені ними. Працівники, які не є членами профспілки, не можуть уповноважити орган профспілки представляти їхні інтереси в ході колективних переговорів, укладення, зміни, доповнення Колективного договору, угоди і контролю за їх виконанням.



NB Представники роботодавців - керівники організації або інші повноважні відповідно до статуту організації, інших правових актів особи, повноважні органи об'єднань роботодавців, інші уповноважені роботодавцями органи.

Основні принципи укладання колективних договорів і угод надано на рис.3.6.

Дотримання законодавчих норм
Повноважність представників сторін
Рівноправність сторін
Свобода вибору та обговорення питань, що становлять зміст колективних договорів, угод

Рис. 3.6. Основні принципи укладання колективних договорів [73]

Зміст і структура колективного договору визначаються сторонами. У колективний договір можуть включатися взаємні зобов'язання роботодавця та працівників з питань представлених на рис. 3.7.

Форма, система і розмір оплати праці, грошові винагороди, допомоги, компенсації, доплати
Механізм регулювання оплати праці виходячи з росту цін, рівня інфляції, виконання показників, визначених колективним договором;
Зайнятість, перенавчання, умови вивільнення працівників
Тривалість робочого часу і часу відпочинку, відпусток;
Поліпшення умов охорони праці працівників, у тому числі жінок та молоді (підлітків);
Добровільне і обов'язкове медичне та соціальне страхування;
Дотримання інтересів працівників при приватизації підприємства, відомчого житла;
Екологічна безпека та охорона здоров'я працівників на виробництві;
Пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням;
Контроль за виконанням колективного договору та відповідальність сторін;
Відмова від страйків за умовами, включених у даний колективний договір, при своєчасному і повному їх виконання

Рис.3.7. Коло питань трудового договору

NB Колективний договір набирає чинності з моменту підписання його сторонами або з дня, встановленого у колективному договорі, і діє протягом усього терміну. Після закінчення встановленого терміну колективний договір діє до тих пір, поки сторони не укладуть новий або не замінять, доповнять діючий.

NB Колективний договір зберігає свою дію у разі зміни складу, структури, найменування органу управління організацією, розірвання трудового договору (контракту) з керівником організації.

NB При реорганізації колективний договір зберігає свою дію на її час, потім може бути переглянутий з ініціативи однієї зі сторін.

NB При зміні власника майна організації дію колективного договору зберігаються протягом трьох місяців. У цей період сторони вправі розпочати переговори про укладення нового колективного договору або збереженні, зміні та доповненні чинного.

NB При ліквідації організації претензії працівників за колективним договором задовольняються з майна ліквідованої організації відповідно до чинним цивільним законодавством.



Завдання та запитання для самоконтролю [19, 74, 75, 76]

1. Трансформація кадрових політик (пасивна реактивна превентивна активна) як розвиток системи управління персоналом:
 - що таке кадрова політика;
 - охарактеризуйте типи кадрової політики організації;
 - наведіть приклади різних типів кадрової політики організації;
 - за якими елементами одна кадрова політика відрізняється від іншої?
2. Як здійснюється кадровий процес під час реалізації відкритої кадрової політики?
3. Як здійснюється кадровий процес під час реалізації закритої кадрової політики?
4. Фактори, що впливають на формування кадрової політики підприємств торгівлі, закладів охорони здоров'я, сільськогосподарських підприємств):
 - яким чином нормативні обмеження, зокрема трудове законодавство та взаємовідносини з профспілками, впливають на формування кадрової політики;
 - як може вплинути на кадрову політику ситуація на ринку праці, а саме стан економічної кон'юнктури та перспективи розвитку ринку праці;
 - розкрийте характер впливу на кадрову політику таких внутрішніх чинників, як цілі підприємства, структура організації, умови праці, якісні характеристики трудового колективу, стиль керівництва.
5. Розкрийте зміст стратегій управління персоналом на різних етапах життєвого циклу організації.
6. Розкрийте зміст концептуальних кадрових документах для розробки та реалізація кадрової політики організації.



Тестові завдання [74,75,76]

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 організації;
- 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.

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.

Розділ 4. Кадрове планування. Організація найму та відбору кадрів. Адаптація персоналу.



4.1. Сутність кадрового планування, його мета і завдання.



NB Кадрове планування - це процес визначення потреб організації в кадрах, тобто визначення того, коли, де, скільки, якої кваліфікації, якою вартістю, які співробітники потрібні в майбутньому.

Потреби організації у співробітниках змінюється з часом під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. В цілому потреба підприємства в трудових ресурсах визначається попитом на товари і послуги і рівнем продуктивності праці.

Це кількісний аспект проблеми, суть якого полягає у визначенні кількості співробітників, необхідних для майбутнього цілеспрямованого виконання завдань організації в кількісному, якісному, часовому і просторовому відношенні.

Процес планування має наступні узагальнені етапи надані на рис.4.1.

Оцінка наявних ресурсів
Оцінка майбутніх потреб.
Розробка програми задоволення майбутніх потреб

Рис.4.1. Узагальнені етапи процесу кадрового планування



NB Мета кадрового планування - надати працівникам організації робочі місця в потрібний час і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей і схильностей та компетентності, задля забезпечення досягнення цілей організації.

Кадрове планування повинно створювати умови для мотивації більш високої продуктивності праці. Одним із завдань кадрового планування є врахування інтересів усіх працівників організації. Кадрове планування має бути інтегроване в загальний процес планування.

В результаті кадрового планування вирішуються питання надані на Схемі. 4.1.

Скільки працівників, якої кваліфікації і коли будуть необхідні?
Яким чином залучити необхідний і скоротити зайвий персонал?
Як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей?
Яким чином забезпечити розвиток кадрів?
Яких витрат зажадають заплановані заходи

Схема 4.1. Питання кадрового планування

Кадрове планування реалізується через комплекс заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

Вихідні дані які використовується для розробки оперативного плану роботи з персоналом надано на Схемі 4.2.

Вихідні дані:	
-	про постійний склад персоналу;
-	про структуру персоналу;
-	про плинність кадрів;
-	про втрату часу в результаті простоїв, через хворобу;
-	про тривалість робочого дня;
-	про зарплату робітників і службовців (структура зарплати, надбавки, додаткова заробітна плата);
-	про послуги соціального характеру.

Схема 4.2. Вихідні дані для розробки оперативного плану роботи з персоналом.

Процес кадрового планування у вигляді його етапів надано в табл.4.1.

Таблиця 4.1.

Етапи процесу кадрового планування [4, 75,76]

№ з/р	Назва етапу	Характеристика
1	Планування потреби в персоналі	Є початковою стадією процесу кадрового планування. Воно базується на даних про наявні та заплановані робочі місця, плану проведення організаційно-технічних заходів, штатному розкладі й плані заміщення вакантних посад.
2	Планування залучення персоналу	Є задоволення в перспективі потреби в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Одна з проблем роботи з персоналом при залученні кадрів - планування трудової адаптації в ході взаємодії працівника і організації відбувається їх взаємне пристосування (адаптація).
3	Планування вивільнення чи скорочення персоналу	Має сутнісне значення в процесі кадрового планування. Планування роботи зі співробітниками що звільняються, класифікації видів звільнень. Критерії: з ініціативи працівника, ініціативи роботодавця, у зв'язку з виходом на пенсію та ін. Зважаючи на важливість такої події головним завданням служби управління персоналом є максимально можливе пом'якшення переходу в іншу виробничу, соціальну та особистісну ситуацію.
4	Планування використання кадрів	Здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад. Поряд з урахуванням кваліфікаційних ознак необхідно враховувати психічні та фізичні навантаження на людину. При плануванні використання персоналу слід пред'являти до нього такі вимоги, які б не ставали причиною професійних захворювань. Особлива увага приділяється зайнятості молоді, жінок, літніх працівників.

№ з/р	Назва етапу	Характеристика
5	Планування навчання персоналу	<p>В організаціях існує потреба в навчанні, що включає перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників. охоплює заходи щодо внутрішньо організаційного, поза організаційного навчання і самопідготовки дозволяє використовувати власні ресурси без пошуку нових кадрів на ринку праці.</p> <p>Крім того, таке планування створює умови для мобільності, мотивації та саморегуляції працівника. Воно прискорює процес адаптації працівника до умов виробництва.</p> <p>На практиці склалися дві форми навчання: на робочому місці, поза робочого місця. Навчання на робочому місці більш дешеве, оперативне, пов'язано з повсякденною роботою.</p> <p>Навчання поза робочим місцем більш ефективно, але пов'язано з додатковими фінансовими витратами і відволіканням працівника від його службових обов'язків.</p>
6	Планування ділової кар'єри і службового просування	<p>Формування цілей та планів, які реалізуються в процесі працевлаштування та здійснення професійного шляху в цілому.</p>
7	Планування витрат на персонал	<p>Витрати на персонал є основою розробки виробничих і соціальних показників організації.</p> <p>При плануванні витрат на персонал враховується основна і додаткова зарплата, відрахування на соціальні страхування, витрати на відрядження та службові роз'їзди, витрати на підготовку, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, витрати на доплату за громадське харчування, на фізичне виховання, охорону здоров'я, відпочинок, придбання спецодягу. Слід також планувати витрати на створення більш сприятливих умов праці, на створення робочих місць.</p> <p>При великої плинності кадрів з'являються додаткові витрати, пов'язані з пошуком нової робочої сили.</p> <p>У міру розвитку ринкової економіки необхідно враховувати нові види витрат, пов'язані з участю працівників у прибутках організації.</p>



4.2. Планування чисельності персоналу

Відповідно до прийнятої класифікації працівників підприємства виникає необхідність планування потреби персоналу за групами та професіями.



NB У практиці обліку персоналу підприємства розрізняють обліковий склад, явочний склад, середньооблікову чисельність і структуру кадрів [37].



NB До облікового складу зараховуються усі працівники, прийняті на постійну, сезонну і тимчасову роботу (ті, що фактично працюють та відсутні на роботі).



NB Явочна чисельність показує, скільки працівників, що є в списку, з'явилися на роботу.



NB Середньооблікова чисельність працівників за звітний період визначається шляхом додавання чисельності працівників облікового складу за кожен календарний день звітного періоду та діленням одержаної суми на кількість днів у періоді.

Планування як найважливіша функція управління персоналом в кожній організації включає розрахунок загальної (поточної) та додаткової потреби в персоналі, визначення кількості та структури працівників, аналіз динаміки та складу персоналу, оцінку балансу робочого часу тощо.



NB Потреба організації в персоналі поділяється на: загальну та додаткову.

Загальна потреба в персоналі відповідає кількості працівників, необхідних для вирішення завдань, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах, і прогнозується на основі їхнього аналізу. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки і, у свою чергу, поділяється на планову і прогнозовану (у перспективному періоді) [38].

Визначення планової чисельності персоналу залежить від специфіки підприємства, особливостей його функціонування [12].

Планування чисельності персоналу за категоріями: основна і додаткова потреба в персоналі. Для планування чисельності персоналу за категоріями використовують: виробничу програму, норми виробітку, планований ріст продуктивності праці і структуру робіт.

Методика та формули розрахунку надано в табл.4.2.

Таблиця 4.2.

Методика розрахунку основної і додаткової потреби в персоналі

№ з/р	Потреба	Розрахунок
1	Загальна потреба підприємства в кадрах (А)	$A = Ч + ДП$, де Ч - базова потреба в кадрах, обумовлена обсягом виробництва, ДП - додаткова потреба в кадрах.

№	Потреба	Розрахунок
2	Базова потреба підприємства в кадрах (Ч)	$Ч = \frac{ОП}{В}$, де ОП - обсяг виробництва, В - виробіток на одного працюючого.
3	Додаткова потреба в кадрах (ДП)	Це різниця між загальною потребою і наявністю персоналу на початок розрахункового періоду. При розрахунку додаткової потреби враховуються: - розвиток підприємства (науково обґрунтоване визначення приросту посад у зв'язку із збільшенням виробництва); $ДП = А_б * К_p,$ $A_б$ - потреба в персоналі в базовому періоді; K_p – темп росту потреби в працівниках; - відшкодування природного вибуття працівників; $ДП = А_{пл} * К_в,$ де $K_в$ - коефіцієнт вибуття працівників (2-4% від загальної чисельності).
Розрахунки потреби за окремими категоріями працівників		
1	Робітники відрядники	З урахуванням трудомісткості продукції, фонду робочого часу, рівня виконання норм
2	Робітники з погодинною оплатою	З урахуванням норм часу, фонду робочого часу, посадових окладів
3	Обслуговуючий персонал	На основі типових норм і штатного розкладу
4	Керівний персонал (визначається виходячи з норм керованості).	З урахуванням норм керованості і існуючої організаційної структури управління

Прогнозування потреби в персоналі дозволяє встановити на заданий період часу якісний і кількісний склад персоналу.

Якісна потреба, тобто потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікації розраховується виходячи з:

- професійно-кваліфікаційного поділу робіт, зафіксованих у виробничо-технологічній документації на робочий процес;
- вимог до посад і робочих місць, закріплених в посадових інструкціях;
- штатного розкладу організації та її підрозділів, де фіксується склад посад;
- документації, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог по професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Розрахунок якісної потреби за професіями, спеціальностями і т.д. супроводжується одночасним розрахунком кількості персоналу за кожним

критерієм якісної потреби. Загальна потреба знаходиться підсумовуванням кількісної потреби за окремими якісними критеріями.

Для визначення кількісної потреби в персоналі використовуються методи розрахунку чисельності співробітників описані в табл.4.3.

Таблиця 4.3.

Методи розрахунку чисельності співробітників [4, 19,75,76]

№	Назва методу	Характеристика
1	Метод, заснований на використанні даних про час трудового процесу.	<p>Дає можливість розрахувати чисельність робітників відрядників або почасових робітників, кількість яких визначається виходячи з трудомісткості процесу.</p> $ЧР = \frac{T_n}{T_{пол}} \times K$ <p>де ЧР - чисельність робітників, T_n - час, необхідний для виконання виробничих програм, $T_{пол}$ - корисний фонд часу одного робітника, K - коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.</p>
2	Метод розрахунку за нормами обслуговування («агрегат-метод»)	<p>Показує залежність чисельності від кількості обслуговуючих машин, агрегатів та інших об'єктів.</p> $Ч = \frac{Ч_a \times K_z}{H_o} \times K$ <p>де $Ч_a$ - число агрегатів, K_z - коефіцієнт завантаження, H_o - норма обслуговування, K - коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.</p>
3	Метод розрахунку по робочих місяцях і нормативам чисельності розглядається як окремий випадок використання методу норм обслуговування.	



4.3. Організація найму та відбору кадрів

Балабанова Л. В. пропонує власний підхід до набору і відбору працівників на підприємстві, який детально висвітлений у її навчальному посібнику «Управління персоналом» [4]. Даний посібник коротко характеризує ці етапи.



NB Отже, процес наймання (залучення) персоналу передбачає: аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів, прийняття рішення щодо

мотивації і перспектив кар'єрного зростання, вибір джерел залучення персоналу, здійснення практичних дій щодо залучення персоналу.



NB Аналіз змісту роботи – це процес систематичного і ретельного дослідження змісту роботи.

Для того, щоб відібрати відповідних працівників, потрібно детально знати, які завдання вони будуть виконувати під час роботи та які індивідуальні і суспільні характеристики цих робіт. Дану інформацію одержують за допомогою аналізу змісту робіт. На основі аналізу змісту роботи доцільно скласти посадову інструкцію, де коротко викладаються основні задачі, необхідні навички, відповідальність і повноваження виконавця.

Для аналізу змісту роботи використовують методи та контрольні питання надані в табл. 4.4. [76].


Таблиця 4.4.


Методи аналізу змісту роботи та перелік контрольних питань

№ з/р	Назва методу	Характеристика
1	Спостереження	Застосовують, якщо аналізуються рутинні роботи.
2	Аналіз інформації, яка отримана від безпосередніх виконавців і їхніх керівників	Проте, при такому дослідженні спостерігається сильний вплив суб'єктивних факторів, тому що на будь-якому посадовому рівні, як правило, переоцінюють важливість своєї роботи
3	Метод прямого систематичного аналізу стану роботи	Аналізуються: відповідальність за певні ділянки роботи; рівень комунікаційних зв'язків, психологічний клімат у колективі; вимоги, які встановлені до відповідної роботи; умови праці; перевірка виконання роботи
Перелік контрольних питань які використовуються при аналізі змісту роботи		
1	Метод ключових слів	Що робиться, коли це робиться, чому це робиться, де це робиться, як це робиться?
2	Відповідальність за певні ділянки роботи	Відповідальність за підлеглих; відповідальність за устаткування, матеріали, інструменти; фінансова відповідальність
3	Рівень комунікаційних зв'язків, психологічний клімат у колективі	Взаємовідносини з вище стоячими працівниками, з колегами, з працівниками інших відділів, із громадськістю, клієнтами, з підлеглими
4	Вимоги, які встановлені до відповідної роботи	Необхідний рівень продуктивності і результатів праці, необхідні навички і досвід, необхідні аналітичні здібності, необхідні фізичні дані і стан здоров'я, необхідний рівень мотивації і соціальні навички

№	Назва методу	Характеристика
5	Умови праці	Фізичні умови і навколишнє середовище, соціальні умови і робочий колектив, економічні умови, включаючи питання оплати праці
6	Перевірка виконання роботи	Перевірка роботи виконавцем, перевірка роботи начальником

 **NB** Після аналізу змісту роботи переходять до наступного етапу кадрового планування - **визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду.**

 **NB** Процес набору персоналу у підприємство повинен враховувати очікування і вимоги не тільки працедавця, а й кандидата на посаду. Лише максимальне їх наближення дасть можливість розраховувати на наймання високоефективного і лояльного до підприємства працівника. **Саме тому під час визначення вимог до кандидатів важливо пам'ятати, що вони повинні бути реалістичними.** Якщо вимоги значно завищені, то можна взагалі не знайти жодного кандидата на запропоновану посаду.

 **NB** На підставі попереднього аналізу слід точно визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, необхідні при виконанні даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент, зокрема це стосується і існуючої корпоративної культури підприємства.

Під час визначення кваліфікаційних вимог важливо бути точним, потрібно ретельно обирати слова й уникати таких узагальнень, як «гарна зовнішність», «рівень освіти вище за середній» тощо.

Характеристики які описують вимоги до кандидатів на рис.4.2.

Фізичні дані: ріст; здоров'я; еталон зовнішності, необхідний для успішної діяльності; мовні характеристики кандидата; вікові обмеження; стать.
Кваліфікація: освіта (рівень); необхідна професійна підготовка; необхідна кваліфікація; досвід попередньої роботи (рівень, тривалість роботи) та її види (наприклад, технічна, управлінська); інші необхідні навички і знання.
Інтелект: потрібен певний рівень розумових здібностей.
Здатності (необхідні для того, щоб оптимально виконувати роботу): технічні, спритність рук, вербальні, математичні, уміння спілкуватися, аналітичні навички, художні, креативність.
Інтереси: рішення інтелектуальних проблем, практичні / конструктивні інтереси, суспільні, художні.
Характер: для успіху претендентам потрібні певні риси характеру, вони повинні вміти: працювати з іншими людьми, впливати на інших людей, покладатися на себе, отримувати задоволення від напруженої роботи.
Мотивація: гроші, безпека, престиж, приналежність до підприємства, влада, майстерність, рішення проблем.
Умови (що вимагає дана діяльність): проживання у певному районі, можливість поїздок, здатність довго працювати, певний сімейний стан.

Рис. 4.2. Характеристики які описують вимоги до кандидатів [76]

Під час розробки вимог доцільно застосовувати професіограму.

Науково обґрунтований підбір кадрів починається зі складання професіограми.



НВ Професіограма – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

Іншими словами, перш ніж підбирати людей, необхідно детально і точно уявляти, якими вони мають бути. Перелік необхідних характеристик складається за результатами спеціального наукового дослідження професіографії.



НВ Професіографія - це технологія вивчення вимог професії до особистісних якостей, психофізіологічних характеристик, соціально-психологічних показників, природних задатків і здібностей, ділових, професійних знань і вмінь, стану здоров'я людини.

Об'єм, глибина, і детальність їх вивчення залежать від замовлення керівництва організації.

Професіографічні дослідження проводять фахівці на замовлення керівників кадрових служб. Керуючий персоналом отримує готовий висновок у вигляді професіограми.

Успіх будь-якої організації в сучасних умовах прискореного науково-технічного процесу та посилюється конкуренції залежить, в першу чергу, від її здатності максимально ефективно відбирати персонал і використовувати вже наявні в її розпорядженні ресурси для досягнення поставлених перед нею цілей. У свою чергу ця здатність багато в чому залежить від компетентності керівників і фахівців з управління персоналом, володіння сучасними методами управління персоналом. Підбір найкращих кадрів - складний багатопверховий процес, що включає науково - обґрунтовані принципи і методи роботи, без яких неможливо здійснювати підбір найкращих кадрів. Тільки системний, науково методично розроблений підхід, дозволяє швидко і якісно вирішувати проблему підбору персоналу.



НВ Професіограма включає відомості, які:

- характеризують саму професійну діяльність (**психологічна професіограма**);
- описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (**психограма**).

Орієнтовна структура професіограми надана в табл. 4.5.

Орієнтовна структура професіограми

№ з/р	Характеристики	Зміст
1. Описові характеристики діяльності		
1.1.	Параметричний опис:	а) назва організації; б) статус організації; в) структура організації; г) цілі і завдання; д) основні види діяльності; е) принципи і норми, прийняті в організації.
1.2.	Морфологічний опис:	а) застосовувані засоби праці; б) робоче місце; в) основні елементи діяльності; г) очікуваний результат і вимоги, пропоновані до нього.
1.3.	Функціональний опис:	а) послідовність операцій, технологія діяльності; б) режим праці та відпочинку; в) способи взаємодії.
2. Кількісна оцінка елементів діяльності		
2.1.	Виділені завдання.	їх опис.
3. Психограма		
3.1.	Вимоги, пропоновані діяльністю до виконавця, до рівня розвитку його професійних здібностей і психічних функцій	а) пам'яті, мислення, уваги, інтелекту, координації рухів; б) професійно важливі якості виконавця; в) професійно важливі вимоги до особистісних якостей (темпераменту, рисам характеру, типу особистості).



ВВ Для формування вимог для відбору персоналу також використовують **кваліфікаційні карти та карти компетенцій**.



ВВ **Кваліфікаційна карта** це набір кваліфікаційних характеристик (загальна освіта, професійна освіта, спеціальні навички - знання іноземної мови, володіння комп'ютером і т.д.), якими повинен володіти «ідеальний» співробітник, що займає цю посаду.

Кваліфікаційні карти підготовлюється спільно керівником підрозділу і фахівцями з людських ресурсів на основі посадової інструкції. Оскільки під час відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик значно легше, ніж наявність здібностей виконувати певні функції, кваліфікаційна карта є інструментом, що полегшує процес відбору кандидатів. Використання кваліфікаційної карта дає також можливість структурування оцінки кандидатів (по кожній характеристиці) і порівняння кандидатів між собою. Разом з тим,

цей метод зосереджується на технічних, значною мірою формальних характеристиках кандидата (його минулому), залишаючи осторонь особистісні характеристики і потенціал професійного розвитку.



NB Карта компетенції (портрет ідеального співробітника).

Компетенції являють собою особистісні характеристики людини, її здатності до виконання тих чи інших функцій, типів поведінки і соціальних ролей, як, наприклад, орієнтація на інтереси клієнта, вміння, працювати в групі, напористість, оригінальність мислення. Найважливішим доповненням карти є опис компетенцій, тобто детальне пояснення кожного штриха портрета ідеального співробітника.

Підготовка карти компетенцій вимагає спеціальних знань і, як правило, здійснюється за допомогою професійного консультанта або спеціально навченого співробітника відділу людських ресурсів. При оцінці кандидата карта компетенції використовується також як кваліфікаційна карта - компетенції кандидата порівнюються з компетенціями ідеального співробітника.

Перераховані вимоги повинні періодично уточнювати у зв'язку зі зміною умов діяльності підприємства.



NB Наступний етап кадрового планування це ухвалення

рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання майбутніх працівників. Кандидата слід проінформувати не тільки про вимоги працедавця до його кваліфікації, досвіду і особистих якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар'єрне зростання тощо.



NB Визначивши вимоги до кандидата, можемо приступити до

реалізації **наступного етапу - залученню кандидатів**, основне завдання якого - створення досить представницького списку кваліфікованих кандидатів для наступного відбору. Для залучення кандидатів організація може використовувати ряд джерел і методів, кожен з яких має свої переваги і недоліки.

Для залучення кандидатів необхідно обрати певні джерела.

Виділяють наступні джерела набору персоналу [76]:

- внутрішні (у межах підприємства);
- зовнішні (за межами підприємства).

Серед внутрішніх джерел набору персоналу можна виділити:

- працівників підприємства;
- друзів, знайомих і родичів працівників підприємства;
- колишніх працівників підприємства;
- колишніх кандидатів на вакантні посади.

Підприємство може вести пошук персоналу на ринку робочої сили двома способами: власними силами і залучати спеціалізовані фірми. Під час

визначення оптимального способу пошуку персоналу необхідно враховувати два основних фактори:

- розмір фінансових коштів, виділених на залучення персоналу;
- категорію необхідного фахівця.

Зовнішні джерела набору персоналу для організації надано на рис. 4.3.

Засоби масової інформації (ЗМІ);
Інтернет;
Неформальні канали;
Освітні організації;
Професійні клуби та асоціації;
Агенти-розповсюджувачі;
Переманювання працівників;
Біржі праці та агентства з працевлаштування;
Рекрутингові агентства ;
Друковані ЗМІ


Рис.4.3. Зовнішні джерела набору персоналу [86].

NB Найбільш ефективний спосіб набору персоналу (що стосується часу, якості і вартості послуг) – за допомогою рекрутингових агентств.

Етапи процедури відбору персоналу представлено на рис. 4.4.

Попередній відбір претендентів
Проведення первинної співбесіди
Оцінка претендента
Перевірка документації
Збір і перевірка рекомендацій
Медичний огляд
Проведення підсумкової співбесіди щодо наймання
Ухвалення остаточного рішення про наймання

Рис. 4.4. Етапи процедури відбору персоналу

 **NB** Метою попереднього відбору є зниження витрат щодо наймання персоналу за рахунок скорочення кількості претендентів, які підлягають оцінці.

Попередній відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що ставляться підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади у відповідності зі специфікою виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: досвід, освіта, кваліфікація (наприклад, наявність прав на водіння автотранспортом), навички (володіння ПК і уміння працювати з певними програмами), вік. Попередній відбір здійснюється

менеджером з персоналу на основі аналізу резюме, представленого претендентом.



NB Резюме – це спосіб інформування працедавця про найбільш важливі характеристики претендента щодо одержання посади на даному підприємстві.



NB Грамотне складене резюме – одна із складових можливого успіху під час пошуку роботи. Його **мета** – привернути увагу, зацікавити працедавця кандидатурою, представленою в резюме, і спонукати запросити претендента до участі у наступному відборі. Тому воно повинно містити інформацію про придатність претендента до роботи, яка пропонується.

Залежно від стажу, досвіду роботи, кваліфікації претендента виділяють *хронологічне, функціональне та професійне резюме*. Проте, на практиці найчастіше використовується комбінація перерахованих типів резюме.

Орієнтовна структура резюме надана на рис. 4.5.

Особисті відомості;
Мета (вказується конкретна мета претендента, який подає резюме до даного підприємства, наприклад, одержання певної посади);
Дані про освіту;
Дані про професійну діяльність (опис досвіду роботи подається у зворотному хронологічному порядку в розрізі посад, увага зосереджується на набутих досвіді, умінні і навичках);
Сфера професійних інтересів (доцільно вказувати лише ті з них, що сприяють зростанню кваліфікації в напрямі діяльності, яка пов'язана з функціональною специфікою вакантної посади).

Рис. 4.5. Орієнтовна структура резюме

За наявності великої кількості претендентів використовується комп'ютерна обробка представлених резюме. Під час вивчення резюме варто звернути увагу на культуру листа, стиль викладення.

NB Якщо резюме відсутнє, попередній відбір проводиться на стадії аналізу первинної анкети, що заповнюється претендентом у момент першого відвідування організації.

Окрім відомостей, що містяться в резюме, анкета може включати додаткові відомості, що представляють інтерес для підприємства. Анкета розробляється службою управління персоналом із урахуванням специфіки посад. Вона має стандартну форму і містить біографічні відомості про претендента, його освіту, стаж і досвід роботи.

На основі інформації первинної анкети, здійснюється знайомство з кандидатом на посаду і відсіювання претендентів у зв'язку з невідповідністю їх

формальним характеристикам. З урахуванням відомостей, наведених у анкетах, здійснюється підготовка до проведення первинної співбесіди.



NB Метою первинної співбесіди, яка здійснюється спеціалістом із персоналу, є більш детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи.

У процесі співбесіди претендент повинен одержати також інформацію про підприємство і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості у роботі, що пропонується, і є важливим фактором зниження майбутньої плинності працівників. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж підприємства. Усе це варто враховувати під час підготовки до проведення попередньої співбесіди.



NB Основною метою відбіркової співбесіди (інтерв'ю) є одержання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її виконувати.

У процесі відбіркової співбесіди повинні бути отримані відповіді на наступні питання:

- чи зможе кандидат виконувати дану роботу?
- чи буде він її виконувати?
- чи буде він найкращим вибором для виконання даної роботи?

Багато організацій використовують стандартну схему проведення інтерв'ю, в основі якої лежить типова форма, що містить фіксований набір питань до кандидата. Але варто враховувати, що на різні посади може виникнути потреба у розробці нових стандартних форм або корегування існуючих (наприклад, інтерв'ю під час відбору продавця буде значно відрізнятися від інтерв'ю під час відбору директора магазину або комерційного директора торговельного підприємства).

Інтерв'ю не повинно створювати у кандидата враження, що його опитують за задалегідь підготовленою анкетною, спрямовуватись на те, щоб він більше розповідав про себе, про свій досвід, знання, ставив питання і пропонував свої ідеї.

Процес відбіркової співбесіди необхідний для отримання інформації за блоками наданими на рис. 4.6.

Життєвий шлях, автобіографічні дані.
Загальноосвітній рівень.
Практичний досвід.
Характеристика попереднього місця роботи.
Винагорода, одержувана на іншій роботі.
Індивідуальні характеристики.

Рис.4.6. Інформація яка отримується в процесі відбіркової співбесіди (інтерв'ю)

Вважається, що в ході відбіркової співбесіди 70% часу повинен говорити кандидат і 30% – спеціаліст, який проводить інтерв'ю [4].

Рекомендації щодо проведення відбіркової співбесіди (інтерв'ю) надано в табл.4.6.

Таблиця 4.6.

Рекомендації щодо проведення відбіркової співбесіди (інтерв'ю)

№ з/р	Вимоги	Рекомендації
1	Відповідно для проведення відбіркової співбесіди спеціаліст повинен володіти певними навичками і уміти:	<ul style="list-style-type: none"> - ставити питання; - контролювати хід співбесіди; - слухати (сприймати почуте, запам'ятовувати, аналізувати); - складати думку або ухвалити рішення.
2	Для того, щоб кандидат сказав більше про те, про що його запитують, задаючи питання або закінчуючи репліку, слід:	<ul style="list-style-type: none"> - дивитися співрозмовнику прямо в очі і посміхатися; - не переривати співрозмовника; - не робити довгих пауз; - задавати більш загальні питання; - займати активну позицію, розповідаючи про себе або висловлюючи свою думку.

Одержання інформації від кандидатів на займання вакантної посади організовується по-різному і залежить від типу інтерв'ю, що використовується.

Залежно від цілей і задач відбору можуть використовуватися різні типи інтерв'ю надані на рис.4.7.

Структуроване
Напівструктуроване;
Неструктуроване;
Інтерв'ю в емоційно напруженій обстановці (в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації);
Панельне; проводиться спеціально створеною комісією;
Групове;
Один на один.

Рис.4.7. Типи інтерв'ю

Під час проведення інтерв'ю з кандидатом доцільно використовувати основний набір тем.

Форма запису результатів інтерв'ю надана в табл.4.7.

Форма запису результатів інтерв'ю

№ з/р	Реквізити	Зміст
1	Прізвище кандидата;	
2	Прізвища працівників, що проводять інтерв'ю;	
3	Дата і місце проведення інтерв'ю;	
4	Назва посади, на яку відбирається кандидат;	
5	Мета інтерв'ю;	
6	Перелік тем для обговорення, що були визначені в результаті вивчення резюме і стандартної форми «Інформація про кандидата», заповненої претендентом;	
7	Зауваження за всіма раніше визначеними темами;	
8	Тривалість інтерв'ю;	
9	Оцінка відповідності кандидата даній посаді;	
10	Примітки: фіксацію особливостей поведінки кандидата в ході інтерв'ю, можливість використання кандидата на інших видах роботи та ін.	



NB Ціль оцінки претендента – виявлення його потенціалу та здатності адаптуватися до роботи у даному колективі. Відбір працівників на підприємстві здійснюється з претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів. При цьому слід звернути увагу на те, що перелік оцінюваних якостей залежить від особливостей вакантної посади.

NB Найбільш розповсюдженими методами оцінки кандидатів на вакантну посаду є [9, 33, 72, 86]:

- тестування;
- відбіркові іспити;
- оціночні іспити;
- групові методи відбору (групові дискусії, ділові ігри, вправи на рішення проблем і аналіз конкретних ситуацій, рольові ігри);
- співбесіди.

Варто зауважити, що необхідно використовувати комплекс різних методів під час відбору працівників, оскільки жоден із запропонованих методів окремо не дає вичерпної інформації, на підставі якої можна було б ухвалити правильне рішення про прийом на роботу.

NB Тести загальних здібностей у даний час одержали саме широке застосування в різних сферах людської життєдіяльності. За допомогою тестів здійснюють відбір персоналу підприємств, державних установ, комерційних організацій тощо.

NB Мета відбіркового іспитів – перевірка рівня знань претендента.


Для їх проведення попередньо розробляється перелік питань, що стосуються спеціалізації наймання і специфіки вакантної посади. Питання можуть носити загальнотеоретичний характер, передбачати знання діючого законодавства, правил, процедур, методів, асортименту певної товарної групи.

NB Оціночні іспити використовуються з метою перевірки наявних умінь і навичок – здатності виконання операцій з певною швидкістю і відповідної якості.


Наприклад, за допомогою такого методу можна перевірити рівень роботи з певними комп'ютерними програмами. Можна також оцінювати: швидкість і якість роботи із застосуванням певних технічних засобів, устаткування; уміння діагностувати і якісно виконувати ремонтні роботи; встановити рівень володіння конкретними інструментами; уміння працювати з певною інформацією тощо.

NB Групові методи відбору застосовують у тому випадку, коли можна зібрати кандидатів разом, і фахівець, що займається відбором, оцінює їх переваги і недоліки в процесі використання різних процедур оцінки. Групові методи оцінки широко застосовуються у практиці діяльності центрів оцінки.

Для зниження витрат на процедуру відбору персоналу менеджер може відмовитися від використання вищевказаних методів. Проте, використання співбесід як методу оцінки є обов'язковим. Для підвищення ступеня об'єктивності даного методу до цієї процедури повинні залучатися спеціалісти підрозділів, взаємодія з якими передбачена у межах вакантної посади. Чим більша кількість таких співбесід, тим вища якість оцінки. Розрізняють особисту і групову співбесіду. Особиста співбесіда проводиться з одним кандидатом за спеціально розробленою програмою. Групова співбесіда проводиться з декількома кандидатами. Її мета – інформування претендентів про умови роботи або спільне обговорення певного кола питань [4].

 **NB На етапі перевірки представленої документації, збирання і перевірки рекомендацій** можуть з'ясуватися обставини, що вимагають уточнення на етапі підсумкової співбесіди.

Даний етап передбачає аналіз і перевірку анкетних даних шляхом отриманням довідок у керівників із колишнього місця роботи й інших осіб, що добре знають претендента. Для цього у первинній анкеті варто передбачити графу, у якій претендента просять вказати, до кого можна звернутися за рекомендаціями. Методами перевірки наявної інформації є письмові і телефонні запити до організацій, у яких претендент раніше навчався або працював [4].

 **NB Медичний огляд** як етап процесу відбору персоналу є важливою частиною зведеної оцінки придатності претендента для роботи в організації.

Найчастіше працедавець обмежується проханням представити санітарну книжку. Однак, не варто ставитися до даного етапу відбору формально, оскільки це може нанести підприємству великий збиток. За допомогою медичного огляду можна оцінити схильність претендента до алергійних захворювань, здатність переносити фізичні і психологічні навантаження. Така інформація може бути отримана шляхом заповнення медичної анкети, спеціальних медичних оглядів, перевірок, діагностики [9, 33, 72, 86].



NB Проведення підсумкової співбесіди щодо наймання [4, 19] є обов'язковим етапом. Оскільки висновок за її результатами має особливе значення під час прийняття рішення щодо наймання.

Підсумкова співбесіда проводиться, як правило, із безпосереднім керівником. Позитивним моментом такої співбесіди є те, що такий підхід підвищує ймовірність професійної і психологічної сумісності керівника і його підлеглого, їхньої ефективної взаємодії. Однак із ряду причин (кар'єрні непорозуміння, недостатня кваліфікація керівника, корисні інтереси), його висновок може носити суб'єктивний характер і не сприяти найманню ефективного працівника. У випадку наймання працівника на високі керівні посади підсумкова співбесіда проводиться спеціальною комісією, що складається з двох або кількох осіб.



NB Мета підсумкової співбесіди полягає в одержанні інформації з тих питань, що не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, або в уточненні отриманої раніше інформації.

Тому спеціалісту, який проводить співбесіду, необхідно ознайомитися з матеріалами і оцінками, які отримано раніше. На основі їх аналізу повинна розроблятися програма співбесіди.



NB Основна задача підсумкової співбесіди – з'ясувати ступінь цінності кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента, у тому числі й особистісних, для підприємства і вакантної посади [4].

NB Наступний етап це визначення умов праці на посаді; правил, що діють; заробітної плати, додаткових виплат і пільг.

На цьому етапі відбувається також обговорення деяких питань, пов'язаних з оформленням трудового договору. Повідомляється бажаний термін початку роботи, після чого з'ясовується, чи не змінилося бажання кандидата зайняти вакантну посаду. Претенденту висловлюється подяка за проведену бесіду і визначається термін і форма, у якій претендент буде сповіщений про ухвалене рішення.

NB Остаточне рішення про наймання приймається особою або групою осіб, уповноважених ухвалювати дане рішення [19].

Зазначені питання регламентуються діючим на підприємстві Положенням про наймання. Для прийняття рішення про наймання аналізується весь обсяг інформації, зібраний під час проведення відбору [19].

Наймання працівника на роботу здійснюється після усіх етапів набору і відбору та завершується обговоренням і оформленням трудового контракту (договору).

Після ухвалення рішення про прийом працівника на роботу служба з персоналу підприємства повинна юридично оформити відносини, що встановлюються між працівником і підприємством-працедавцем: підготовка і підписання трудового договору або контракту; видання наказу про зарахування на роботу. Наказ про зарахування на роботу готується на підставі заяви від кандидата, що завізована керівником підприємства.



4.4. Адаптація працівника в організації

Поняття «адаптація» (від лат. «Adapto» - пристосовую) запозичене з біології та означає пристосування до навколишнього середовища.



NB Трудова адаптація - це соціальний процес освоєння особистістю нової трудової ситуації, в якому, на відміну від біологічної, і особистість, і трудове середовище чинять активний вплив один на одного і є системами які адоптивно пристосовуються [57].

У даній ситуації можливі три шляхи розвитку подій:

- особистість більшою мірою вплине на трудове середовище, а вплив трудового середовища виявляться незначними;
- середовище надає більший вплив на особистість, при цьому можлива зміна поведінки особистості;
- порівнянне взаємний вплив особистості і середовища один на одного [4].

Поступаючи на роботу, людина активно включається в систему професійних і соціально-психологічних відносин конкретної трудової організації, засвоює нові для нього соціальні ролі, цінності, норми, погоджує свою індивідуальну позицію з цілями і завданнями трудового колективу, тим самим, підпорядковуючи свою поведінку службовими приписами даного підприємства чи установи.

Однак при вступі на роботу людина вже має певні цілі і ціннісні орієнтації поведінки, відповідно до яких формує свої вимоги до трудової організації даного підприємства. Трудова організація, виходячи зі своїх цілей і завдань, висуває свої вимоги до працівника, до його трудовому поведінці. Реалізуючи свої вимоги, працівник і трудова організація взаємодіють, пристосовуються один до одного, в результаті чого здійснюється процес трудової адаптації [57].

NB Трудова адаптація - двосторонній процес між особистістю і новим для неї соціальним середовищем [57].

Адаптованість людини в конкретній трудовому середовищі проявляється: в його поведінці; в показниках трудової діяльності, ефективності праці (його кількість, якість); в засвоєнні соціальної інформації та її практичної реалізації; у зростанні всіх видів активності (трудової, суспільно-політичної, пізнавальної); задоволеності різними сторонами трудової діяльності (змістом праці, заробітною платою, організацією праці, умовами праці, морально-психологічним кліматом в організації, можливістю загальноосвітнього і професійного зростання і т.д.)

Аналіз видів трудової адаптації надано в табл. 4.8.

Таблиця 4.8.

Аналіз видів трудової адаптації [4, 19,75, 76]

№ з/р	Назва виду	Характеристика
1	Професійна адаптація	Виражається в ознайомленні з професійною роботою, певному рівні оволодіння професійними навичками та вміннями, у формуванні деяких професійно необхідних якостей особистості, у розвитку стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії.
2	Соціально-психологічна адаптація	Полягає в освоєнні людиною соціально-психологічних особливостей трудової організації, входження в сформовану в ній систему взаємовідносин, позитивної взаємодії з членами організації. Це включення працівника в систему взаємин трудової організації з її традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації працівник поступово отримує інформацію про трудову організацію, її норми, цінності, про систему ділових і особистих взаємин в групі, про соціально-психологічні позиції окремих членів групи. Ця інформація не засвоюється працівником пасивно, а співвідноситься з його минулим соціальним досвідом, з його ціннісними орієнтаціями і оцінюється ним. При відповідності інформації минулому досвіду працівника, його орієнтаціям, вона оцінюється позитивно, працівник починає приймати групові норми, поступово відбувається процес ідентифікації особи з трудовою організацією. У ході соціально-психологічної адаптації працівник вступає в реальне життя організації, бере участь в ній, у нього встановлюються позитивні взаємини з колегами, безпосереднім керівником, адміністрацією. Тобто новий працівник вживається в колектив, освоює системи цінностей, встановлює зв'язки і вступає у відносини з іншими членами колективу і т.д.
3	Суспільно-організаційна адаптація	Означає освоєння новими членами трудового колективу структури організаційної системи, системи управління та обслуговування операційного процесу, режиму праці та відпочинку і т.д.

№ з/р	Назва виду	Характеристика
4	Культурно-побутова адаптація	Це участь нових членів колективу в традиційних для даного підприємства культурних заходах поза робочим часом. Характер цього виду адаптації визначається рівнем організаційної культури, розвитком інфраструктури, загальним рівнем розвитку членів організації, члени якої пов'язані не тільки відносинами по роботі, але і спільним дозвіллям.
5	Психофізіологічна адаптація	Це процес освоєння людиною сукупності умов праці. У сучасній організації морально старіють не тільки техніка і технології, а й санітарно-гігієнічні норми операційної обстановки. Поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці та побуту працівників, поява все більшої кількості зручних і сучасних квартир, одягу, предметів туалету не може не позначитися на операційній діяльності. Сучасний працівник чутливо реагує на будь-які зміни, суб'єктивно сприймає санітарно-гігієнічні норми комфорту, ритму праці і т.д. Матеріали багатьох досліджень свідчать про те, що для персоналу питання, пов'язані з санітарно-гігієнічними нормами комфорту, досить актуальні.

NB Трудова адаптація поділяється на:

- первинну (при первісному входженні працівника в операційне середовище);

- вторинну (при зміні робочого місця, без зміни або зі зміною професії, при істотних змінах середовища) [19].

Вона має складну структуру і являє собою єдність професійної, соціально-психологічної, суспільно-організаційної та культурно-побутової адаптації.


Стадії процесу трудової адаптації та їх характеристика представлені в табл. 4.9.

Таблиця 4.9.

Стадії процесу трудової адаптації та їх характеристика

№ з/р	Стадія	Характеристика
1	Стадія ознайомлення	на якій працівник отримує інформацію про нову ситуацію в цілому, про критерії оцінки різних дій, про норми поведінки в колективі.
2	Стадія пристосування	на цьому етапі працівник переорієнтовується, визнаючи головні елементи нової системи цінностей, але поки продовжує зберігати багато свої установки.
3	Стадія асиміляції	коли здійснюється повне пристосування працівника до середовища, ідентифікація з новою групою.

№ з/р	Стадія	Характеристика
4	Ідентифікація	коли особисті цілі працівника ототожнюються з цілями трудової організації, підприємства, фірми, акціонерного товариства, кооперативу і т. д. За характером ідентифікації розрізняють 3 категорії працівників: байдужі; частково ідентифіковані; повністю ідентифіковані.

 **NB** Ядро будь-якої трудової організації становлять повністю ідентифіковані працівники. Як правило, це ядро становлять не підлабузники, а найбільш кваліфіковані і сумлінні працівники [19].

Швидкість адаптації залежить від багатьох факторів. Нормальний термін адаптації для різних категорій працівників становить від одного до трьох років. Невміння увійти в трудову організацію, адаптуватися в ній, викликає явище виробничої та соціальної дезорганізації.

 **NB** Фактори трудової адаптації - це умови, що впливають на перебіг, терміни, темпи і результати цього процесу.

Фактори діляться на суб'єктивні і об'єктивні їх характеристику надано в табл. 4.10.

Таблиця 4.10

Характеристика факторів трудової адаптації

№ з/р	Назва фактору	Характеристика
1	Об'єктивні	Це фактори (у трудовій організації - пов'язані з операційним процесом), які в меншій мірі залежать від працівника. Це рівень організації праці, механізація і автоматизація операційних процесів, санітарно-гігієнічні умови праці, розмір колективу, розташування підприємства, галузева спеціалізація і т.д.
2 Суб'єктивні (особистісні)		
2	Соціально-демографічні характеристики працівника	Стать, вік, освіта, кваліфікація, стаж роботи, соціальний стан і т.д.
3	Соціально-психологічні	Рівень домагань, готовність працювати, практичність, швидкість орієнтації в операційній ситуації, самоконтроль і вміння діяти раціонально, комунікабельність, сприйняття самого себе і здатність формувати у інших почуття відповідальності і т.д.

№ з/р	Назва фактору	Характеристика
4	Соціологічні	Ступінь професійного інтересу, ступінь моральної та матеріальної зацікавленості в ефективності і якості праці, наявність установки на підвищення кваліфікації та освіти і т.д.

Конкретний підхід до кожного працівника, визначення значимості тієї чи іншої сторони адаптації для конкретних умов, розробка заходів для полегшення її проходження становить основу процесу управління адаптацією. Важливу роль у адаптації працівника відіграє психологічний клімат у колективі. Ділові взаємини розвивають почуття товариства і взаємодопомоги, підвищують трудову активність.

NB Адаптація як процес характеризується тривалістю.

Для оцінки завершеності адаптації можуть використовуватися об'єктивні показники та суб'єктивні показники.

Об'єктивні показники - рівень і стабільність кількісних показників праці (систематичне виконання норм, якісне виготовлення продукції, відсутність порушень у ритмі роботи (конвеєр) рівень трудової дисципліни) [76].

Суб'єктивні показники - рівень задоволеності своєю професією, умовами праці, колективом [76].

Успішність адаптації залежить від операційного середовища і самого працівника. Чим складніше середовище, чим більше воно відрізняється від звичного операційного середовища на колишньому місці роботи, чим більше пов'язано з ним змін, тим повільніше проходить процес адаптації.



Завдання та питання для самоконтролю [4, 19, 75,76]

1. Для чого визначають потребу у персоналі і під впливом яких чинників вона формується?
2. У чому полягає суть планування потреби у персоналі і за допомогою яких методів здійснюється планування і прогнозування потреби у персоналі?
3. Як здійснюється облік персоналу підприємства? Визначіть суть понять «обліковий склад», «явочний склад», «середньооблікова чисельність» і «структуру кадрів».
4. Як визначається загальна і додаткова потреба у персоналі?
5. Що таке прогнозне планування і як визначити прогнозну потребу у персоналі?
6. Що є основою складання балансу додаткової потреби в персоналі?
7. Дайте характеристику методам визначення чисельності працюючих на промислових підприємствах.
8. Як визначають показники динаміки і складу персоналу?

9. Оцінити баланс робочого часу. Що таке номінальний і календарний фонд робочого часу?
10. У чому особливість планування потреби в трудових ресурсах на підприємствах торгівельної галузі?
11. Якими методами здійснюється планування чисельності персоналу на торгівельному підприємстві?
12. У яких напрямках здійснюється визначення потреби у персоналі?
13. У чому полягає проблема пошуку і утримання кваліфікованих фахівців?
14. Які функції виконує ринок праці під час набору персоналу?
15. Хто є суб'єктами ринку праці? Попит і пропозиція на робочу силу?
16. Дайте характеристику формуванню відносин між найманими працівниками і працедавцями на ринку праці.
17. У чому суть концепцій функціонування ринку праці? Висвітліть підходи різних шкіл та їх характеристики ринку праці.
18. Назвіть основні напрями державного регулювання ринку праці?
19. У чому полягає процедура наймання персоналу на ринку праці. Назвіть етапи.
20. Розкрити значимість та зміст процесу наймання персоналу у підприємство.
21. Охарактеризувати процедуру залучення персоналу у підприємство.
22. Висвітлити зміст процедури відбору персоналу.
23. Визначити сутність та значення професійної орієнтації працівників.
24. Як здійснюється визначення вимог до кандидатів на вакантні посади?
25. Охарактеризуйте вибір джерел набору персоналу.
26. Дайте визначення понять «професіограма», «резюме», «співбесіда». Де вони використовуються під час набору чи відбору персоналу?
27. Які ви знаєте методи оцінки кандидатів на вакантну посаду? Коротко охарактеризуйте їх.
28. Що таке співбесіда? Які її види ви знаєте? Як проводиться співбесіда, її мета?
29. Як здійснюється процес остаточного наймання працівника на відповідну посаду? Які питання обговорюються і яка документація вирішується



Тестові завдання [19, 76]

1. Кадрове планування – це:

- а) забезпечення основної та додаткової потреби підприємства у фахівцях;
- б) забезпечення працюючих гідними робочими місцями в потрібний час;
- в) це процес визначення потреб організації в кадрах, тобто визначення того, коли, де, скільки, якої кваліфікації, якою вартістю, які співробітники потрібні в майбутньому;
- г) облік та планування трудомісткості продукції.

2. Завдання, які вирішує кадрове планування:

- а) скільки працівників, якого рівня кваліфікації, коли і де будуть потрібні, яким чином можна прийняти потрібний і скоротити надлишковий персонал;

- б) збір інформації про соціальний розвиток організації, для розроблення стратегічної програми інноваційного розвитку управління персоналом;
- в) дає можливість аналізувати організаційну структуру підприємства і кожний робочий процес;
- г) економіко-математичне моделювання потреби у певних видах ресурсів

3. Основними видами кадрового планування є:

- а) довгострокове, перспективне та поточне;
- б) довгострокове, перспективне, середньострокове;
- в) ефективне, довгострокове, перспективне;
- г) довгострокове, перспективне, квартальне.

4. Наказ про зарахування на роботу готується на підставі:

- а) наказу керівника підприємства;
- б) заяви від кандидата, що завізована керівником підприємства;
- в) спільного обговорення певного кола питань;
- г) професіограми;
- д) трудового договору.

5. До складу інформації, яка необхідна для виконання розрахунків поточної та прогнозованої потреби в кадрах, включають:

- а) дані про стан виробничого обладнання в організації;
- б) дані про тривалість робочого дня (повністю або частково зайняті, працюючі в одну, дві зміни, тривалість відпустки);
- в) дані про нематеріальні методи мотивації працівників;
- г) дані про стан умов праці та атестацію робочих місць в організації.

6. Метод екстраполяції полягає у:

- а) перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє;
- б) використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі;
- в) встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їх розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого;
- г) аналізу пунктів відповідальності; робочих взаємини; вимог умов праці;
- д) аналіз інформації.

7. Метод експертних оцінок полягає у:

- а) перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє;
- б) використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі;
- в) встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їх розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого;
- г) написання резюме;
- д) розробка анкет

8. Балансовий метод планування полягає у:

- а) перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє;
- б) використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі;
- в) встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсми, з одного боку, і їх розподілом відповідно до потреб під-приємства – з іншого;
- г) складанні балансу робочого;
- д) опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

9. Метод оцінки, який використовуються з метою перевірки наявних умінь і навичок – здатності виконання операцій, швидкості і якості їхнього виконання називається:

- а) оцінкові іспити;
- б) характеристика професійної діяльності;
- в) опис вимог до людини, до її психіки;
- г) анкетування;
- д) співбесіда.

10. Метод, який являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції – це метод...

- а) математично-економічний;
- б) лінійного програмування;
- в) нормативний;
- г) функціонально-вартісний аналіз;
- д) наукового пізнання.

11. Методи, які дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку – це методи...

- а) математично-економічного характеру;
- б) лінійного програмування;
- в) нормативний;
- г) моделювання;
- д) системний підхід.

12. Середня кількість робочих днів, яка корисно використовується протягом планового періоду, і визначається як різниця між номінальним фондом і кількістю неявок на роботу з різних причин: втрати робочого часу та неявки – це:

- а) календарний фонд робочого часу;
- б) номінальний фонд робочого часу;
- в) корисний фонд робочого часу;
- г) ефективний фонд робочого часу;
- д) матеріальний фонд підприємства.

13. Адаптація людини до виробничої діяльності та адаптація до найближчого соціального оточення в колективі, до відносин, що склалися в колективі – це:

- а) психофізіологічна адаптація;
- б) професійна адаптація;
- в) соціальна адаптація;
- г) соціально психологічна адаптація;
- д) психологічна адаптація.

14. Ознайомлення, пристосування, асиміляція та ідентифікація – це:

- а) стадії розрахунку руху кадрів;
- б) фактори руху персоналу між галузями;
- в) дії під час розрахунку планової чисельності персоналу на підприємстві;
- г) стадії процесу адаптації;
- д) коефіцієнти руху персоналу на підприємстві.

15. Під час визначення термінів адаптації використовують такі показники:

- а) об'єктивні і суб'єктивні;
- б) нормативні і правові;
- в) психофізіологічні і професійні;
- г) професійні і кваліфікаційні;
- д) плинності кадрів і обороту за прийомом.


16. Активний вплив на фактори, що визначають хід та термін процесу адаптації – це:


- а) фактори руху персоналу підприємстві;
- б) процес впливу на рух персоналу на підприємстві;
- в) управління процесом соціально психологічної адаптації;
- г) управління процесом психологічної адаптації;
- д) управління процесом адаптації.

Розділ 5. Формування колективу організації. Згуртованість і соціальний розвиток колективу.



5.1. Колектив як соціальна група: формальні і неформальні групи, етапи розвитку колективу

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

 **NB Колектив** - соціальна організація, для якої характерна спільна соціально значуща діяльність.

Колектив є соціальним середовищем існування особистості. Роль колективу має велике значення в діяльності та успіху організації.

Принцип успіху організації за рекомендацією Т. Пітерса і Р. Уотермана - не шкодувати сил і засобів на підтримання сприятливого клімату в колективі, створення відчуття однієї родини [53].

Поняття колективу досить непросто щодо його трактування.

Найбільш поширені ознаки колективу надано в табл. 5.1.

Таблиця 5.1.

Ознаки колективу

№ з/р	Ознака	Характеристика
1	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 [32]. 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.
2	Психологічне взаємознання між членами й ототожнення себе з колективом.	Основою цього є спільні інтереси, спільна діяльність, значна частина спільно проведеного часу тощо.
3	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 [75].
4	Часова сталість взаємодії учасників	Будь-які процеси та події вимірюються часом. У колективних формах створюється взаємодія у відносно тривалій період часу [75].

Продовження таблиці 5.1.

№ з/р	Ознака	Характеристика
5	Керівництво	Немає колективу без органу управління. хтось має згуртувати людей, розподілити між ними завдання, взяти на себе керівний початок.
6	Дисципліна	Тобто виконання для даного колективу прийнятих норм поведінки. Дисципліна забезпечує певний розпорядок діяльності колективу з досягнення поставленої мети, гальмує і блокує тенденції, які заважають досягненню мети. Дисципліна вводить особистість у певний стереотип поведінки, прийнятий у даному колективі, створює умови для нормальної роботи [75].
7	Умовна відособленість колективу. Організаційна та територіальна єдність.	-//-

Ознаки структуризації колективу надано в табл. 5.2.

Таблиця 5.2.

Ознаки структуризації колективу

№ з/р	Назва ознаки	Характеристика
1	Функціональна	На основі поділу праці та визначення функціональних завдань;
2	Соціально-демографічна	За статтю, віком, освітою, кваліфікацією
3	Соціально-психологічна	За симпатіями й антипатіями;
4	Політична	За належністю до політичних партій;
5	Мотиваційна	За мотивами діяльності
6	Поведінкова	за показниками активності та пасивності
7	Рольова	<p>Рольова структура характеризує колектив по участі в творчому процесі на виробництві, комунікаційним і поведінковим ролям. Рольова структура організації визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками і є важливим інструментом в системі роботи з персоналом.</p> <p>Творчі ролі властиві ентузіастам, винахідникам і організаторам і характеризують активну позицію у вирішенні проблемних ситуацій, пошуку альтернативних рішень і варіабельності мислення.</p> <p>Комунікаційні ролі визначають зміст і рівень участі в інформаційному процесі, взаємодія в обміні інформацією в процесі прийняття рішень.</p> <p>Поведінкові ролі характеризують типові моделі поведінки людей на виробництві, в побуті, на відпочинку, роботі, в конфліктних ситуаціях і відіграють важливу роль в колективі.</p> <p>Звичайно, кожній людині доводиться виконувати в тій чи іншій мірі всі три види ролей, і можна говорити лише про ступінь прояву його особистості в тій чи іншій творчій, комунікаційної і поведінкової ролі. Поведінка людини має різноспрямовані тенденції.</p>

Розрізняють чимало видів колективів. Виділяють різні класифікаційні ознаки. Класифікацію колективів за різними класифікаційними ознаками надано на рис. 5.1.

За розмірами
<ul style="list-style-type: none"> - 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
<ul style="list-style-type: none"> – постійні; – проектні (тимчасові) – створені для виконання разового завдання.
За статусом
<ul style="list-style-type: none"> – офіційні (юридично оформлені, нормативно врегульовані); – неофіційні – базуються на бажанні людей співпрацювати, яке не набуває юридичного оформлення.
За характером внутрішніх зв'язків
<ul style="list-style-type: none"> – формальні (відповідно до структури побудови організації); – неформальні (відповідно до особливостей установаження спонтанних міжособистісних зв'язків).
За складом
<ul style="list-style-type: none"> – однорідні (щодо статі, віку, професії, рівня освіти, статусу й інших параметрів); – неоднорідні (щодо статі, віку, професії, рівня освіти, статусу й інших параметрів).

Рис. 5.1. Види колективів

Не тільки людина впливає на колектив (одна чи група) а і колектив також впливає на людину. Можна сказати виконує певні функції по відношенню до окремої особистості. Функції колективу по відношенню до окремої особистості надано в табл. 5.3.

Таблиця 5.3.

Функції колективу по відношенню до окремої особистості

№ з/р		
1	Бути членом колективу дозволяє людині реалізувати свою соціальну потребу – приналежності до групи, до колективу	При виконанні виробничих завдань людина повинна належати до якоїсь групи. Отримувати підтримку та оцінку колективу. Через колектив відбувається соціалізація особистості, засвоєння нею колективних норм, правил. Колектив впливає на людей, формуючи їх ділові якості.

№ з/р		
2	Поєднання громадських, групових та індивідуальних інтересів	Колектив - осередок суспільства в якому поєднуються громадські, групові та індивідуальні інтереси; організаційна спільність людей, об'єднаних конкретним видом суспільно корисної діяльності, здійснюваної в рамках тієї чи іншої форми суспільної власності, і створення в ході цієї діяльності відносин співробітництва, взаємодопомоги і взаємної відповідальності, інтересів, ціннісних орієнтацій, установок і норм поведінки.



НВ Трудовий колектив являє собою форму соціальної організації у сфері праці.

Ґрунтуючись на різних формах власності на засоби виробництва він здійснює три функції:

- Суспільно-*продуктивну* - розвиток і підвищення ефективності виробництва з урахуванням суспільних обмежень, у тому числі економічних;
- Соціально-*інтегративну* - забезпечення вікової відповідності суспільних, групових та індивідуальних інтересів членів колективу, послідовне здійснення принципу розподілу по праці, соціальної справедливості, всебічний розвиток колективу;
- *Управлінське цілеспрямоване* регулювання діяльності членів колективу, розширення та поглиблення самоврядування трудового колективу, що створює глибоку особисту зацікавленість кожного працівника в господарському використанні власності, його органічну причетність до справ колективу і держави, підвищення його суспільно-політичної активності.

В умовах соціально-економічного розвитку суспільства відбувається глибока перебудова структур і механізмів життєдіяльності трудового колективу. Абсолютизація ролі колективу сталася в 80-і роки ХХ ст. в СРСР після прийняття Закону «Про державне підприємство», в якому було визначено, що з переходом на принципи госпрозрахунку і самофінансування трудовий колектив стає повноправним господарем на підприємстві, самостійно вирішує завдання виробничого і соціального розвитку, основною формою здійснення повноважень трудового колективу є загальні збори, яке обирало керівника підприємства і Рада трудового колективу, який затверджував плани економічного і соціального розвитку підприємства [75].

У 90-ті роки після проведення приватизації державних підприємств та створення організацій з приватною формою власності реальна влада на підприємстві перейшла до власників і менеджерів вищого рівня управління. У результаті вплив трудового колективу послабшав. Це призвело до зниження роль самоврядування колективу.

Однак і з'явилися позитивні тенденції:

- звільнення колективів від нероб, прогульників, п'яниць;
- зростання кваліфікації персоналу;
- зростання середньої оплати праці на добре працюючих підприємствах;
- виділення менеджменту в специфічний вид управлінської діяльності.



NB 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.



NB Створення трудового колективу – постійний процес, певний набір дій менеджерів, спрямований на формування персоналу організації з відповідними характеристиками [35].

Загальні етапи процесу створення трудового колективу надано на рис. 5.2.

Постановка цілей	
Постановка завдань	
Розподіл завдань	
Розподіл повноважень	
Організація процесів	
Контроль, оцінка	

Рис. 5.2. Загальні етапи процесу створення трудового колективу

Для створення ефективного трудового колективу доцільно забезпечити певні умови (див. табл. 5.4).

Таблиця 5.4.


Умови формування трудового колективу

№	Умова	Характеристика
1	Загальні	<ul style="list-style-type: none"> – 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.

№	Умова	Характеристика
2	Вимоги до керівника	<ul style="list-style-type: none"> – наявність схильності до керівної роботи; – послідовність; – уміння щодо правильного підбору працівників; – турбота про членів колективу; – здатність до створення сприятливого морально-психологічного клімату; – підтримка особистого розвитку працівників, підвищення їх творчого потенціалу; – уміння 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.

Кожен з нас має потребу в спілкуванні і належить до якоїсь групи [4].

 **НВ Група** - це двоє чи більше осіб, які взаємодіють один з одним таким чином, що кожен з них одночасно впливає на іншого і випробує його вплив, таким чином група стає: формальною структурою; соціальною категорією і засобом досягнення цілей; місцем, де люди будують взаємини і взаємодіють.

Фактори ефективності групи, її якісні та кількісні характеристики надано в табл. 5.5.

Таблиця 5.5.

Фактори ефективності групи, її якісні та кількісні характеристики

№ з/р	Назва	Характеристика
1	Розмір	Найбільш оптимальною вважається група 3-9 чоловік. У міру зростання групи, спілкування між її членами ускладнюються, стає більш важким досягнення згоди з питань, пов'язаних з діяльністю групи і виконанням завдань. Збільшення розміру групи також підсилює тенденцію до неформального поділу групи, що призводить до неузгодженості цілей.
2	Склад групи	Ступінь подібності людей, точок зору, підходів, які вони проявляють при вирішенні проблем. Важливою причиною для винесення рішення групи є використання різних позицій для знаходження оптимального рішення. Тому ефективніше працює група, що складається з несхожих особистостей, що мають різні точки зору. Групи за складом поділяються на 4 групи: актив, здоровий пасив, гниючий пасив, болото [75].

№ з/р	Назва	Характеристика
3	Групова мораль	Система цінностей, яка приймається членами групи і підказує їм, яка робота від них очікується і яка поведінка. Норму роблять сильний вплив тому, що якщо особистість діє згідно з цими нормами, то вона може розраховувати на підтримку і визнання групи.
4	Згуртованість	Міра тяжіння членів групи один до одного і до групи. При високій згуртованості групи менше виникає проблем у спілкуванні, але виникає тенденція групового однодумності, тобто придушення окремих членів групи думкою групи. Мета - зберегти стабільність групи.
5	Групова однодумність	Це тенденція придушення окремою особистістю своїх дійсних поглядів, щоб не порушувати гармонію групи. Щоб зберегти у членів групи те, що розуміється під згодою, член групи вирішує не висловлювати своєї думки. У підсумку проблеми вирішуються менш ефективно, оскільки не обговорюються альтернативні думки і рішення [75].
6	Конфліктність	Різні думки можуть підвищити ефективність групи, проте велика ймовірність конфлікту. Активний обмін думками корисний, але може призвести до внутрішньо групових спорів і іншим проявам конфлікту, які завжди пагубні.
7	Статус членів групи	Визначається рядом чинників залежно від цінностей таких як старшинство в посадовій ієрархії, назва посади, розташування кабінету, освіта, інформованість, накопичений досвід. Ці фактори можуть сприяти підвищенню чи зниженню статусу, залежно від цінностей і норм групи. Члени групи з високим статусом дуже впливають на рішення групи. Однак це не веде до підвищення ефективності.
8	Ролі членів групи	Критичним фактором, що визначає ефективність роботи групи, є поведінка кожного з її членів. Щоб група функціонувала ефективно, її члени повинні вести себе таким чином, щоб сприяти досягненню її цілей і соціальній взаємодії [75]. Існує дві основні спрямованості ролей для створення нормальної робочої групи: цільові ролі розподілені таким чином, щоб мати можливість відбирати групові завдання і виконувати їх; підтримуючі ролі означають поведінку, що сприяє підтриманню і активізації життя і діяльності групи.

Більшість американських керуючих виконують цільові ролі, а японські цільові і підтримуючі [75].

Японці надзвичайно чуйно реагують на взаємини в групі. Їхнє ставлення до груп дуже схоже на ставлення до шлюбу в західних країнах. Японці виділяють ті ж проблеми в трудових взаєминах, які ми виділяємо в шлюбі: вони стосуються довіри, взаємодопомоги та відданості.

На Заході лідери робочих груп схильні робити упор на операційну діяльність та ігнорують соціальні аспекти, в той час як в Японії збереження стану задоволеності членів робочої групи йде бій опліч з виконанням цільових ролей.

Розрізняють *два типи груп* в організації:

1. **Формальні**, які створюються з волі керівника та за планом, реалізують певні функції і підкоряються ланцюга команд. Це підрозділи організації.

2. **Неформальні** виникають спонтанно між регулярно взаємодіючими людьми для досягнення якихось певних цілей.

Характеристика формальних груп надана в табл. 5.6.

Таблиця 5.6.

Характеристика формальних груп

№ з/р	Назва групи	Характеристика
1	Командна (група керівника)	Об'єднує керівника та безпосередніх підлеглих (президент компанії та віце-президенти; директор магазину і завідувачі відділами).
2	Робоча (цільова) група	Складається з осіб, які вирішують певне завдання. Ці групи відрізняються від командної більшою самостійністю у плануванні та здійсненні своєї праці.
3	Комітет	Це група, яка створена тимчасово для вирішення різних завдань. Особливості комітетів: групове прийняття рішень; відсутність чітких прав і обов'язків у членів групи. Існує два типи комітетів: спеціальний - це тимчасова група, сформована для виконання певної мети. Керівник банку може створити спеціальний комітет для виявлення проблем в обслуговуванні клієнтів. Постійний комітет - це перманентно діюча всередині організації група, що має конкретну мету. Найчастіше використовуються для надання організації постійної консультації. Президентів великої компанії бувають підпорядковані комітети з вироблення політики фірми, планування, розгляду скарг. На більш низьких рівнях комітети утворюються для таких цілей, як зниження собівартості, вдосконалення технології, організації виробництва, вирішення соціальних питань, поліпшення взаємин між підрозділами. Призначення комітетів: консультативна допомога для прийняття рішень керівництвом; при прийнятті непопулярного рішення для ослаблення невдоволення; коли колективне прийняття рішення піднімає дух організації; для координації діяльності різних підрозділів (своєрідна роль форуму); коли небажано зосереджувати владу в руках однієї людини, комітет може розподілити повноваження між кількома особами. Це допомагає організації уникнути помилок у найважливіших питаннях і послабити тиск організації на вище керівництво.

Типи неформальних груп, їх особливості та причини виникнення представлено на рис.5.3.

Типи неформальних груп
Професійна група, коли група орієнтується на певні професійні якості.
Навчальна група відчуває потребу в навчанні і потреба в тому, щоб навчати.
Клуб спілкування - задоволення комунікативного спілкування, вміння спілкуватися.
Творчий клуб реалізує творчі здібності людей.
Особливості неформальних груп
Мають властивість взаємопроникнення.
Утворюються стихійно.
Виникають як реакція на незадоволені індивідуальні потреби.
Причина виникнення
Потреба в приналежності до певної групи.
Допомога.
Захист.
Спілкування.
Тісне спілкування і симпатії.

Рис. 5.3. Типи неформальних груп, їх особливості, причини виникнення
Загальні характеристики неформальних груп надано в табл.5.7.

Таблиця 5.7.

Загальні характеристики неформальних груп

№ з/р	Назва характеристики	Сутність
1	Здійснення соціального контролю	Встановлення норм, групових еталонів прийняттого і неприйняттого поведінки. Щоб бути прийнятим в групу, співробітник повинен дотримуватися цих норм, При недотриманні група застосовує жорсткі санкції. Соціальний контроль може справити позитивний вплив на досягнення цілей організації.
2	Опір змінам	Характерно оскільки зміни можуть нести загрозу існуванню неформальної організації. Реорганізація, впровадження нової технології, розширення виробництва можуть призвести до ослаблення контактів або розпаду неформальної групи. Керівництво може послабити опір дозволяючи підлеглим брати участь у прийнятті рішень.
3	Неформальні лідери набувають своє становище домагаючись влади аналогічно формальному лідерові.	Немає відмінностей у засобах для здійснення впливу, Різниця тільки в тому, що офіційний лідер має законні повноваження. Опора неформального лідера - визнання його групою. У своїх діях вони роблять ставку на людей та їх взаємини. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні рамки організації. Фактори, що визначають можливість стати лідером: вік, посада, професійна компетентність, чуйність, свобода пересування по робочій зоні.

Спроба придушити взаємодії у неформальній організації викликає опір, при цьому упускаються потенційні вигоди.

Тому неформальна організація може допомогти формальній якщо: визнати існування неформальної організації і усвідомити, що її знищення призведе до знищення організації; вислухати думку членів і лідерів неформальної організації. Кожен керівник повинен знати, хто є неформальним лідером, працювати з ним, заохочувати тих, хто сприяє досягненню цілей організації; перед тим, як робити які-небудь дії, прорахувати негативні впливи на неформальну організацію; щоб послабити опір змінам, дозволити брати участь у прийнятті рішень; швидко видавати точну інформацію, тим самим заважатимуть поширенню чуток.

Всі колективи проходять кілька стадій розвитку. Етапи розвитку колективу надано на рис. 5.4.

Початкова фаза
Люди об'єднуються в групи для виконання поставлених завдань, орієнтуються на дотримання правил і норм. Контакти між людьми дуже обережні, члени групи охочіше підкоряються, а не керують. Люди приховують свої почуття, недостатньо прислухаються один до одного і приховують свої слабкості. Найбільш ефективним є використання бюрократичних методів і жорстких методів контролю. Ця стадія називається «особисте рішення особистих проблем».
Взаємне відкриття або протиборство.
Фаза рішення міжособистісних проблем у групі. Велика увага до проблем групи, визначення кожного свого місця в групі, зближення членів групи і одночасно критика існуючих правил в групі. Зіткнення особистостей. Виявлення прихованих почуттів і незгод, визначення ролей кожного.
Кооперація і консенсус.
Кожен член групи визнається особистістю зі своєю думкою, тому тут основа поведінки членів групи - відкритість, терпимість до кожного вислову. Виділяються ключові ланки. Бажання членів групи - зберегти цю групу, тому що вона дає комфорт.
Оптимальний колектив
В ньому поєднуються дві мети - задоволеність від роботи і ефективність. Ідентифікація кожного члена групи з цілями групи. Заміна співробітництва на кооперацію. Помилки використовуються для вилучення спільних уроків. Повною мірою використовуються здібності кожного члена групи.

Рис. 5.4. Етапи розвитку колективу

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.



КВ 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.



КВ Корпоративна культура - складний комплекс припущень, безумовно прийнятих усіма членами конкретної організації і задають загальні рамки поведінки, прийняті більшою частиною організації. Проявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтирах, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакції в критичних ситуаціях.

Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного та матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, форми поведінки, традиції та ін. [24]

Організація живе в соціальному середовищі, діяльність її спрямована на задоволення потреб замовників і через це - своїх власних. Вона повинна вміти адаптуватися до зовнішнього середовища, а також створити свій власний внутрішній простір, вирішувати завдання внутрішньої інтеграції (створення цілісності). Саме корпоративна культура фіксує основні завдання організації із зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.

У літературі існують різні підходи до визначення культурного фактору в діяльності організації з них надано в табл. 5.8.

Таблиця 5.8.

Підходи до визначення ролі культурного фактору в діяльності організації

№ з/р	Автор	Термін	Значення
1	Д. Елдрідж і А. Кромбі[87]	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.
2	К. Голд [88]	Корпоративна культура	Це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.
3	М. Мескон [41]	Культура організації	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. 5.5).

Етикет, дрес-код, зовнішня символіка, традиції, організаційні церемонії	«Видима» частина
Особливості спілкування та взаємодії, поведінка працівників	«Невидима» частина
Ідеї та цінності (колективні, окремих членів колективу, керівників, власників)	

Рис. 5.5. Складові корпоративної культури

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 в плановому порядку та цілеспрямовано займатися формуванням корпоративної культури для того, щоб вона створила позитивний і конкурентоспроможний імідж організації, дала свої результати у вигляді ефективної діяльності організації.

Складові частини корпоративної культури орієнтовані на вирішення проблем адаптації та внутрішньої інтеграції.

У рамках процесу зовнішньої адаптації - визначення організацією свого місця головним є місця організації - уявлення про те, для чого організація створюється, кому важлива її діяльність, які потреби організація може задовольнити, хто клієнти організації, так як уявлення про клієнтів визначає принципи функціонування. Якщо це масовий клієнт, то вибирається відповідний асортимент, персонал, задовольняються типові потреби, для елітного клієнта - задовольняються особливі, індивідуальні потреби.

Не менш важливе питання про партнерів. Керівництво має визначати список партнерів, персон і організацій, з якими організація буде взаємодіяти і тих, з ким не буде. Елемент корпоративної політики - особливе ставлення до партнерів, особливі вимоги до них, своя стратегія роботи.

В рамках внутрішнього середовища особливо важливий питання про співробітників, як елемент корпоративної культури. Які співробітники повинні працювати в організації, якими ідеалами, цінностями та особливостями вони повинні володіти. Співробітники організації - носії корпоративної культури. Саме з ними стикається клієнт і через їхню поведінку, зовнішній вигляд, мова, розуміє які цілі і цінності характерні для даної організації. Образ співробітника може бути конкретизований по ряду параметрів: вік, стать, освіта (конкретний заклад), характерологічні особливості, стиль одягу, традиційні слова, фрази. Звичайно, опис способу має бути конкретизовано в залежності від діяльності, функціональних обов'язків. Образ ідеального менеджера, програміста

описується через перерахування якостей, що визначають ефективність конкретної діяльності.

Одна з проблем на стадії зростання організації - утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції розмивання її новими співробітниками [72].

Для цього необхідно: приймати на роботу нових співробітників, здатних сприймати корпоративну культуру; формалізувати правила, символи, цінності і традиції, норми поведінки; карати і звільняти співробітників, що відхиляються від норми корпоративної культури.



5.2. Сутність і стадії згуртованості колективу.



NB Згуртованість трудового колективу визначається через єдність поведінки членів колективу. Вона побудована на єдності інтересів, цінностей, норм поведінки і є узагальненою характеристикою його рівня розвитку.

Внутрішньо колективна згуртованість розглядається у двох аспектах наданих на рис. 5.6.

<i>Ціннісно-орієнтована єдність</i>
Об'єднання індивідуальних і колективних інтересів, цінностей, етнічних норм, розуміння і оцінок по відношенню до важливих для існування колективу сфер життєдіяльності.
<i>Предметно-діяльна єдність</i>
Об'єднання поведінки членів колективу в загальному трудовому процесі при вирішенні різних завдань організації і досягнення цілей.

Рис.5.6. Аспекти внутрішньо колективної згуртованості

За рівнем згуртованості колективи діляться на згуртовані, роз'єднані, розчленовані. (Табл. 5.9)

Таблиця 5.9

Типи колективів

Типи колективів	Характерні ознаки
Розчленовані	- великий діапазон показників дисциплінованості;
Роз'єднані	- переважно офіційні взаємини; - висока плинність персоналу; - підвищення і складність конфліктів; - різнотипність конфліктів; - конформізм; - нерозвиненість соціально-психологічних відносин
Згуртовані	- стабільність складу працівників; - гармонічне об'єднання офіційних і неформальних відносин; - стабільність показників діяльності організації; - конструктивність і оперативність вирішення всіх типів конфліктів; - взаємодопомога.

Фактори, що впливають на згуртованість колективу поділяються на загальні (зовнішні) і специфічні (внутрішні).

Внутрішні фактори що впливають на згуртованість колективу в організації надано на рис.5.7.

Місія і цілі підприємства;
Допустимі засоби, які можуть бути використані для досягнення цілей підприємства;
Імідж і обраний образ, який має і створює підприємство;
Принципи, правила і норми, які забезпечують відмінні риси і існування підприємства як єдиного цілого;
Обов'язки, які повинен мати працівник, вступаючи на певну посаду на підприємстві;
Поведінкові стандарти, яких повинен дотримуватися працівник, виконуючи свої обов'язки.

Рис. 5.7. Внутрішні фактори що впливають на згуртованість колективу в організації.

Характеристика типів «входження» людини в колектив надана в табл.5.10.

Таблиця 5.10

Типи «входження» людини в колектив

Відмова - не сприймаються ніякі норми і цінності, які є пріоритетними для підприємства в цілому.	Мімікрія - основні норми і цінності не сприймаються, але дотримуються необов'язкові, маскується невжиття норм і цінностей.
Конформізм - приймаються всі норми і цінності за умови відмови від особистих.	Адаптивний - обов'язкові норми і цінності сприйняті, необов'язкові - частково або не сприймаються



5.3. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління



НВ Психологія управління – галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності – роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі) [60].


Психологію управління доцільно розглядати як міждисциплінарний науково-практичний напрям, метою якого є вивчення і психологічне забезпечення вирішення проблем організацій в умовах ринкової системи господарювання. При цьому предметом дослідження психології управління

виступають психологічні явища в діяльності організацій, зокрема психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці керівників.

Основні чинники психології управління керівників надано на рис. 5.8.

Психологічне забезпечення професійної діяльності керівників , включаючи вирішення проблем професійного самовизначення управлінців, їхньої професійної підготовки і підвищення кваліфікації;
Пошук та активізація резервів управлінського персоналу , включаючи оцінку та добір персоналу для потреб організації;
Оцінка і поліпшення соціально-психологічного клімату , згуртування колективу навколо цілей організації, включаючи вдосконалення стилю і культури ділових взаємостосунків організації;
Психологічне забезпечення довгострокових цілей організації , включаючи розробку кадрової політики і створення дійових механізмів управління організацією.


Рис. 5.8. Основні чинники психології управління керівників

 **NB** Успіх керівника залежить від своєрідності поєднання та взаємодії двох головних чинників – вроджених задатків і набутого досвіду особистості.


Вроджені задатки – це першооснова психічних якостей, які насамперед, бувають двоїстого характеру:

- психічні якості, які слабо піддаються корекції (прагнення до лідерства, схильність до ризику, темперамент, особливості відчуття тощо);
- психічні якості, які піддаються удосконаленню (рівень і структура інтелекту, вміння адаптуватись, довільна пам'ять, увага та ін.).

Удосконалюються психічні якості під впливом досвіду, що його набуває людина в процесі свого життя і діяльності.

 **NB** Важливими складовими набутого досвіду є «управлінські уміння» та орієнтованість на соціальну кон'юнктуру.

До основних управлінських умінь відносять уміння прийняти правильне і вчасне рішення, поставити завдання, розподілити функції, проконтролювати виконання тощо.

 **NB** Орієнтованість на соціальну кон'юнктуру – це уміння порівнювати інтереси і завдання своєї організації зі станом справ у суспільстві. Це вміння орієнтуватися на політичні, законодавчі акти, ринок, суспільну мораль, традиції і моду тощо.

Все перелічене вище має місце при будь-якому у процесі керівництва, але варіативність, акценти, співвідношення, в процесі управління будуть різними в кожного керівника, що і становить стиль керівництва [19].



NB Залежно від поширеності й подібності певних стилів процесу керівництва їх поділяють на типовий, індивідуальний та окремі принципи і прийоми управління.

Керівник-лідер – це особа, яка користується службовим і особистим авторитетом, може впливати на окремих людей або колективи, спрямовуючи їх роботу на досягнення цілей організації.

Вимоги до керівника-лідера та чинники під впливом яких він формується надано на рис.5.9.

Вимоги до керівника-лідера	Чинники впливу
<ul style="list-style-type: none"> – вміти формувати принципів діяльності для колективу і для всієї організації; – делегувати певну частину прав і відповідальності іншим; – враховувати вимоги конкретної ситуації; – надавати персоналу можливості для самовираження, самореалізації; – мотивувати персонал до постановки перед собою високих цілей; – раціонально розподіляти робочий час свій та колективу; – прагнути до самовдосконалення; – вміти ризикувати; – нести відповідальність. 	<ul style="list-style-type: none"> • політична система суспільства (тоталітарне, демократичне тощо); • виробничі відносини, які залежать від способу господарювання; • загальнолюдські цінності («не вбий», «не вкради» і т.д.); • цінності певного суспільства, які становлять мораль (релігія, традиції, «неписані закони в колективі» тощо); • психофізіологічна природа людини, яка зумовлена самим способом існування індивіда як частки природної системи (проявляється переважно в потребах); • національний менталітетом.

Рис. 5.9. Вимоги та чинники впливу на керівника лідера

Характеристику типів керівників, які зустрічаються в практиці вітчизняних ділових стосунків надано в табл.5.11.

Таблиця 5.11.

Характеристику типів керівників [4, 19, 75,76]

№ з/р	Тип керівник	Характеристика
1	«Штабісти»	Керівники, передусім виконавці, з чіткою самоорганізованістю, здатні сприймати і скеровувати потоки як стратегічної, так і поточної інформації й згідно з цим керувати операційним чи організаційним процесом.
2	«Флюгери»	Тримають «ніс за вітром», завжди добре поінформовані в усіх питаннях, які можуть якимось чином вплинути на їхню кар'єру.
3	«Борці за справедливість»	Ініціативні, добросовісні, часто досить здібні й талановиті службовці й керівники.

№ з/р	Тип керівник	Характеристика
4	«Орачі»	Це керівники і службовці, які працюють «не покладаючи рук». Це свого роду «фанати» роботи.
5	«Конспіратори»	Це ті керівники чи службовці, про яких кажуть «сам собі на умі». Вони, як правило, не відкривають нікому своїх справжніх задумів, стратегію і тактику своїх дій.
6	«Імітатори»	Керівники, які або випадково потрапили на посаду, або завдяки високим зв'язкам; рівень їхньої компетентності недостатній.
7	«Світлі голови»	Це керівники, які одночасно є висококваліфікованими фахівцями. Іншими словами, – це ті люди, завдяки яким наша цивілізація досягнула всього того, що ми маємо як у техніці, так і в науці чи гуманітарній сфері.



NB Стиль керівництва – це сукупність засобів впливу керівника на колектив, яка зумовлена специфікою завдань, поставлених перед організацією, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особливими якостями всіх членів колективу [65].

Успіх керівника залежить від уміння застосування того чи іншого стилю та обставин, які склалися в організації. Стиль керівництва залежить від таких обставин: змісту завдань та термінів їх вирішення; особистості керівника; особливостей колективу і виконавця; специфіки ситуації, яка склалася в колективі; інші чинники.

Якості та риси керівника, що досягає успіху, можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні. Їх характеристику надано в табл. 5.12.

Таблиця 5.12.

Характеристика рис та якостей успішного керівника

№ з/р	Назва	Характеристика
1	Психологічні	<ul style="list-style-type: none"> - прагнення до лідерства, здатність до керівництва; - сильні вольові якості; - готовність до розумного ризику; - прагнення до успіху; - здатність до домінування в екстремальних умовах; - самодостатність особистості; - комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність); - стійкість проти стресу; - адаптабельність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов.

№ з/р	Назва	Характеристика
2	Інтелектуальні:	<ul style="list-style-type: none"> - прагнення до постійного самовдосконалення; - схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзій; - панорамність мислення (системність, широта, комплексність); - професійна предметність (знання деталей і тонкощів управління); - мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення; - здатність до самоаналізу; - вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власній.
3	Професійні	<ul style="list-style-type: none"> - вміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу; - глибоке знання особливостей функціонування ринкової економіки; - схильність і здатність віднаходити резерви людського чинника в підприємстві; - вміння заохочувати персонал за добру роботу і справедливо критикувати; - мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення; - вміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час.
4	Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - вміння враховувати політичні наслідки рішень; - схильність керуватися принципами соціальної справедливості; - вміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми; - тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми; - вміння брати на себе відповідальність; - беззастережне виконання правил, які прийняті організацією; - вміння заохочувати персонал до відвертості та групових дискусій.

Сприятливий психологічний клімат в колективі має великий вплив на ефективність діяльності організації, оскільки спільна діяльність колективу зумовлює і спільність її психологічних характеристик.

Формування сприятливого психологічного клімату сприяє формуванню почуття задоволеності членів колективу, колективні зусилля приводять до більш якісного вирішення проблем і зростання продуктивності праці.

Створення сприятливого психологічного клімату в колективі є необхідною складовою ринкової економіки.



NB Досягнення згуртованості колективу навколо цілей організації – дуже складне завдання керівника.

Труднощі пов'язані насамперед з тим, що двох однакових людей в організації не буває, немає методики неупередженої оцінки людських якостей, які мають вирішальне значення для налагоджування стосунків.

Доцільно підкреслити, що практично неможливо заздалегідь визначити, чи буде колектив згуртованим, чи ні [19].

Формування сприятливого психологічного клімату характеризується тим, що у взаємовідносинах працівників переважає почуття симпатії та відповідальності, за несприятливого психологічного клімату виникають напружені відносини між членами колективу, конфліктні ситуації, зростання плинності кадрів, зниження мотивації до праці, зменшення продуктивності праці.


Саме позитивний психологічний клімат колективу є одним із найважливіших чинників та резервів зростання продуктивності праці в організації.

Основні чинники, які впливають на формування сприятливого психологічного клімату в організації надані на рис. 5.10.

Довіра і висока вимогливість членів групи одне до одного.
Вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, які стосуються всього колективу.
Імідж керівника, його стиль керування, манера поведінки.
Достатня інформованість членів колективу про його завдання і стан справ під час їх виконання.
Об'єктивна оцінка досягнень працівників керівником.
Задоволення від належності до колективу.
Високий ступінь емоційного входження і взаємодопомоги в ситуаціях, які викликають стан фрустрації у когось із членів колективу.
Прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі за кожного із її членів.


Рис.5.10. Чинники впливу на сприятливий психологічний клімат в колективі


Сьогодні окремі вітчизняні та іноземні дослідники сходяться на думці, що найбільш продуктивними вважаються ті колективи, які побудовані на принципі взаємодопомоги. І це свідчить про те, що для формування ефективної діяльності колективу необхідний сприятливий психологічний клімат [19].

NB  **Соціально-психологічний клімат** колективу в процесі спільної діяльності відображає реальну виробничу ситуацію, характер і рівень взаємин між людьми по горизонталі і вертикалі, переважаючі настрої людей, ступінь задоволеності від праці, посібника, взаємин.

NB **Соціально-психологічний клімат буває:** сприятливий; несприятливий; здоровий; нездоровий.


Непрямі ознаки визначення характеристик соціально-психологічного клімату підприємства: стан плинності кадрів; продуктивність праці; якість обслуговування клієнтів і партнерів підприємства; результативність діяльності підприємства; кількість і значущість конфліктів; кількість і вагомість порушень дисципліни; «реалізованість» потенціалу працівника [4,19, 75,76].

 **NB Зближення формальної і неформальної структури колективу** - реальний механізм поліпшення соціально-психологічного клімату підприємства.

 **NB Сумісність в колективі** - це здатність працівників до соціальної діяльності, яка будується на їх оптимальному згуртуванні, характеризує рівень координованості особистісних характеристик працівника в процесі спільної діяльності.

Розрізняють два типи сумісності:

- психофізіологічна пов'язана з синхронним рівнем розвитку процесів, такими як сприйняття, увага, узгодженість сенсомоторних реакцій;
- психологічна обумовлена як схожістю, так і різноманітністю особистісних характеристик працівника.

 **NB Сумісність виступає як схожість або контраст характеристик працівників, оптимальне співвідношення їх якостей.**

5.4. Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією

Серед найбільш значущих соціально-психологічних аспектів менеджменту персоналу варто виділити управління конфліктними ситуаціями в організації як невід'ємної частини соціального життя і взаємодії людей [19].

NB Конфлікт в організації виражається у зіткненні та боротьбі її членів за розподіл і перерозподіл ресурсів, за владу, зміну статусу та ін. З цих позицій конфлікт має, насамперед, функціональну роль, що допомагає вчасно знайти проблеми в її діяльності та стимулювати розвиток [4].

Сучасний підхід до конфлікту дозволяє виділити такі моменти, які зобов'язані враховувати менеджери:

- силове придушення конфлікту веде до його загострення;
- знання причин і законів протікання конфліктів допомагає зменшувати їхні негативні наслідки;
- у багатьох випадках організація і спеціальне регулювання трудових відносин дозволяють використовувати енергію конфлікту в творчих цілях [19].

Очевидно, як і будь-яке інше явище, конфлікти мають свої плюси і мінуси. Для управління персоналом особливого значення набувають функції конфліктів, які можна розглядати в якості позитивних і негативних (див.табл.5.13) [4,19].

Таблиця 5.13

Позитивні і негативні функції конфлікту

№ з/р	Функції	Результати
1	Позитивні функції	Розвиток самостійності та творчості працівників; ріст співробітництва і новаторської діяльності; посилення зацікавленості в справах фірми; виникнення ефективних організаційних побудов фірми; різнобічне пророблення варіантів щодо вирішення проблем і т.ін.
2	Негативні функції	Зниження дисципліни працівників і продуктивності праці; звільнення кваліфікованих працівників; домінування особистісних цілей над загальними; роз'єднаність дій працівників; неефективне використання ресурсів; надання більшого значення «перемозі» у конфлікті, чим вирішенню проблеми, що його спричинила, і т.ін.

У залежності від причин конфлікти розділяють такі: на конфлікти цілей, конфлікти обставин, конфлікти культур, спровоковані конфлікти. Усі класифікації конфліктів у визначеній мірі умовні, і на практиці в будь-якому конфлікті присутні ознаки тієї або іншої класифікації [18].

Проте знання характеристик, на яких ґрунтуються різні класифікації конфліктів, важливі для розуміння їхньої природи і способів урегулювання.

Типи конфліктів визначають за причинами та підставами надано в табл.5.14.

Таблиця 5.14.

Типи конфліктів за причинами та підставами

№ з/р	Ознака	Типи
1	За причинами	Конфлікти цілей, конфлікти обставин, конфлікти культур, спровоковані конфлікти.
2	За рівнем виникнення	Внутрішньо особистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю і групою, конфлікт між групами.
3	За ступенем вираження	Конфлікт відкритий, схований, потенційний.
4	За спрямованістю	Конфлікт вертикальний і горизонтальний.
5	За способами вирішення	Антагоністичний, компромісний і та ін.

Управління конфліктами припускає усунення причин, що лежать в основі конфлікту, і організацію взаємодії конфліктуючих сторін.

Найбільш відомими та ефективними методами вирішення конфліктів є: структурні та міжособистісні методи (стилі) [60]. Їх характеристику надано на рис. 5.11.

Структурні методи
– роз’яснення працівникам і підрозділам вимог до роботи (повноважень і відповідальності, очікуваних результатів, процедур і правил);
– координація й інтеграція дій конфліктуючих сторін; формування комплексних – зміна системи винагороди.
Міжособистісні методи
– примушення, для якого характерний високий ступінь уваги до своїх інтересів і низький – до інтересів інших (можливо тільки за явна владна перевага однієї зі сторін);
– вирішення проблеми, що характеризується великою увагою як до своїх інтересів, так і до інтересів іншої сторони, припускає обмін думками і пошук рішень, які задовольняють усіх (найбільш продуктивний, тому що закінчується перемогою обох сторін і їхнім переходом до порозуміння і співробітництва);
– відхилення, яке відрізняється низьким ступенем уваги як до своїх інтересів, так і до інтересів іншої сторони, який припускає відхід від обговорення проблеми (найменш продуктивний, тому що не вирішує проблеми, що спричинила конфлікт);
– згладжування, що ґрунтується на високому ступені уваги до інтересів іншої сторони і на низькому – до власних інтересів (відмовлення від вирішення проблеми, блокування розвитку «тихим виром» і, отже, «програш» обох сторін);
– компроміс, тобто пошуки вирішення проблеми взаємними поступками (установлення компромісу на ранніх стадіях конфлікту не вирішує дійсних проблем і може бути неконструктивним)

Рис 5.11. Структурні та міжособистісні методи (стилі) вирішення конфліктів [18, 60].

Як відомо, будь-яка конфліктна ситуація має негативне відображення на подальшому розвитку колективу в цілому, основним завданням керівника є недопущення конфліктних ситуацій або їх попередження. Оскільки злагоджена робота має позитивне відображення на подальшій діяльності організації в цілому.



5.5. Сутність і значення соціального розвитку колективу



NB Аналіз і узагальнення існуючих інтерпретацій сутності соціального розвитку колективу (СРК) дозволили трактувати поняття «соціального розвитку колективу» як прогресивні кількісні, якісні й структурні організаційні зміни, спрямовані на вдосконалення соціального середовища організації і сфери соціальних взаємовідносин із зацікавленими в діяльності організації групами – власниками, персоналом, споживачами, громадськістю, бізнес-партнерами на засадах соціального партнерства і партисипативного підходу в управлінні [64].



NB До ключових детермінант СРК відносять: соціальну відповідальність організації перед суспільством; розвиток системи компенсації трудової участі персоналу; соціальний розвиток персоналу організації; розвиток соціальної інфраструктури організації; перманентне навчання і розвиток персоналу організації; розвиток організаційної культури [42].

Управління СРК являє собою сукупність способів, прийомів, процедур, що дозволяють вирішувати соціальні проблеми на основі наукового підходу, знання закономірностей протікання соціальних процесів, чіткої кореляції з кадровою політикою організації і орієнтацією на вивірені соціальні нормативи.



NB У сучасному розумінні управління СРК – процес удосконалення внутрішнього соціального середовища та умов реалізації трудової діяльності персоналу, який дозволяє організаціям досягти високих результатів господарської діяльності. [64]

Створенню ефективного впливу на соціальний розвиток колективу сприяє розуміння керівником змісту процесу управління соціально-психологічної підсистемою підприємства:

- визначення функціональної ролі кожного члена колективу, його прав і обов'язків відповідно до характеру завдань, які він виконує, а також рівня його загальноосвітньої підготовки і професійної кваліфікації, здібностей та інтересів;
- закріплення соціального статусу кожного працівника, який визначається всіма членами колективу;
- створення умов, при яких працівники могли б успішно реалізувати свої професійні та соціальні потреби, для чого необхідна відповідна організація торгово-технологічного процесу, правильна побудова системи зацікавленості та залучення працівників до управління.

Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівника і їх інтересу до плідної праці [4, 19, 75].



NB План соціального розвитку колективу - складова частина комплексного плану економічного і соціального розвитку організації, в якому передбачається науково обґрунтована і матеріально забезпечена система заходів щодо удосконалення структури колективу, формування і найбільш повне задоволення матеріальних і духовних потреб працівників [19,75].

Основними базовими документами соціального регулювання в організації є колективний договір; контракти; правила внутрішнього розпорядку; план соціального розвитку.

Характеристика типового плану соціально розвитку колективу надана в табл. 5.15.

Структура типового плану соціального розвитку колективу [4,19,75]

№ з/р	Назва розділу	Зміст розділу
1	Удосконалення соціальної структури колективу	<ul style="list-style-type: none"> - планові зміни між керівниками, фахівцями, допоміжним персоналом у зв'язку з кваліфікаційно-професійними змінами; - заходи щодо зменшення трудомісткості робіт; - механізація і автоматизація процесів; - підвищення рівня загального та спеціального професійної освіти; - Заходи з управління рухом кадрів.
2	Поліпшення умов праці, її охорона і зміцнення здоров'я працівників	<ul style="list-style-type: none"> - заходи щодо усунення факторів, які є небезпечними для життя і здоров'я людей і призводять до нервово-психологічних перевантажень; - попередження і зниження травматизму та захворювань; - поліпшення медичного обслуговування.
3	Підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових і культурно-побутових умов	<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення системи мотивації праці (організація системи матеріального і морального стимулювання); - заходи щодо поліпшення житлово-побутових умов, у тому числі і за рахунок власного будівництва; - компенсація витрат працівника на оплату за житлово-комунальні послуги, навчання дітей, оздоровлення; - удосконалення системи медичного контролю за станом здоров'я працівників, надання допомоги.
4	Підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоврядування	<ul style="list-style-type: none"> - заходи щодо збільшення операційної та соціальної активності членів колективу; - комплекс економічного, морального, правового і фізичного виховання працівників; - поліпшення дисципліни і правил внутрішнього розпорядку; - розвиток культурно-масової роботи; - формування традицій, ритуалів і наступності позитивних досягнень і досвіду організації; - заходи щодо розширення повноважень трудового колективу і його впливу на кінцеву ефективність функціонування організації.



Завдання та запитання для самоконтролю [19, 76]

1. У чому полягає сприятливий (позитивний) психологічний клімат у колективі і яким чином він створюється і підтримується?
2. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.
3. Що відносять до міжособистісних методів вирішення конфліктів?
4. На чому ґрунтується компроміс ?
5. Знання керівниками основ психології управління як необхідна передумова ефективного керування спільною діяльністю організації.
6. Керівна й виховна роль менеджера. Особистісні якості керівника, вимоги до нього як до лідера.
7. Типи керівників у практиці вітчизняних ділових стосунків.
8. Успіх керівництва, залежність його від стилю керівництва.
9. Якості та риси керівника, що досягає успіху.
10. Причини неуспішного керівництва.
11. Ознаки сприятливого (позитивного) психологічного клімату.
12. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі.



Тестові завдання [74, 75,76]

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 однодумців – 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) групові норми;
- г) корпоративна культура;
- д) згуртованість групи.

25. Психологія управління як наука досліджує:

- а) психологічну (інтелектуальну, вольову, емоційну) структуру особистості, загальні й специфічні закономірності її психіки;
- б) роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі);
- в) результат управлінської практики, психологічних спостережень та узагальнень за розвитком і наслідками управління.
- г) загальні, універсальні принципи для всіх об'єктів дослідження, а також акумулює в собі базові теорії.

26. З метою вирішення проблем стратегічного розвитку мислення керівників має базуватися:

- а) на основі розуміння діючих тенденцій і суперечностей та обґрунтуванні рішень;
- б) на розвинутому понятійному апараті, який забезпечує розумову діяльність за законами розумового мислення;
- в) на емпіричних уявленнях;
- г) спираючись на розуміння.

27. Найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність, – це:

- а) характер керівника;
- б) професійна приналежність;
- в) якості особистості керівника;
- г) ефективність керівника.

28. Наявність у керівника спеціальної освіти, широкої, загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки – це:

- а) рівень освіченості керівника;
- б) професіоналізм керівника;
- в) статус керівника.
- г) креативність керівника.

29. Феномен успішного керівництва залежить від:

- а) стратегічного та креативного мислення;

- б) суспільно-історичного розвитку конкретної спілки людей;
- в) вроджених задатків і набутого досвіду особистості;
- г) розуміння процесів управління, руху від абстрактного задуму до конкретного плану зміни системи.

30. Керівники із притаманним їм функціональним мисленням, передусім виконавці, із чіткою самоорганізованістю, здатні сприймати і скеровувати потоки як стратегічної, так і поточної інформації та згідно з цим керувати виробничим чи організаційним процесом – це тип керівника:

- а) штабісти;
- б) конспіратори;
- в) флюгери;
- г) орачі.

31. Психологічні якості керівника включають в себе:

- а) вміння заохочувати персонал до відвертості – групових дискусій;
- б) готовність до розумного ризику;
- в) вміння враховувати політичні наслідки рішень;
- г) тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми.

32. Головні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в організації:

- а) вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, які стосуються всього колективу;
- б) невміння стимулювати за добру працю і карати за недобросовісну;
- в) невіра в професійні якості своїх підлеглих, виконання за них відповідальної роботи;
- г) невіра в здібності своїх підлеглих.

33. Тип керівника в організації формується під впливом таких основних чинників:

- а) іміджу організації;
- б) кількості структурних підрозділів в організації;
- в) загальнолюдських цінностей;
- г) типу організації.

34. Прагнення до постійного самовдосконалення – це якості та риси керівника:

- а) інтелектуальні;
- б) професійні;
- в) психологічні;
- г) соціальні.

Розділ 6. Кадрова служба організації.



6.1. Сутність, функції та завдання кадрової служби організації. Тенденції розвитку кадрових служб

NB **Управління персоналом** - функція не тільки кадрової служби. З того чи іншого напрямку в рамках своєї компетенції участь беруть і інші підрозділи і їх лінійні керівники.

У вищих структурах управління (дирекції) вирішуються стратегічні питання: кадрова політика, завдання на розробку методичних і нормативних матеріалів, здійснюється контроль за їх виконанням і загальне керівництво.

На рівні окремих виробництв робота з управління персоналом носить оперативний характер. Поділ функцій управління кадрами між апаратом дирекції та керівниками окремих виробничих структур має бути чітким, який виключає паралелізм у роботі. Функції управління на рівні підрозділи виконують лінійні керівники, а так само фахівці. Лінійні керівники беруть участь у наборі персоналу, а фахівці забезпечують умови для високопродуктивної праці.

NB **Кадрова служба (або відділ персоналу або служба персоналу)** – самостійний структурний підрозділ або сукупність структурних підрозділів тієї чи іншої організації, що забезпечує її успішне функціонування та розвиток у межах обраної стратегії управління персоналом, відповідної політики управління персоналом та оперативних кадрових заходів [75].

NB **Це** сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, професіонали, фахівці), що покликані управляти персоналом в рамках вибраної кадрової політики [19].

З характером розвитку економіки тими цілями, які стоять перед керівництвом підприємства щодо стратегії розвитку, тісно пов'язані структура, завдання кадрової служби її функції.

У зв'язку з цим слід вирізняти стратегічні (довгострокові), тактичні (середньострокові) та оперативні (короткострокові) напрями роботи служби персоналу (табл. 6.1.).

NB **Головне завдання кадрової служби** полягає в тому, щоб діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, які прийняті як на державному, так і на територіальному рівнях [19].

Напрями роботи кадрової служби [76]

Назва напрямку	Завдання, які виконує служба персоналу у рамках відповідного напрямку
Стратегічний (довго строковий)	<ul style="list-style-type: none"> - проведення SWOT– аналізу кадрової ситуації з метою обґрунтування на цій основі сценаріїв формування та реалізації політики управління персоналом організації; - планування кадрового забезпечення, визначення потреби в кадрах і руху кадрів; - складання штатних розписів; вивчення, аналіз та оцінка кадрового складу усіх категорій персоналу; - формування оптимального управлінського апарату, визначення поточної потреби та прогнозування перспективної потреби в менеджерах; створення кадрового резерву і робота з ним за спеціальними програмами; - організація набору, відбору, переміщення по службі (підвищення /пониження в посаді), звільнення працівників; - організація розвитку, виховання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням сумісності працівників, як професійної, так і психолого фізіологічної, (особистісної) при комплектуванні трудових колективів; - формування і підтримка високого рівня організаційної культури; - керування витратами на персонал (заробітна плата, премії, пільги та інші виплати), удосконалення механізму оплати праці персоналу, розробка програм його економічного стимулювання; - мотивація і стимулювання професійного зростання та творчої активності персоналу, забезпечення необхідних умов для ефективного використання фахових знань, практичних навичок і досвіду працівників, створення максимально сприятливих умов для побудови їх кар'єри в організації; - розробка методики та відповідних методів оцінювання персоналу; участь в атестації персоналу та вжиття заходів за її підсумками; - формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою; - безперервність процесу збагачення знань і кваліфікації персоналу; - побудова партнерських відносин між різними категоріями персоналу організації; - ведення діловодства та робота з кадровими документами (укладання контрактів, трудових договорів, контроль за їх виконанням, робота з трудовими книжками, особовими картками)

Назва напрямку	Завдання, які виконує служба персоналу у рамках відповідного напрямку
Тактичний (середньо строковий)	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення досвіду роботи з персоналом інших організацій, й, відповідно, планування на цій основі поведінки тієї чи іншої організації на ринках праці; - допомога у плануванні кар'єри, розробка критеріїв відбору та оцінювання кадрів, контроль їх службового просування; - підготовка річних та дворічних планів у сфері залучення персоналу, заробітної плати і соціальних виплат; - внесення коректив у довгострокові плани підготовки, розподілу і використання кадрів; - дослідження і аналіз ділових, професійних і особистісних якостей працівників організації.
Оперативний (коротко строковий)	<ul style="list-style-type: none"> - планування найближчих кадрових переміщень персоналу, поточне управління цим процесом; - реалізація поточних планів підбору та набору персоналу; - проведення короткострокових заходів щодо закріплення персоналу; - організація поточного діловодства роботи з персоналом; - забезпечення сприятливих умов праці для всіх категорій персоналу; - вирішення конфліктів та зняття соціальної напруженості у трудовому колективі; - мотивація і стимулювання праці за допомогою адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів; - забезпечення оптимального графіку роботи; організації та аналізу використання робочого часу; зміцнення трудової виконавчої дисципліни; - збирання та обробка оперативної інформації про ринок праці, визначення найбільш ефективного способу комплектування персоналу з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища.

Діє кадрова служба на основі положення про кадрову службу, яке затверджує керівник організації. Типове положення про відділ кадрів подано в Додатку А.

Функції які виконує кадрова служба для виконання поставлених завдань надано на рис. 6.1.

Функції кадрової служби [19]	
1. Складає перспективні та поточні плани потреби у всіх категоріях персоналу та джерел його поповнення з урахуванням впровадження нової техніки та технології, введення нових потужностей, нових структур управління та документообігу.	2. Веде облік заохочення та винагород робітників і службовців.
3. Організовує та забезпечує комплектування підприємства працівниками усіх категорій, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікації відповідно плану з праці.	4. Організовує проведення атестації та інших видів оцінки діяльності керівників та спеціалістів, а також матеріально відповідальних осіб. Розробляє заходи з виконання рішень атестаційних комісій і контролює їх виконання.
5. Організовує найми до роботи, переведення, звільнення, відпустки особового складу персоналу підприємства відповідно до чинного законодавства та нормативних документів.	6. Оформляє, зберігає та видає трудові книжки, своєчасно заносить до них потрібні дані (про переміщення по роботі, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагород).
7. Здійснює облік усіх категорій персоналу відповідно до вимог директивних органів.	8. Підготовляє договори з місцевими центрами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом.
9. Формує та готує резерв спеціалістів для висунування на керівні посади – номенклатури керівника підприємства.	10. Підготовляє та видає довідники на прохання працівників про сучасну та минулу трудову діяльність, а також відгуки та характеристики на робітників і службовців згідно з запитами уповноважених органів.
11. Організовує облік порушень працівниками підприємства трудової дисципліни та громадського порядку.	12. Підготовляє всі види державної звітності та поточної інформації про чисельний та якісний склад персоналу.
13. Вивчає ділові та особисті якості працівників для їх переміщення або зарахування до резерву висунування на посаду.	14. Контролює виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень керівництва підприємства щодо питань роботи з персоналом.
15. Аналізує професійний, освітній та віковий склад персоналу, а також інші соціально-демографічні дані з метою покращеного використання якісного складу персоналу, для складання відповідних розділів плану соціального розвитку колективу.	16. Розробляє та реалізує кошторис фінансових витрат на підготовку резерву для висунування на керівні посади, виготовлення бланків трудових книжок, наймання на роботу, матеріалів соціальних досліджень.
17. Складає розрахунки і заявки на потребу підприємства у молодих спеціалістах і кваліфікованих працівниках, які закінчили університети, інститути, коледжі, технікуми, школи, училища.	18. Підготовляє та оформляє пенсійні документи для працівників.
19. Бере участь в організації роботи та виробничої практики здобувачів вищої освіти базових та прикріплених до підприємства навчальних закладів.	20. Веде облік військовозобов'язаних.
21. Перевіряє обґрунтованість пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення працівників підвідомчих підрозділів підприємства.	22. Організовує проведення соціологічних досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом та стабільності трудового колективу.
23. Виконує роботу щодо сприяння у навчанні без відриву від виробництва працівників підприємства, а також щодо обліку та контролю результатів їх навчання.	24. Допомогає у працевлаштуванні особам, які звільняються з підприємства, у випадках, передбачених чинним законодавством.

Рис.6.1. Функції кадрової служби.

Зміни, які відбуваються в економіці, змінюють і підходи до управління людськими ресурсами. З'являються керівники нового типу, мислення і стилю роботи, які певною мірою відповідають новим завданням та умовам розвитку організації. Значно підвищується роль кадрових служб, які повинні більш активно залучатися в процес підготовки і реалізації стратегії організації в напрямку управління персоналом. Європейська асоціація директорів відділів кадрів запропонувала модель керівника кадрової служби, яка охоплює такі якості як: пунктуальність і методичність, динамізм і наполегливість, комунікабельність і уміння переконувати, справедливість і суворість, доступність і глибока досвідченість, уміння слухати й викликати довіру, аналітичні здібності, інтуїція, гуманність. Крім цього, керівник має бути дипломатом, психологом, радником. Модель керівника кадрової служби подана на рис. 6.2.

Керівник кадрової служба	
Посадові права і обов'язки	
Бути	провідником кадрової та соціальної політики в трудовому колективі, соціальним лідером та його моральним еталоном.
Мати	високі моральні якості та направленість на роботу з людиною; вищу освіту – педагогічну, психологічну, економічну, досвід кадрової, керівної роботи не менше п'яти років; розвинуті організаторські, керівні, пізнавальні якості.
Знати	основи виробництва, економіки, планування й управління виробництвом; завдання, які стоять перед колективом, та перспективи розвитку організації; принципи кадрової політики, форми і методи планування і організації роботи з людьми на виробництві; основи господарського, трудового законодавства; соціології праці, виробничої педагогіки, організації діловодства в умовах АСУ.
Володіти	методами організації і техніки управління кадрами; соціально-психологічними процесами на виробництві, оцінкою особистих та ділових якостей працівників, результатів їх роботи; питаннями практичного застосування основ законодавства в роботі з кадрами; методами організації виховної роботи в колективі; способами мобілізацій на колектив, методикою і технікою публічних виступів.
Мати уявлення	про методи дослідження, аналіз соціально-психологічних процесів на виробництві; про застосування техніки в управлінні кадрами та соціальними процесами

Рис.6.2. Модель керівника кадрової служби Європейської Асоціації директорів відділів кадрів [45].

NB **Обов'язки, права та відповідальність** керівника кадрової служби визначаються посадовою інструкцією начальника відділу кадрів. Посадова інструкція розробляється на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Менеджер по кадрам зайнятий виробленням управлінських рішень і технології їх реалізації відносно підбору розстановки, службових переміщень, атестації, оцінки персоналу, діагностики соціальних ситуацій, соціально-психологічного клімату в колективі, стимулювання і мотивації ефективної роботи, підготовки і перепідготовки кадрів, розробки соціально-економічних програм щодо формування та стабілізації колективу, вивчення професійних, ділових та особистих якостей працівників і забезпечення їх професійного зростання і кар'єри, адаптації нових працівників на підприємстві [19].

Зміст роботи менеджера з персоналу залежить розміру організації і колективу працівників кадрової служби. Чим більше чисельність, тим більше можливість вузької спеціалізації на виконання тих чи інших функцій (планування, просування, навчання) і видів робіт (соціолог, психолог, конфліктолог).

Функції відділу кадрів на вітчизняних підприємствах зводилися в основному до найму і звільненню робочої сили, ведення діловодства. Це звело відділ кадрів до другорядного структурного підрозділу, фактично виконує лише вказівки керівництва підприємства і замовлення керівників структурних підрозділів про набір робочої сили зі країни [24].

У той же час різними видами кадрової роботи були зайняті інші підрозділи: відділ праці і зарплати (розрахунок чисельності, організація, нормування і оплата праці), плановий відділ (планування чисельності, планування витрат на робочу силу), партком (резерв на висування, підбір керівних кадрів, виховна робота в колективі), профспілкова організація (організація побуту, відпочинку, культурних заходів), відділ технічного обслуговування (підготовка кадрів).

Велика роз'єднаність всіх цих підрозділів знижувала ефективність роботи з кадрами. Велику роботу з підбором, розстановкою та використанням кадрів виконували лінійні керівники, часто не маючи необхідними знаннями та часом, тому їх головне завдання - забезпечення виконання виробничих завдань.

ВК Кадрова служба не була наділена функціями планування, організації, координування, стимулювання, контролю, не брала участь у виробленні кадрової політики, обмежуючись поточною роботою з кадрами. По суті справи, на більшості вітчизняних підприємств і самої кадрової служби, як сукупності взаємопов'язаних структурних підрозділів, що беруть участь в управлінні персоналом не було [19,76].

Зі зміною завдань і орієнтуванням в управлінні персоналом змінилися і завдання кадрової служби, її функції та структури.

Мова йде про формування на підприємстві багатофункціональної кадрової служби як єдиного цілого, про організацію (координації) всієї роботи структурних підрозділів у системі управління виробництвом, в тій чи іншій мірі зайнятих роботою з людьми, під єдиним керівництвом. Лише в цьому випадку можливе комплексне рішення не тільки питань кадрового забезпечення виробництв, але і головним завданням кадрової служби в нових економічних умовах - з'єднати цілі розвитку виробництва з потребами працівників, що

реалізують ці цілі, збалансувати стратегію розвитку підприємства і зайнятих на ньому кадрів [17].

NB Ефективність функціонування системи управління персоналом залежить від інформаційної бази, яка являє собою сукупність даних про стан керованої системи і тенденціях її розвитку. Будь-яке управлінське рішення ґрунтується на знанні ситуації.

Види інформації, яка використовується в управлінні персоналом надана на рис. 6.3.

Нормативна
Довідкова
Методична
Облікова
Заснована на матеріалах первинного обліку,
Звітна

Рис.6.3. Види інформації, яка використовується в управлінні персоналом

Джерела первинної інформації описані в табл. 6.2.

Таблиця 6.2.

Джерела первинної інформації

№ з/р	Вид джерела	Характеристика
1	Основне	Це документи відділів кадрів (особові листки з обліку кадрів, особисті картки, особисті справи), накази і розпорядження, що видаються керівництвом щодо особового складу працівників первинна облікова документація про виконані роботи та виробничої оплаті.
2	Інші	Самі працівники зі своєю думкою, матеріали соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю) результати психофізіологічних досліджень (тестування працівників). У даному випадку важливо забезпечити захист соціологічної інформації, що носить конфіденційний характер.

Багато процесів, що визначають кадрову ситуацію, дуже динамічні: змінюється чисельний склад, його структура, рівень кваліфікації. Інформація в даному випадку виступає як засіб контролю за відповідністю фактичної структури робочої сили необхідної, за своєчасністю укомплектування вакантних робочих місць. Тому основні вимоги - це оперативність і надійність інформації.



6.2. Організаційна структура і принципи розподілу повноважень

Конкретна побудова кадрової служби, розподіл кадрової роботи між структурними підрозділами і всередині структурного підрозділу може варіювати. Це залежить від розміру підприємства, обсягу управлінських робіт, розуміння керівництвом завдань управління персоналом. При проектуванні структури кадрової служби виходять з того, що існування будь - якого підрозділу виправдане лише за умови достатньої завантаженості як мінімум двох - трьох осіб.

Орієнтовна структура кадрової служби надана на рис. 6.4.

Керуючий по кадрам.
Сектор найму робочої сили: планування, набір, інтерв'ювання, тестування, відбір, аналіз зовнішнього ринку робочої сили;
Сектор підготовки та перспективного розвитку персоналу: програми навчання та організації безперервної освіти, система професійно-кваліфікаційного просування;
Сектор стимулювання і оплати праці: аналіз і оцінка роботи, нагляд за соціальними компенсаціями, аналіз і ув'язка стимулів роботи;
Сектор вивчення та аналізу кадрів: вивчення та аналіз якості трудового життя, морально-психологічного клімату, внутрішньо фірмових комунікацій;
Сектор трудових відносин: розробка та поточний контроль по виконанню колективного договору;
Сектор охорони праці: медичні програми, курси з охорони праці, розслідування нещасних випадків, поліпшення умов праці, спортивна робота;
Сектор стратегічного управління: збір і аналіз інформації за якістю життя, ринку робочої сили, коректування і планування діяльності всіх секторів, інформаційне забезпечення вищих ланок керівництва.

Рис.6.4. Орієнтовна структура кадрової служби

NB Проте вивчення реальної практики показує, що на багатьох підприємствах робота з кадрами продовжує залишатися розпорошеною по багатьом функціональним підрозділам.



6.3. Кадрове діловодство

NB Кадрове діловодство – це діяльність, яка передбачає організацію роботи з документами особового складу усіх категорій персоналу з приводу питань оформлення прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників [40].

Правильна та успішна організація кадрового діловодства відіграє велику роль у життєдіяльності організації у цілому та усіх її структурних підрозділах і сферах зокрема. Адже у відділі кадрів укладають трудові договори, контракти, ознайомлюються з правилами внутрішнього трудового розпорядку, умовами праці, режимами праці та відпочинку, перспективами кар'єрного росту. Саме тут знаходяться та надійно зберігаються достовірні відомості щодо кількості працівників за категоріями, професіями, кваліфікацією, освітою, стажем роботи, статтю, віком та іншими ознаками; фіксуються зміни штатного складу організації, з обов'язковим уточненням причин; а також дані щодо стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування працівників.

У сучасних умовах, як свідчить вітчизняний досвід, кадрове діловодство, як правило, ведеться за напрямками представленими на рис. 6.5.

Облік особового складу організації та усіх її структурних підрозділів. При цьому обліку підлягають усі працівники незалежно від характеру роботи та посади.
Оформлення особових справ працівників, облік та реєстрація надходження відповідних документів, ведення та контроль за їх використанням за допомогою застосування засобів механізації та автоматизації документообігу.
Підготовка та передача на розгляд керівництва документів з особового складу: наказів про прийом, переведення, звільнення працівників, проведення атестації персоналу, оголошення про видачу премії або догани тощо.
Підготовка звітів та статистичних довідок щодо змін чисельності та структури персоналу, а також підготовка звітів щодо стану усіх категорій персоналу, перепідготовки, навчання, стажування та підвищення кваліфікації працівників; ведення документації про зарахування працівників до резерву на заміщення вакантних посад.
Підготовка та передача в органи соціального забезпечення пенсійних справ працівників; підготовка кадрової документації для передачі на зберігання в архів.

Рис. 6.5. Напрями кадрового діловодства на вітчизняних підприємствах.

NB Документація з особового (кадрового) складу є іменною документацією та відповідно створюється як результат роботи з персоналом і відображає діяльність кожної конкретної особи-працівника тієї чи іншої організації.

Опис комплексу документів із особового (кадрового) складу й, відповідно, за функціями управління персоналом включає в себе 3 основні групи [40] (Див. табл.6:3.)

Таблиця 6.3.

Комплекс документів із особового (кадрового) складу

№ з/р	Вид документу	Опис
1	Особисті документи працівників, які засвідчують юридичне підтвердження особи працівника.	Паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво, атестат, перепустка, посвідчення про відрядження, довідки, що підтверджують місце роботи, посаду, заробітну плату, рекомендаційні та атестаційні листи.
2	Організаційно-розпорядча документація, що закріплює трудові правовідносини громадян з установами.	Статути, положення, інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, накази, постанови, рішення, розпорядження, доповідні та пояснювальні записки, листи, списки, акти, протоколи, довідки, звіти та ін.
3	Первинна облікова кадрова документація.	Виконує функцію обліку працівників і поділяється на 2 види, виходячи з технології реєстрації та накопичення інформації з кадрів – первинна: вихідні (початкові) облікові документи (особовий листок, особова картка) та похідні облікові документи, які мають другорядний характер (спеціалізовані картки персонального обліку спеціалістів, журнали реєстрації, книги обліку).

Етапи оформлення кадрової документації надані на рис.6.6.

1. Етап. Документування трудових відносин між найманими працівниками та роботодавцем (трудоий договір, контракт);
2. Етап. Ведення особових справ та трудових книжок працівників;
3. Етап. Ведення довідково-облікової та звітної роботи з кадрів (підготовка різних звітів, довідок, обліково-інформаційних матеріалів кадрового діловодства).

Рис.6.6. Етапи оформлення кадрової документації.

Характеристика документів які формуються на представлених етапах надана в табл.6.4.

Таблиця 6.4.

Характеристика кадрової документації

№ з/р	Назва документу	Характеристика
1	Трудоий договір	Є угодою між працівником та власником організації, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією, посадою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник організації зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати оптимальні для роботи умови праці [27]. Згідно із КЗпП України, трудові договори укладаються на: невизначений термін або на визначений термін, що встановлюється за угодою сторін, або на час виконання певної роботи. За 2 місяці до закінчення строку чинності контракту за угодою сторін він може бути продовжений або укладений на новий термін. Особливою формою трудового договору є контракт, у якому термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін можуть встановлюватись сторонами за домовленістю. Контракт укладається у письмовій формі, у 2-х примірниках [27].

Продовження таблиці 6.4.

№ з/р	Назва документу	Характеристика
2	Трудова книжка	<p>Є основним документом про трудову діяльність працівника, що призначається для встановлення загального, безперервного та спеціального стажу. Трудові книжки є цінними документами, які підлягають суворому обліку та, відповідно, зберігаються як документи суворої звітності. Вони заводяться на всіх працівників тієї чи іншої організації, які пропрацювали тут 5 і більше днів.</p> <p>На осіб, які працюють за сумісництвом, трудові книжки ведуться тільки за місцем основної роботи. Особи, які влаштовуються на роботу, повинні подати у відділ кадрів (службу персоналу) чи інший структурний підрозділ, який відповідає за кадрову роботу в організації, особисту трудову книжку, оформлену в установленому порядку. Відповідальність за ведення обліку, зберігання і видачу трудових книжок несе керівник організації або уповноважена ним особа (начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу) [27, 40].</p> <p>Порядок заповнення трудової книжки регламентується ст. 48 КЗпП України та Інструкцією про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах та організаціях.</p>
3	Особова справа	<p>це сукупність документів у системі персонального обліку працівників, що містять найповніші відомості про них (детальну характеристику біографічних, професійних та особистісних якостей), на підставі чого проводиться вивчення, дослідження, добір та використання кадрів. Спочатку сюди заносяться документи, що відображають процес прийому на роботу, а потім – всі основні документи, які виникають протягом трудової діяльності працівника в організації. Особові справи систематизуються за алфавітом або за структурними підрозділами згідно з штатним розписом і складаються із:</p> <p>особового листка з обліку кадрів з фотографією працівника, його автобіографії, копій документів про освіту, науковий ступінь, вчене звання, список наукових праць (для спеціалістів, які мають науковий ступінь, вчене звання), підвищення кваліфікації; заяви про прийом на роботу, рекомендаційних листів чи характеристик, документів, на основі яких видаються накази про призначення, переведення, звільнення працівника (контракт, подання, листи про переведення тощо); копії наказів (розпоряджень) про прийом (призначення), переведення та звільнення працівника або виписки з цих наказів, а також матеріалів проведення атестації, довідок та інших документів, що стосуються даного працівника; трудової книжки [4,40].</p> <p>Документи особової справи ведуться протягом усього часу роботи особи в організації. Доступ до них обмежений (як на рівні з секретними документами – вони зберігаються у сейфах), а для службового користування надаються лише вузькому колу осіб, чітко визначеному керівником організації. Відповідальність за зберігання особових справ несе керівник організації або уповноважена ними особа: начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу. У разі звільнення працівника особові справи передаються в архів організації.</p>

№ з/р	Назва документу	Характеристика
Облік особового складу організації забезпечується веденням: особових карток працівників, штатно-посадової книги (штатного формуляру) та алфавітної книги.		
4	Особова картка	Це документ, у якому міститься найсуттєвіша інформація про особу – працівника будь-якої категорії персоналу тієї чи іншої організації. На працівників, яких приймають на постійну, тимчасову роботу та роботу за сумісництвом заповнюються особові картки (типова форма №П-2) [40].
5	Штатно-посадова книга (штатний формуляр)	Це основний робочий документ відділу кадрів, який відображає стан укомплектування персоналу організації. Її веде працівник відділу кадрів на основі штатного розпису за структурними підрозділами. Тут усі записи здійснюються регулярно одночасно з оформленням наказів про прийняття на роботу або призначення на посаду, переведення працівника в інший структурний підрозділ. Порядкові номери працівників у штатно-посадовій книзі надаються їх особовим справам та особовим карткам [40].
6	Алфавітна книга	Заводиться на всіх працівників за підрозділами чи категоріями персоналу залежно від структури організації та чисельності працюючих із метою полегшення оперативного розшуку особової справи та особової картки, де містяться дані про те, коли звільнився чи був переведений той чи інший працівник, яка плінність кадрів у даному підрозділі та, відповідно, швидкого одержання довідкової інформації про працівників. Записи в алфавітній книзі здійснюються одночасно з оформленням наказів про прийняття, переведення чи звільнення працівника у відповідному розділі на відповідну літеру алфавіту, а прізвище звільнених чи переведених працівників викреслюються червоною лінією [40].

ВР Робочі місця фахівців, які ведуть кадрове діловодство, повинні бути обладнані з урахуванням особливостей та специфіки роботи з документами і відповідати наступним вимогам [40].

Меблі, полиці, шафи для документів, засоби оргтехніки варто розташовувати у визначених та зручних для користування місцях. Документи повинні зберігатись в окремих папках, краще пронумерованих згідно з номенклатурою. Конфіденційні та секретні документи повинні зберігатись у сейфах.

При цьому сучасний облік кадрів та й кадрове діловодство загалом неможливо уявити без впровадження та використання інноваційних комп'ютерних технологій, які дозволяють значно полегшити обмін інформацією між структурними підрозділами, що позитивно впливає на оперативність вирішення проблем у кадровій сфері та дозволяє зекономити витрати часу на підготовку та пошук необхідних документів, посилити контроль за створенням, веденням та зберіганням документації із персоналу організації.

Застосування інноваційних комп'ютерних технологій повинно супроводжувати усі етапи кадрового діловодства, пронизувати кожен кадрову ситуацію, яка потребує документального оформлення з метою зменшення бюрократизованості, уніфікації форм документів із управління персоналом та менеджменту організації загалом, їх упорядкування у єдину цілісну систему.

NB Автоматизація кадрового діловодства за допомогою електронного документообігу є одним із основних засобів підвищення ефективності діяльності служби персоналу / відділу кадрів, фактором зростання продуктивності, оперативності, раціональності праці усіх категорій персоналу, а, насамперед, керівного складу (менеджерів).

Склад та доцільність використання тих чи інших різновидів програмного та технічного забезпечення комп'ютерних технологій залежить від конкретних умов організації діяльності організації (зокрема, від розмірів виробництва, чисельності персоналу, специфіки її функціонування та розвитку, організаційної структури, масштабності документообігу, й, відповідно, потреб в оперативній, поточній та ретроспективній інформації тощо).

NB Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можемо констатувати, що кадрове діловодство відіграє важливу роль в успішному функціонуванні та розвитку усіх, без винятку, організацій. Адже допомагає налагодити якісний процес роботи з персоналом на усіх етапах кадрового менеджменту, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управління персоналом організації та рівня її розвитку загалом.



Завдання та запитання для самоконтролю [74, 76]

1. Дайте визначення поняття «служба персоналу організації».
2. Розкрийте специфіку діяльності служб персоналу в Україні.
3. Охарактеризуйте стратегічні, тактичні та оперативні напрямки роботи служби персоналу.
4. Назвіть та охарактеризуйте основні завдання служб персоналу.
5. Які бувають різновиди служб персоналу?
6. Дайте характеристику відділу кадрів організації.
7. Охарактеризуйте статус керівника служби персоналу.
8. Які ролі та функції роботи у менеджера з персоналу?
9. Якими повинні бути напрями вдосконалення діяльності служб персоналу в сучасних умовах?
10. Які основні функції відділу кадрів у сфері стратегічного управління персоналом?
11. Обґрунтуйте необхідність ведення кадрового діловодства в загальній системі управління організацією.
12. Охарактеризуйте основні групи комплексу документів за функціями управління персоналом.
13. Назвіть основні вимоги до ведення та зберігання особових справ та трудових книжок працівників в організації.



Тестові завдання [74, 75, 76]

1. Служба персоналу – це:

а) структурний підрозділ організації, що відповідає за генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій області діяльності;

б) структурний підрозділ організації, що відповідає за досягненню тактичних цілей у сфері управління персоналом;

в) структурний підрозділ організації, що відповідає за досягненню оперативних цілей у сфері управління персоналом у межах обраної кадрової політики;

г) самостійний структурний підрозділ або сукупність структурних підрозділів тієї чи іншої організації, що забезпечує її успішне функціонування та розвиток у межах обраної стратегії управління персоналом, відповідної політики управління персоналом та оперативних кадрових заходів.

2. Що із переліченого не належить до стратегічного напрямку служби персоналу організації:

а) проведення SWOT - аналізу кадрової ситуації;

б) планування кадрового забезпечення, визначенні потреби в кадрах і руху кадрів;

в) формування оптимального управлінського апарату;

г) підготовка річних планів у сфері залучення персоналу, заробітної плати і соціальних виплат.

4. Що із переліченого не належить до тактичного напрямку служби персоналу організації:

а) організація поточного діловодства роботи з персоналом;

б) вивчення досвіду роботи з персоналом інших організацій, й, відповідно, планування на цій основі поведінки тієї чи іншої організації на ринках праці;

в) допомога у плануванні кар'єри, розробку критеріїв відбору та оцінювання кадрів, контроль їх службового просування;

г) підготовка річних та дворічних планів у сфері залучення персоналу, заробітної плати і соціальних виплат.

5. Що із переліченого не належить до оперативного напрямку служби персоналу організації:

а) формування оптимального управлінського апарату;

б) створення поточних планів підбору, набору і розстановки кадрів;

в) проведення короткострокових заходів щодо закріплення персоналу;

г) організація поточного діловодства роботи з персоналом.

6. Якими професійними та особистісними характеристиками повинен володіти сучасний менеджер із персоналу відповідно до вимог часу?

- а) лідерські якості, організаторські та комунікативні здібності, толерантність;
- б) цілеспрямованість, наполегливість, відповідальність, дисциплінованість;
- в) скромність, чесність, відкритість, довірливість;
- г) правильні відповіді а) і б).

7. Які ролі виконує в організації менеджер із персоналу?

- а) креативний адміністратор-експерт;
- б) інтегратор-консолідатор;
- в) радник;
- г) усі відповіді правильні.

8. Які підрозділи (відділи, сектори) не можуть входити в склад служби персоналу великої компанії:

- а) відділ кадрів;
- б) відділ (сектор) навчання і розвитку персоналу;
- в) відділ комунікацій;
- г) планово-економічний відділ.

9. Який із нижче перерахованих напрямків не належить до кадрового діловодства:

- а) ведення документації про зарахування працівників до резерву на заміщення вакантних посад;
- б) підготовка наказів для проведення атестації працівників;
- в) підготовка та передача в органи соціального забезпечення пенсійних справ працівників;
- г) розробка стратегії управління персоналом та участь у соціальному партнерстві.

10. До трудової книжки працівника, як правило, заносяться наступні дані:

- а) ім'я, прізвище та по батькові працівника, дата народження;
- б) відомості про прийняття на роботу (посаду), переведення, звільнення з роботи (посади);
- в) відомості про нагородження державними нагородами та відзнаками Президента України, іншими подяками відповідно до чинного законодавства України;
- г) усі відповіді вірні.

11. Якщо працівники мають право особисто звертатися до керівників доти, доки не одержать задовільної відповіді на свої заяви, то така політика називається:

- а) «говори»;
- б) «співбесіда через голову керівника»;
- в) «заявляй»;

г) «відкриті двері».

12. Діяльність кадрової служби організації регламентується:

- а) Посадовою інструкцією спеціаліста;
- б) Нормативним довідником;
- в) Стандартом підприємства;
- г) Положенням про кадрову служб .

13. Під час прийому на роботу працівнику не потрібно надавати:

- а) заяву про прийом на роботу;
- б) автобіографію;
- в) довідку про прописку;
- г) паспорт.

14. Для заяви про працевлаштування на роботу не характерними реквізитами є:

- а) автор;
- б) місце написання заяви;
- в) підпис укладача;
- г) найменування виду документу.

15. У наказах з персоналу підприємства, як правило, відсутньою є частина:

- а) констатуюча;
- б) розпорядницька;
- в) аудиторська;
- г) вступна.

16. Документ, що підтверджує діяльність працівника і є основою для встановлення загального, безупинного і спеціального стажу, називається:

- а) автобіографією;
- б) трудовою книжкою;
- в) резюме;
- г) прес-релізом.

Розділ 7. Управління розвитком і рухом персоналу в організації



7.1. Підсистема управління розвитком персоналу (76)

Розвиток персоналу є в сучасному світі одним із найважливіших факторів успішної діяльності організації. Необхідність швидкого пристосування до ринкових умов підсилює потребу у більш високому рівні загальної та професійної освіти, безперервному навчанні працівників, розвитку в них здатності до творчості та постійного відновлення [44].



NB Під розвитком персоналу розуміється сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників [8].

Характеристика цих заходів надана в табл.7.1.

Таблиця 7.1.

Заходи з підвищення кваліфікації працівників

№ з/р	Захід	Характеристика
1	Навчання	У формі загальної та професійної освіти дає необхідні знання, навички і досвід.
2	Підвищення кваліфікації	Його задача: поліпшення професійних знань і навичок у зв'язку з поширенням НТП.
3	Навчання у школі управління і керівництва	Дає необхідні пізнання і підготовку під час вступу на керівну посаду, формує кар'єру керівника.
4	Перекваліфікація	Дає другу освіту під якою розуміється будь-яка професійна переорієнтація, що дає можливість працівникам освоїти нову спеціальність.

Задачі розвитку персоналу надані на рис.7.1.

Виявлення і підтримка здатних до навчання працівників.
Поширення знань і провідного досвіду як системи безперервного навчання персоналу.
Активізація потенційних можливостей співробітників.
Зміцнення духу творчості та змагання.
Робота зі створення резерву керівників.
Створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

Рис.7.1. Задачі розвитку персоналу [44].



NB Підсистема розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. [63].


Базові принципи функціонування підсистеми розвитку персоналу надані в табл.7.2.


Таблиця 7.2.

Базові принципи функціонування підсистеми розвитку персоналу [66, с. 26–27].

№ з/р	Принцип	Характеристика
1	Науковий підхід	Заходи щодо розвитку персоналу повинні плануватися й проводитися на науковій основі підготовленими й кваліфікованими фахівцями.
2	Демократизм	Система розвитку персоналу повинна бути відкрита для прийняття ініціативи від самих людей.
3	Гнучкість	Здатність системи розвитку персоналу швидко реагувати на зміну потреб нинішніх й уміння реагувати на потреби майбутні, а також вибудовувати й корегувати заходи щодо розвитку персоналу відповідно до стратегії розвитку організації.
4	Планомірність	Розвиток персоналу, як системи, повинен бути чітко спланованим і проводиться відповідно до розробленого плану протягом усього періоду, для якого цей план розроблено.
5	Незалежність	Відображати об'єктивні потреби в розвитку окремих співробітників, здійснюватися без адміністративного впливу керівного апарата, не залежати від суб'єктивної волі керівництва.
6	Відкритість	Доступність для всього персоналу, постійне інформування про існуючі можливості; можливість співробітників впливати на власний розвиток. Таким чином, створюється основа для залучення всіх людей до активності й інформаційного обміну, що підтримується можливістю навчання й підвищення кваліфікації.
7	Перманентність	Безперервність, що дозволить більш раціонально й ефективно використати можливості персоналу, проводити аналіз якісної структури персоналу в цілому і його окремих категорій, прогнозувати потреби розвитку, а також фактичні й можливі наслідки реалізації програм і проектів, спрямованих на розвиток персоналу, оцінку необхідності внесення коректив у передбачені заходи.


№ з/р	Принцип	Характеристика
8	Адаптивність і відновлення	Використання як тих методів, що раніше застосовувалися та довели свою ефективність, так і інноваційних підходів та методів розвитку персоналу, які відображають і враховують сучасну специфіку розвитку організацій у конкурентному середовищі.
9	Практичність або корисність існуючої системи розвитку персоналу	Для забезпечення конкурентної переваги організації в сучасному світі бізнесу.

 **NB Суб'єктом системи розвитку персоналу** є самі працівники організації: в обов'язковому порядку топ-менеджери, менеджери нижчої й середньої ланки, а також працівники.

 **NB Об'єктом системи розвитку персоналу** виступають професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу.

Правові й адміністративні основи підсистеми формують законодавчі й нормативно-правові акти, накази, розпорядження керівництва й положення на рівні кожного окремого підприємства з питань розвитку персоналу. Це, зокрема, Кодекс Законів про працю України, Податковий кодекс, Закони України, Положення про професійний розвиток працівників на виробництві, загальнодержавна та галузеві Концепції розвитку кадрового потенціалу (наприклад: Державної фіскальної служби, Прикордонної служби, Національного Банку, Державного комітету статистики тощо), положення про розвиток персоналу на конкретних підприємствах, галузеві норми та стандарти в даній сфері, у тому числі міжнародні [66, с. 42].

NB Інфраструктура, що забезпечує функціонування системи розвитку персоналу, включає відділ або сектор розвитку персоналу, наявність власної навчальної бази або навчального центру, а також зовнішні стосовно підприємства установи, що надають послуги з розвитку персоналу – консалтингові й тренінгові центри, навчальні заклади різних рівнів акредитації, міжнародні програми й проекти, у тому числі ті, що передбачають технічну допомогу й сприяння здійсненню змін.

 **NB Управління розвитком персоналу** – це розробка та реалізація заходів, спрямованих на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників (знань, навичок, досвіду, мотивації та інше – компетенцій та компетентності) відповідно до стратегії розвитку організації.

Основні області розвитку персоналу організацій та їх характеристику надано в табл. 7.3.

Таблиця 7.3.

Основні області розвитку персоналу організацій

№ з/р	Назва	Характеристика
1	Організаційний розвиток.	Це формування корпоративної культури, колективу співробітників, що розділяють і сповідують цінності організації, а також умов, у яких розвиток стане потребою людини, свого роду організаційною нормою. Цей вид розвитку персоналу є досить непростим, оскільки кожен співробітник як особистість має свої ціннісні норми й правила поведінки під час роботи взагалі й з іншими людьми зокрема. Тому побудова організаційної культури підприємства повинна проводитися вищим керівництвом у тісній взаємодії з персоналом. По-перше , повинні бути чітко й доступно роз'яснені цілі організаційного розвитку, по-друге , місце й роль у ньому кожного зі співробітників.
2	Супроводження процесів змін.	Область розвитку персоналу, пов'язана з підготовкою персоналу до можливих змін у діяльності організації та до участі в них. Фахівці виділяють три цілі супроводження процесів змін: зміна ставлення до роботи; модифікація поведінки в потрібному для організації напрямку; стимулювання до змін у структурі підприємства та політиці управління персоналом.
3	Професійний розвиток.	Область, що пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, заняття нових посад, розв'язання нових задач. У великих багатонаціональних організаціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, очолювані керівником у ранзі директора або віце-президента, що підкреслює їх важливе значення для організації.
4	Коучинг.	Це шлях відкриття прихованих ресурсів компанії, її співробітників і керівників. В епоху глобалізації економіки багато міжнародних корпорацій обрали «коучинг» як основний засіб конкуренції. Основне завдання коучингу – не запропонувати готові знання і навички, а стимулювати самонавчання, щоб у процесі діяльності працівник навчився самостійно вирішувати проблеми та знаходити можливі шляхи їх розв'язання.
5	Наставництво.	Область розвитку персоналу, пов'язана з використанням власних працівників для демонстрації виконання різних процедур і робіт новим працівникам. Після етапу демонстрації йде етап самостійної діяльності під контролем наставника. Потім співробітник допускається до роботи на конкретному робочому місці в організації. Метою наставництва є надання допомоги співробітникам (стажистам) у їх професійному становленні.

№ з/р	Назва	Характеристика
6	Навчання персоналу.	У сучасних організаціях професійне навчання є комплексним безперервним процесом, що починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку організації в цілому, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних та майбутніх виробничих обов'язків. На підставі аналізу виявлених потреб потрібно сформулювати цілі кожної програми навчання.
7	Підвищення кваліфікації.	Підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і навичок у зв'язку з підвищенням вимог до професії або підвищенням на посаді.
8	Планування кар'єри.	Можливість успішного просування по службі служить дієвим стимулом для одержання від співробітників повної віддачі для забезпечення успіху підприємства.

NB Кар'єра – це вдале просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, в досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей.

NB Кар'єра – це суб'єктивне усвідомлення позиції та поведінки в сфері трудової діяльності, пов'язаних з посадовим чи професійним підвищенням протягом трудового життя людини. Це є самовираження, зміна навиків, знань, здібностей, просування вперед обраним шляхом діяльності як у межах організації, так і поза нею [6].

NB Кар'єрограма – це послідовне переміщення особи в певній сфері діяльності, зміна та вдосконалення вмінь та навичок, нарощування компетентностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів компенсаційної винагороди за свою трудову діяльність; просування вперед з нижчої посади на вищу; здобуття слави, збагачення (наприклад, отримання великих повноважень, вищого статусу, авторитету, влади, гідної оплати праці).

NB Кар'єрограма – це формалізоване уявлення про шлях, який повинен пройти співробітник для того, щоб отримати потрібні знання і опанувати потрібні навички для ефективної роботи на конкретному місці.

Кар'єрограма складається з типових розділів наданих на рис.7.2 [1].

<p style="text-align: center;">Перший розділ.</p> <p>В хронологічному порядку висвітлюються події, етапи розвитку працівника. До них відносяться: навчання, зміни в навичках, посадах, умовах праці, розмірах винагород, що пов'язані з діяльністю. Діапазон переміщень на різні посади, що сприяє розвитку як організації, так і особистості, може бути досить широким.</p>
<p style="text-align: center;">Другий розділ.</p> <p>Міститься перелік вимог до працівника для його просування на певних етапах зростання. Наприклад, яку освіту необхідно здобути для кар'єрного зростання; які види робіт необхідно виконувати, щоб отримати вищу заробітну плату або інші джерела доходів (наприклад, участь у прибутках, капіталі інших організацій, акцій, облігацій).</p>
<p style="text-align: center;">Третій розділ.</p> <p>Викладаються зобов'язання, які бере на себе організація щодо кар'єри працівника.</p>
<p style="text-align: center;">Четвертий розділ.</p> <p>Зазначаються способи заохочення або покарання адміністрацією організації за виконання чи невиконання працівником вимог, зобов'язань.</p>

Рис.7.2. Типові розділи кар'єрограми



7.2. Рух персоналу як об'єкт управління (76)

Перед українськими підприємствами стоять сьогодні багато проблем, багато з яких спровокувала світова економічна криза. Однією одних з них є рух (міграція) персоналу.

На сьогодні доводиться констатувати той факт, що більшість підприємств не займається регулюванням процесу руху працівників, що призводить до значних показників відтоку найманих працівників у різних галузях економіки. Для того, щоб запобігти цьому явищу, а також негативному впливу від нього на діяльність підприємств, необхідно послідовно управляти цим процесом, починаючи з ранніх стадій [76].



NB Під рухом персоналу варто розуміти переміщення працівників в межах певної організації або за межі останньої, змінюючи робоче місце, кваліфікаційний розряд тощо [19].

Рух персоналу дає змогу працівнику змінити організацію, структурний підрозділ, робоче місце в межах структурного підрозділу, а також змінити спеціальність, професію, кваліфікацію, посаду.

Рух персоналу також зумовлений інноваційними технологіями, які вимагають змін у змісті трудових процесів, поділі праці та його організації.

В економіці знань до працівника, який виконує трудові процеси, висуваються нові вимоги, що спонукають його або нарощувати свою компетентність, або поступитися місцем іншому працівникові [19].

НВ Професійно-кваліфікаційне переміщення є бажаним і корисним як для робітника, так і для підприємства.

В результаті підвищення фахових навиків чи перепідготовки збагачується зміст праці, збільшується заробітна плата, поліпшується соціальний статус. Робітник задоволений соціально-психологічним кліматом у колективі, відчуває що його поважають і високо цінують. Підприємство має компетентного працівника, який володіє високою професійною майстерністю, працює на його імідж.

Основні фактори руху персоналу та його форми надано в Таблиці 7.4.

Таблиця 7.4.

Основні фактори руху персоналу та його форми

Фактори руху		
№ з/р	Назва фактору/форми руху	Причини
1	Мікрорівень (рівень працівника)	<ul style="list-style-type: none"> – матеріальний дохід; – рівень освіти (кваліфікації); – вік і стаж роботи; – сімейні обставини; – стан здоров'я; – професійно-трудова самооцінка; – поінформованість.
2	Мезорівень (рівень організації)	<ul style="list-style-type: none"> – вид економічної діяльності; – трудомісткість робіт; – умови та організація праці; – рівень механізації праці; – перспектива професійного зростання; – стиль керівництва; – корпоративна культура; – сезонність виробництва.
3	Макрорівень (регіональний, загальнодержавний)	<ul style="list-style-type: none"> – державна стратегія і політика в галузі управління персоналом; – економічна ситуація в країні та регіоні; – поява нових організацій.
Форми руху робітників в організації		
4	Професійний	– підвищення кваліфікації, розряду за рахунок оволодіння суміжними операціями і функціями, збільшення зон обслуговування, оволодіння кількома суміжними професіями.
5	Міжпрофесійний	– зміна професії з метою освоєння нової, більш складної, перехід на іншу роботу за іншою спеціальністю, однакової складності з метою покращення умов праці, формування працівників широкого профілю.
6	Лінійно–функціональний	– вибори і призначення на посаду (майстер, бригадир).

Персонал будь-якого підприємства представлений його кадрами. Склад і структура кадрів постійно змінюється відповідно до зміни техніки, технології, організації виробництва і управління [76].

NB Склад кадрів характеризується наступними показниками: освітній рівень, спеціальність, професія, кваліфікація, стаж роботи, вік, співвідношення окремих категорій працівників.


NB Кадри – найбільш рухлива частина продуктивних сил.

Рух кадрів в організації (поза сумнівом) є не хаотичним. Переміщення носить чітко впорядковану і законно-регламентовану динаміку, управління якої, є однією з найбільш важливих функцій менеджменту в організації. Тому, кожен керівник (а зокрема, для функціонального менеджера це є основним завданням) повинен не лише добре уявляти собі цей процес, але і намагатися його удосконалити, поліпшити його (з точки зору управління), не порушуючи встановлених законодавством норм [76].

Під рухом кадрів розуміють дії надані на рис.7.3.

Приймання на роботу.
Переведення на іншу роботу.
Звільнення.
Надання відпусток
Відрядження

Рис.7.3. Дії які пов'язані з рухом кадрів [30].

 **NB Процес оновлення колективу** в результаті руху персоналу називається **змінністю (оборотом) кадрів**.

Причини які обумовлюють вибуття надані в табл.7.5.

Таблиця 7.5.

Причини які обумовлюють вибуття персоналу

№ з/р	Група	Причини
1	Об'єктивні	Скорочення виробництва; Досягнення пенсійного віку; Призов на військову службу; Вступ до навчального закладу.
2	Суб'єктивні	Перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; Особисті чи сімейні обставини.



NB Мобільність (Mobility) – це здатність і готовність працівників до професійних і територіальних переміщень. Професійна мобільність передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію. На рівні підприємства розрізняємо внутрішню і зовнішню мобільність.

NB Внутрішня мобільність характеризується рухом персоналу всередині підприємства (ротацією кадрів, внутрішнім набором на керівні посади, взаємозамінністю працівників у трудовому процесі тощо) і є, безумовно, позитивним процесом, оскільки полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.

NB Зовнішня мобільність означає рух персоналу між даним підприємством та зовнішнім ринком праці.

NB Не можна розглядати проблеми, пов'язані зі зміною місця роботи, тільки в негативному плані.

Так, зміна місця роботи може сприяти підвищенню ефективності праці, якщо нова робота більшою мірою відповідає інтересам і здібностям працівника. Крім того, зміна змісту праці знижує її монотонність, а зміни в складі трудового колективу можуть поліпшити соціально-психологічний клімат [15].

Неоднозначність оцінки результатів руху персоналу змушує говорити не про необхідність абсолютного обмеження цього руху, а про розумне його регулювання, тим більше що, як показує практика, прямі адміністративні спроби перешкоджати руху персоналу мають сумнівний успіх. Будь-яке підприємство є відкритою системою, і його персонал перебуває у постійному русі [43].

NB Плинність кадрів – зміна працівників у результаті звільнень за їх власною ініціативою або в результаті розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації [19].

Наслідки цього процесу для організації надано на рис.7.4.

Зменшення фінансових показників;
Погіршення морально-психологічного клімату в колективі;
Зниження продуктивності праці робітників;
Збільшення витрат, пов'язаних із відбором, адаптацією та навчанням нових працівників.

Рис.7.4. Наслідки плинності кадрів

NB Постійно відбувається демографічний рух кадрів – переміщення працівників, викликані віковими змінами.

NB Рух кадрів – це зміна місця і сфери прикладання праці, роду діяльності і виробничих функцій працівника [19].

Поділ всіх рухів персоналу носить умовний характер. Але він полегшує аналіз, допомагає вдосконалювати механізм регулювання процесів руху кадрів.

NB Професійний рух – перехід до іншої спеціальності в межах колишньої професії або оволодіння новою професією.

Він може бути викликаний змінами в техніці і технології виробництва, вдосконаленням структури, організації та управління, а також особистими інтересами людини. Зміна професії буває пов'язана з отриманням працівником спеціальної середньої або вищої освіти.

NB Оцінка рівня професійного руху кадрів – важливий момент аналізу використання кадрів на підприємстві.

NB Кваліфікаційний рух пов'язаний із підвищенням кваліфікації (розряду) працівника.

Кваліфікаційний рух обумовлений змінами в рівні професійних навичок, накопиченням знань і досвіду працівника. У зв'язку з науково-технічним прогресом, постійне вдосконалення кваліфікації працівників стає найважливішим завданням підвищення ефективності використання кадрів.

NB Розширення функцій працівника – один із видів руху кадрів, обумовлений професійним зростанням працівників і створенням організаційних, матеріальних і моральних передумов для розширення зони трудової діяльності [76].

Сюди відносяться суміщення професій, за багатостаттєве обслуговування, виконання обов'язків інструкторів виробничого навчання і т. ін. [84].



7.3. Аналіз та оцінка показників руху персоналу в організації

Вивчення руху кадрів неможливе без визначення його кількісних показників.

NB Рух персоналу характеризується абсолютними і відносними показниками обороту і плинності.

NB Абсолютними показниками є оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період [43].

Вони відображають рух персоналу в абсолютному виразі, тобто кількість працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень.

Абсолютні показники руху персоналу прості, наочні і необхідні в економічній роботі з кадрами. Однак вони дають певну інформацію лише порівняно з відповідними показниками попередніх періодів або аналогічних підприємств, а також у співвідношенні із загальною кількістю персоналу організації. Абсолютні показники у собі не містять аналітичної інформації і мають значення, передусім, для порівняння та для розрахунку відносних показників [85].

Цілком природно, що на кожному підприємстві виникає необхідність у визначенні чисельності персоналу, плинності кадрів [81]. На підприємствах потрібно постійно проводити роботу, пов'язану з вивченням плинності кадрів та її зниженням (див. рис.7.5).

1. Збір і обробка інформації про стан, причини і фактори плинності кадрів (визначення кількісних і якісних характеристик процесу плинності).
2. Аналіз процесу плинності кадрів.
3. Розробка і впровадження заходів із зниження плинності кадрів.

Рис.7.5. Етапи процесу вивчення та зниження плинності кадрів.

NB Виявлення мотивів, факторів і встановлення причин плинності кадрів проводиться за допомогою спеціальної процедури, яку виконує кадрова служба організації. До цієї спеціальної процедури входить: вивчення анкетних даних, бесіди з тими, хто звільняється. Результати заносяться в журнал обліку звільнень.

Стан плинності кадрів аналізується на підприємстві і у підрозділах: оцінюється динаміка коефіцієнта плинності в порівнянні з попередніми періодами; виділяються підрозділи або категорії працівників із найбільшим значенням коефіцієнта плинності кадрів; виявляються умови, які зумовлюють високий рівень плинності; визначаються професійні, статевовікові та інші групи робітників, які схильні до високої плинності кадрів.

Результати аналізу узагальнюються у вигляді звіту, де подається: оцінка стану плинності кадрів по організації в цілому та її динаміка; робляться висновки, в яких містяться основні напрями для розробки заходів із зниження плинності [81]. Вимоги щодо проведення аналізу надано в табл.7.6.

Таблиця 7.6.

Вимоги щодо проведення аналізу руху персоналу

№ з/р	Вимога	Зміст
1	Систематичність проведення аналізу	Дозволяє накопичувати необхідні дані, виявляти тенденції зміни показників та слугує базою для виконання комплексного аналізу трудових показників
2	Системність дослідження	До об'єкта аналізу варто підходити як до сукупності, що складається з окремих елементів, які знаходяться у внутрішній залежності, і в той же час як до сукупності, що є лише частиною системи більш високого порядку, тобто необхідно вивчити всю сукупність взаємозв'язків як усередині об'єкта, так і ззовні нього
3	Одночасність проведення аналізу за всіма напрямками діяльності підприємства	виконання даної вимоги дозволить запобігти необхідності проведення додаткових досліджень з метою оновлення інформації та приведення її до співставного вигляду
4	Якість вихідної інформації	Інформація має бути достовірною, достатньою за обсягом, співставною та надійною;
5	Комплексність аналізу	усебічний підхід до вивчення явища, дослідження його з різних сторін, залучення фахівців різного профілю і спеціальностей
6	регулярність дослідження	Проведення аналізу трудових показників із певною періодичністю, яка обґрунтовується залежно від обраного розділу аналізу трудових показників та важливості висновків даного аналізу для ухвалення управлінських рішень.
7	Ретельна підготовка дослідження	Вибір найбільш ефективних методів і прийомів аналізу трудових показників.
8	Економічна виправданість аналізу	Проведення аналізу, насамперед, на базі структурних підрозділів, що відрізняються низькими результатами та ефективністю праці, високим рівнем плинності кадрів
9	Правильний підбір кваліфікованих працівників	Для проведення аналізу і моделювання трудових показників.

Аналіз трудових показників може бути здійсненим фахівцями з управління персоналом на підставі інформації статистичних форм звітності, які підприємства систематично заповнюють і з визначеною періодичністю до територіальних органів статистики. Відповідно до наказу Державної служби статистики України щодо затвердження Загального табеля (переліку) форм державних статистичних спостережень, підприємства України мають своєчасно

надавати такі форми статистичної звітності: 1-ПВ «Звіт з праці» (місячна та квартальна). Проте даних виключно цих форм звітності є недостатньо і мають бути використані також дані планово-нормативної, облікової й оперативної інформації, звітів підрозділів підприємства, дані вибіркового спостережень та ін.

Для характеристики інтенсивності руху персоналу підприємства можуть бути використані такі відносні показники руху персоналу, таблиця 7.6.

Таблиця 7.6.



Показники руху персоналу

Абсолютні	Характеризують рух співробітників в абсолютному виразі (кількості осіб)
Оборот із прийняття	Загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період.
Оборот зі звільнення	Загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період.
- необхідний оборот із звільнення	Загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період з об'єктивних причин.
- надлишковий оборот із звільнення або плинність кадрів	Загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за власним бажанням і звільнені за порушення трудової дисципліни.
Чисельність працівників, що змінилася	Менша величина з чисельності прийнятих і звільнених.
Чисельність працівників, що працювали весь період	Різниця між обліковою чисельністю на початок періоду і кількістю звільнених із числа тих, що працювали на початок.
Відносні	Характеризують рух співробітників у відносному виразі (% , коефіцієнти)
Рівень плинності кадрів	Співвідношення чисельності працівників, що звільнилися за власним бажанням і звільнених за порушення трудової дисципліни та середньооблікової чисельності працівників.
Інтенсивність обороту із прийняття	Співвідношення загальної чисельності прийнятих за даний період працівників та середньооблікової чисельності працівників за цей період.
Інтенсивність обороту із звільнення	Співвідношення загальної чисельності працівників, звільнених за даний період, та середньооблікової чисельності працівників за цей період.
Коефіцієнт сталості	Співвідношення чисельності працівників, якої працювали весь період, та середньооблікової чисельності працівників за цей період
Стабільність персоналу (середній стаж)	Співвідношення загальної суми років роботи на даному підприємстві всього персоналу та кількості персоналу.

Із забезпеченням робочою силою тісно пов'язане питання закріплення кадрів на підприємстві. Під час аналізу слід вивчити конкретні причини звільнення за власним бажанням (низькі заробітки, важкі умови праці, відсутність перспектив професійного зростання, незадовільний психологічний клімат тощо). За високої плинності кадрів обов'язково визначають її негативний вплив на основні показники підприємства. Нарешті, необхідно розробити дійові заходи щодо закріплення кадрів робітників.

NB Важливо знати і про протилежне явище – недостатній обіг робочої сили, коли з будь-яких причин уповільнюється природне оновлення складу кадрів підприємства чи установи.

Про це досить переконливо свідчить показник зростання частки працюючих середнього віку на підприємстві або висока питома вага осіб пенсійного віку. Взагалі, пристойні показники руху персоналу в цілому на підприємстві можуть приховувати серйозні недоліки щодо оновлення кадрів в окремих його підрозділах [81].



7.4. Аутплейсмент як інструмент управління процесом вивільнення персоналу

NB Аутплейсмент – це вид послуги, за якої агентство, що займається рекрутментом, проводить цілеспрямовані дії з працевлаштування персоналу, який звільняють із підприємства-замовника у визначені терміни на певних умовах [56].

Він прийшов в Україну зі США, де більшість підприємств, розуміючи значення ділової репутації на ринку та цінність персоналу як активу, намагаються допомогти звільненим із подальшим працевлаштуванням. Такі послуги надають кадрові й рекрутингові агентства. Більшість компаній у світі активно використовують аутплейсмент, незважаючи на те, що ця послуга є платною. Основні етапи розвитку аутсплейсменту у світі надані в табл.7.7.

Таблиця 7.7.

Етапи розвитку аутсплейсменту у світі

№ з/р		
1	I етап – зародження	Його виникнення пов'язане з Великою депресією на фоні скорочення виробництва та зниження попиту на ринку праці на кваліфіковану робочу силу. Уперше аутплейсмент виник у США в 1960-х роках.
2	II етап – становлення (1990-ті рр.).	У цей період відбувся розвиток аутсплейсменту, який пов'язаний зі зростанням кількості рекрутингових агентств і кадрових агенцій.
3	III етап – занепад (кінець 1990-х рр.)	Характеризувався занепадом аутсплейсменту, що визначався скороченням власних працівників через загальне економічне піднесення
4	IV етап – пожвавлення (початок XXI ст.)	Передбачає створення спеціальних платформ, які дають змогу синхронізувати працю консультантів, учасників (працівників, котрих звільнили) і представників компанії-клієнта, що замовив програму.

В окремих країнах почали надавати послуги з Outplacement&Career Transition (аутплейсмент і кар'єрна еволюція). В Україні розвиток аутплейсменту відбувався за аналогічними етапами, проте їх часові рамки були дещо іншими. Подамо порівняльну таблицю розвитку аутплейсменту в Україні та країнах ЄС і США (табл. 7.8.).

Таблиця 7.8.

Періодизація розвитку аутсплейсменту в Україні та країнах ЄС і США/

Етапи	Часовий інтервал	
	Україна	Розвинуті країни
I – зародження	1998-ті рр.	1960-ті рр.
II – становлення	Початок ХХІ ст.	1990-ті рр.
III – занепад	Відсутній	Кінець 1990-х рр.
IV – поживлення	Відсутній	Початок ХХІ ст.

Перевагами використання аутплейсменту надані на рис.7.6.

Зменшення порушень у нормативно-правовому полі, що спричинить зниження судових витрат на вирішення інших спірних питань, пов'язаних зі звільненням працівників.
Підтримання ділової репутації на належному рівні навіть за умови значної плинності кадрів. Це досягається створенням комфортних умов процесу звільнення для працівника, пов'язаних із психоемоційною сферою звільненого та формуванням лояльного ставлення звільнених працівників до кадрової політики підприємства.
Психологічний аспект звільнення, який передбачає формування в колишнього працівника позитивного ставлення до цього процесу та нового етапу кар'єрного зростання.

Рис.7.6. Переваги використання аутплейсменту

Основними етапами аутплейсменту надані на рис.7.7.

Перший. Проведення аналізу професійних якостей працівника.
Другий. Навчання працівників у формі тренінгів та семінарів, на яких складають резюме, навчають пошуку роботи, ознайомлюють із перспективними напрямками розвитку ринку праці.
Третій. Консультації керівництва підприємства та працівників із безконфліктного звільнення.
Четвертий. Надання допомоги працівнику з розробки стратегії пошуку нової роботи, а саме опис послідовності дій, методів пошуку праці тощо.
П'ятий. Консультації працівників про випробувальні терміни на нових робочих місцях.

Рис.7.7. Основними етапами аутплейсменту [3]



Завдання та питання для самоконтролю [74,75]

1. Що зазвичай розуміють під рухом кадрів?
2. Дайте визначення поняття «мобільність персоналу».
3. Які чинники впливають на рух кадрів?
4. Назвіть підходи о аналізу показників руху персоналу на підприємстві.
5. Які негативні наслідки плинності кадрів?
6. Як проводять аналіз плинності кадрів?
7. Назвіть основні показники, які характеризують рух персоналу та опишіть формули їх розрахунку.
8. Який економічний зміст коефіцієнта плинності кадрів?
9. З якою метою проводять аналіз забезпеченості підприємства
10. Вія яких факторів залежить забезпеченість підприємства персоналом?
11. Які основні причини плинності кадрів на вітчизняних підприємствах?
12. Розкрийте поняття аутплейсменту як інструменту управління процесом вивільнення персоналу.



Тестові завдання (75,76)

1. Види руху кадрів:

- а) міждержавний, регіональний, місцевий;
- б) міжфабричний, міжгалузевий, міжміський;
- в) міжгалузевий, кваліфікаційний, регіональний;
- г) міжпрофесійний, кваліфікаційний, міжцеховий.

2. Які існують коефіцієнти руху персоналу:

- а) обороту за прийомом, обороту за звільненням, загального обороту, плинності кадрів, зміни кадрів;
- б) обороту за прийомом, обороту за звільненням, загального обороту, плинності кадрів, обороту за міграцією персоналу;
- в) обороту за прийомом, зміни кадрів у зв'язку із погіршенням економічного стану підприємства, загального обороту, плинності кадрів, зміни кадрів;
- г) обороту за прийомом, обороту за звільненням, плинності кадрів, зміни кадрів, обороту працівників у зв'язку з соціально-психологічною не адаптацією на підприємстві.

3. Які існують типи працівників за характером професійної підготовки?

- а) робітники та службовці;
- б) керівники і робітники;
- в) з вузькоспеціалізованою і універсальною підготовкою;
- г) керівники, професіонали, фахівці.

4. До основних методів навчання на робочому місці належать:

- а) інструктаж;

- б) ротація;
- в) учнівство й наставництво;
- г) усі відповіді правильні.

5. 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.

6. 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 сходинці, що не має чіткого формального закріплення в організаційній структурі;
- в) рух до ядра, керівництва організації;
- г) переміщення в іншу сферу діяльності за ротацією.

7. Види вхідного контролю для нового працівника:

- а) залік;
- б) тестування в письмовій формі;
- в) тестування в усній формі;
- г) усі відповіді правильні.

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. 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.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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.

Розділ 8. Оцінка і атестація персоналу. Соціальне партнерство в організації



8.1. Сутність, структура систем оцінювання персоналу. Критерії побудови.

NB Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами.

Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. [28].

NB Оцінювання персоналу – це виражений в усній або письмовій формі процес визначення трудового потенціалу працівників, рівня використання їхнього потенціалу, відповідності працівників наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності їхньої трудової діяльності, а отже, визначення цінності працівників для підприємства, організації.

Відсутність ідеальних методик не знижує значущості практики оцінювання персоналу. Здоровий глузд підказує, що краще користуватися не до кінця досконалими методиками оцінки, ніж узагалі жодними.

NB Слід пам'ятати, що найгірший вид оцінки – це її відсутність [28].

Теоретичні засади оцінки персоналу надано на рис.8.1.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників – поточну та перспективну [79].

Оцінка персоналу						
Цілі						
Адміністративні		Інформативні		Мотиваційні		
Функції						
орієнтуюча		стимулююча	вимірювальна		розвиваюча	
Принципи						
Невідворотності	систематичності	загальності	всебічності	об'єктивності	гласності	результативності

Рис.8.1. Теоретичні засади оцінки персоналу [76]

NB Метою оцінювання персоналу є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації загалом. Це означає, що об'єктом оцінювання повинні бути не людина загалом, а тільки істотні її якості, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки [69].

Цілі оцінки персоналу надані на рис.8.2.


<p>Адміністративна: полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці).</p>
<p>Інформативна: забезпечує керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу.</p>
<p>Мотиваційна: орієнтує працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.</p>


Рис.8.2. Основні цілі оцінки персоналу [34].

Оцінка персоналу разом із атестацією формують на підприємстві систему оцінювання персоналу (рис.8.3)

Система оцінювання персоналу	
Оцінка працівників	Атестація працівників

Рис. 8.3. Елементи системи оцінки персоналу (побудовано на основі [51])

 **NB Оцінка персоналу** – це визначення трудового потенціалу працівників, рівня використання їхнього потенціалу, відповідності працівників наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності їхньої трудової діяльності, а отже, у визначення цінності працівника для підприємства (організації) [21].

 **NB Атестація працівників** – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (невідповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей [21].

NB Система оцінювання персоналу – це цілеспрямовано підібрана і організована сукупність елементів і відношень між ними, спрямована на підвищення ефективності управління персоналом у контексті реалізації цілей і місії організації [16].

Найдоцільнішим, як свідчить світова практика, є конструювання і застосування систем оцінювання персоналу, сформованих із урахуванням критеріїв наданих на рис.8.4.

– груп оцінюваних працівників (працівники фізичної праці, ІТП, працівники управління, керівники, менеджери)

Форми оцінювання (усне, письмове);
Характер оцінювання (формалізоване; неформалізоване);
Діапазон оцінювання (часткове, комплексне)
Період оцінювання (перманентне, періодичне);
Мета оцінювання (ретроспективне, діагностичне, розвиваюче);
Суб'єкта оцінювання (оцінювання безпосереднім керівником, зовнішнє, індивідуальне, колективне оцінювання);
Предмета/критерії в оцінювання (оцінювання особистості, кваліфікації, поведінки, ефективності, змішане оцінювання);
Способи отримання оцінок (абсолютні, відносні);
Груп оцінюваних працівників (працівники фізичної праці, ІТП, працівники управління, керівники, менеджери)

Рис.8.4. Критерії побудови та експлуатації систем оцінювання персоналу [78].

У загальному вигляді система оцінки персоналу містить блоки надані на рис.8.5.

Система оцінки персоналу			
Зміст оцінки	Система оцінки та вимірювання	критеріїв та їхнє	Система способів, методів та інструментів оцінювання
			Процедура оцінювання

Рис. 8.5. Складові системи оцінки персоналу (побудовано на основі [58]).

NB Методи оцінки включають: методи виявлення елементів (показників) змісту оцінки; методи вимірювання величини того чи іншого показника.

NB Виявлення елементів (показників) змісту оцінки, у свою чергу, включає: програму збирання інформації; методи збирання інформації; методи її обробки та оформлення.

Одна з основних проблем оцінки персоналу – це проблема збирання інформації. На практиці використовуються три основні групи методів збирання інформації: вивчення документів та інших письмових джерел, бесіди й опитування, спостереження. Характеристика методів збирання інформації надана в табл.8.1.

Групи методів збирання інформації

№ з/р	Назва групи	Характеристика
1	Вивчення документів та інших письмових джерел	Включає, передусім, вивчення об'єктивних даних про працівника (вік, освіта, стаж роботи, послужний список тощо) та результати його праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. Інформація про результати праці знаходить відображення в матеріалах звітності про виконання працівниками виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому.
2	Бесіди й опитування	Бесіда – це отримання усної інформації від самого працівника, а опитування – від інших осіб [5].
3	Спостереження	Інформація отримується під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівника, виконання завдань.

NB Коли інформацію зібрано, треба її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації пов'язано з використанням системи балів і коефіцієнтів.

NB Важливою складовою оцінки персоналу є **процедура** самого оцінювання.

Залежно від цілей та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок персоналу. Вони класифікуються за багатьма ознаками. Класифікація видів оцінки персоналу наведена в Таблиці 8.2.


Таблиця 8.2.

Види оцінки персоналу за різними ознаками

Ознака	Вид оцінки персоналу
За змістом [67]	- часткова. Оцінюються лише певні якості виконавця чи виконання.
	- комплексна. Оцінюються комплексні характеристики ділових і особистісних якостей, трудової поведінки, результатів діяльності.
За регулярністю проведення) [52].	- регулярна. Проводяться постійно, періодичні, які проводяться раз на півроку, на рік, на два роки.
	- епізодична. Обумовлені певним випадком (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо

Ознака	Вид оцінки персоналу
Залежно від періоду оцінювання [38]	- поточна. Визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків.
	- підсумкова. Оцінює виконання та його результати після завершення певного періоду (1, 2, 3, 5 років).
	- перспективна. Визначає здібності, якості, мотивації, очікування стосовно майбутніх завдань і дає змогу прогнозувати потенційні можливості.
Залежно від критеріїв оцінювання	- кількісна та якісна оцінка
	- оцінка часових орієнтирів
	- аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями).
За системністю оцінювання [16]	- системні оцінки. Охоплює всі блоки системи оцінки.
	- безсистемні оцінки. Оціннику надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання.
За суб'єктом оцінювання	- оцінка керівником
	- оцінка колегами
	- оцінка підлеглими
	- оцінка клієнтами
	- всебічна оцінка, так звана 3600 – оцінка, яка враховує в комплексі всі перераховані оцінки.
	- самооцінка. Самооцінку, або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрішню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає проведення мотиваційно-оцінного моніторингу. Елементи самооцінки часто вводяться в атестаційні форми.
За професійно-функціональною структурою оцінюваних [67]	- робітників
	- службовців (фахівців)
	- керівник

NB Поєднання внутрішньої та зовнішньої оцінок персоналу дає змогу повніше реалізувати орієнтувальну та стимулюючу функції оцінки [52].


 **NB Резюме.** Система оцінювання персоналу – це цілеспрямовано підібрана і організована сукупність елементів і відношень між ними, спрямована на підвищення ефективності управління персоналом у контексті реалізації цілей і місії організації.



8.2. Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства

Змістовне й ефективне оцінювання працівників можливе лише за умови застосування об'єктивних методів і розроблених на їх основі методик, орієнтованих на цілі, завдання й результативність цього процесу. Розробка

методичного забезпечення є однією з найважливіших умов успішного проведення оцінювання працівників.

 **NB** **Метод оцінювання** – сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника. Вибір конкретного методу залежить від особливостей системи оцінювання.

Класифікація методів оцінювання наведена в таблиці 8.2. [76].

Таблиця 8.2.

Класифікація методів оцінювання персоналу

Види методів оцінювання	Методи оцінювання
Об'єктивні	- довільний опис
	- структурний опис
	- само оцінювання
	- метод оцінювання за цілями
	- метод критичних випадків
Суб'єктивні	- ранжування
	- метод попарного порівняння
	- метод теоретичного розподілу
Комбіновані	- метод "360"
	- персональне портфоліо
	-assessment centre.

Вимоги до методів оцінювання персоналу надано на рис.8.6.

Мають:
відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання;
бути простими і зрозумілими;
передбачати використання кількісних показників (оптимально 5-6);
сполучати письмові та усні завдання.

Рис.8.6. Вимоги до методів оцінювання персоналу

Далі розглянемо деякі методи оцінювання персоналу більш детально.

Найбільш поширеним є методи довільного опису, структуровані описи, методи самооцінювання, оцінювання за визначеними цілями і критичних випадків. Їх розгорнуту характеристику надано в Табл. 8.3.

Характеристика найбільш поширених методів

№ з/р	Назва методу	Характеристика
1	Метод довільного опису.	<p>Найпростіший. До нього часто вдаються керівники, характеризуючи ефективність праці підлеглих. У такому описі, як правило, намагаються з'ясувати фактори, які спричинили результати їх праці, сильні і слабкі сторони, компетенції працівника. Такого типу оцінювання може мати поточний характер, проводиться у зручний час і в довільно обраній формі.</p> <p>Перевагою методу довільного опису є всебічно аргументована оцінка працівника, недоліком – неможливість порівняння його з іншими працівниками.</p> <p>Особа, яка здійснює довільний оцінний опис, повинна володіти відповідними знаннями і вміннями для його складання [78].</p>
2	Структуровані описи/	<p>Характеризують ефективність праці за конкретними критеріями, що полегшує порівняння оцінюваних осіб (наприклад, для певної категорії працівників встановлюють певні нормативні показники продуктивності праці, з якими порівнюють фактичну продуктивність праці кожного окремо взятого оцінюваного працівника).</p>
3	Метод самооцінювання.	<p>Полягає у самостійному заповненні оцінюваною особою аркушів, що містять запитання або твердження (інколи з кількісними оцінками). Особа, яка здійснює самооцінювання, повинна мати змогу коментувати власні оцінки [39].</p>
4	Оцінювання за визначеними цілями	<p>Сформувалося у межах управління за цілями, яке останнім часом трансформувалося в управління за ефектами. Воно ґрунтується на переконанні, що оцінювання можна здійснювати у процесі спільного визначення цілей працівником і його безпосереднім керівником і наступного аналізу досягнутих результатів праці (ступеня реалізації цілей). Цей процес розпочинається з дискусії щодо цілей для певного робочого місця і способів їх реалізації і закінчується аналізом чинників, завдяки яким досягнуто конкретного результату. Отримана при цьому інформація є свідченням придатності працівника для виконання доведених завдань, а також його потенційних можливостей для інших робіт [69].</p>

№ з/р	Назва методу	Характеристика
5	Метод критичних випадків.	<p>Передбачає фіксацію безпосереднім керівником фактів, які свідчать про відхилення у поведінці підлеглих від нормативних значень. Такі відхилення можуть бути свідченням як досягнень, так і прорахунків працівника. Послідовне виконання таких записів утворює реєстр успіхів і недоліків підлеглих, на підставі якого формують думку про них.</p> <p>Використання методу критичних випадків протидіє появі у керівників схильності до усередненого оцінювання підлеглих, дає змогу на підставі широкої інформації впливати на зміну їх поведінки [16].</p>

Визначення цілей (встановлення стандартів виконання робіт);
Вимірювання й оцінювання досягнутих ефектів;
Інформування виконавців про досягнуту ефективність, аналіз можливостей її підвищення;
Підготовка інформації для прийняття кадрових рішень (набір, розвиток, винагородження працівників).

Рис.8.7. Етапи оцінювання за визначеними цілями

Оцінювання за визначеними цілями активізує участь працівників у процесі ухвалення рішень, відкриває їм можливості для самостійного вибору способів вирішення поставлених завдань, чим особливо дорожать висококваліфіковані й амбітні працівники. Однак, для використання цього методу потрібно багато часу, передусім, на початку, що зумовлено включенням працівника у процес розроблення цілей, а також можливими упередженнями як керівника, так і працівника.

Крім цих методів є наступні методи: ранжування, метод попарного порівняння, метод теоретичного розподілу, «Модель 360», персональне портфоліо, асесмент-центр, метод шкалування, метод альтернативних характеристик.



8.3. Характеристика основних етапів процесу оцінювання персоналу підприємства

Мета оцінювання працівників полягає не лише в отриманні різноманітних даних про відповідність кваліфікаційного рівня займаному місцю, особистісні якості, ефективність виконання обов'язків. Не менш важливо, щоб цей процес був якомога коректним, об'єктивнішим, а сформульовані оцінки були належно сприйняті персоналом організації.

NB Перш за все, потрібно визначати мету оцінювання, що полегшує добір його критеріїв і технік під час конструювання системи.

NB Необхідно, щоб оцінювання охоплювало всіх працівників.

Формальне оцінювання тільки деяких груп працівників може спричинити певні спекуляції навколо використання його висновків. За такого підходу можливі звинувачення ініціаторів, що ухвалення кадрових рішень на підставі оцінювання окремих працівників позбавляє перспективи інших. Оцінювання всіх працівників полегшує отримання інформації про кадровий потенціал організації, ступінь реалізації цілей колективу. Така інформація істотно підвищує ефективність управління людьми [82].

NB Працівники, які знають, що їх будуть оцінювати за певний період, обізнані з критеріями оцінювання, більше дбають про свою працю, ніж ті, які про це не думають.

Цей чинник важливо враховувати, оскільки іноді вважають, що стан справ в організації залежить від керівників і деяких груп працівників. Однак, це не зовсім так.

NB Відповідно до правила гармонії ефективність організації залежить від її найслабшої ланки – кількох працівників або навіть одного з них.

NB Оцінювання всіх працівників є ефективним, якщо отримані висновки оперативно будуть використані для реалізації цілей організації [78].

NB Важливим є залучення працівників до визначення критеріїв оцінювання.

Добір без згоди, працівників критеріїв, аналізу змісту їхньої праці може спричинити необ'єктивні оцінки, призвести до різноманітних конфліктів. Часто працівники дещо інакше бачать зміст критеріїв оцінювання їхньої праці, ніж розробники оцінювальних анкет. Тому під час розробки критеріїв слід враховувати міркування працівників щодо специфіки їхньої праці, вимоги, завдання, що містяться у картах опису робочих місць, а також думки менеджерів, відповідальних за ефективне функціонування організації [16].

NB Диференціація критеріїв повинна залежати від цілей оцінювання.

Призначені для оцінювання працівників анкети повинні комплексно враховувати цілі оцінювання.

NB Добір методики оцінювання має проводитись відповідно до його цілей. Кожне оцінювання необхідно проводити з використанням відповідної методики.

За відносно нескладними методиками здійснюється, наприклад, оцінювання з метою розвитку кадрового потенціалу. У той же час, коли здійснюється перше оцінювання під час прийому на роботу, воно вимагає використання більш дорогої і складної методики.

NB Потрібно проводити навчання осіб, які проводять оцінювання, його процедурам.

Для уникнення помилок під час оцінювання особи, які його здійснюють, повинні мати відповідну підготовку. Програма їх навчання має допомогти з'ясувати теоретичні і практичні аспекти, які стосуються оцінювання, інформування працівників про його завдання і зміст; опису робочих місць, завдань і обов'язків працівників; спостереження і фіксування поведінки працівників на робочих місцях; вимірювання виконуваних робіт, виявлення помилок в оцінюванні і їх виправлення; управління процесом оцінювання [78].

NB Оцінювання на підприємстві має бути простим і зрозумілим. Висновки оцінювання тим цінніші, чим простіше й легше їх отримати.

Важливим є дотримання прав тих, кого оцінюють. Процес оцінювання завжди викликає негативні емоції, стресовий стан в осіб, які підлягають оцінці.

NB Для зменшення негативного психологічного впливу оцінювання на працівників, слід дбати про коректність усіх процедур і не порушувати особистих прав працівників, яких стосується оцінювання.

Забезпечення об'єктивності оцінювання забезпечується за умови дотримання таких умов наданих на рис. 8.8.

Можливість оскарження оцінки;
Визначення оцінки залежно від значення інформації; переважання об'єктивної інформації;
Врахування стану афекту;
Особиста участь оцінюваного у процесі оцінювання;
Позитивно-негативна асиметрія;
Зважене усереднення даних

Рис. 8.8. Умови об'єктивності оцінювання [21]

NB Після проведення оцінки всі працівники мають бути проінформовані про висновки оцінювання.

NB Сформульовані на підставі оцінювання висновки необхідно повідомити оцінюваному працівнику під час підсумкової розмови, яку найчастіше проводить безпосередній керівник.

У процесі цієї розмови керівник інформує працівника про висновки оцінювання; дякує йому за добру працю, зосереджує увагу на питаннях, які потребують особливих старань; окреслює галузі, в яких працівник може досягти особливих успіхів; нерідко доводиться наголосити на необхідність суттєво поліпшити результати праці. При цьому бажано поінформувати про оцінку праці підрозділу, а також про те, якою є оцінка праці окремого працівника на фоні оцінок його колег [78].

NB Висновки оцінювання мають бути конфіденційними.

Працівника з висновками оцінювання необхідно ознайомити у безпосередній розмові з керівником. У випадку коли з висновками оцінювання будуть ознайомлені інші особи це може спровокувати конфлікти, погіршення відносин у колективі.

У ситуації коли оцінювання проводило кілька осіб, всі вони мають подбати про конфіденційність отриманих висновків.

NB Працівник має право і можливість оскарження висновків оцінювання.

Працівники, які не погоджуються з отриманими оцінками, повинні мати змогу оскаржити їх у відповідному апеляційному органі, про створення і функціонування якого має подбати керівництво організації [83].

NB Оцінювання працівників на підприємстві має бути системним.

Регулярне оцінювання працівників (раз на півроку, на рік) забезпечує порівняння рівня виконання завдань, поведінки працівників упродовж тривалого періоду [16].

NB Дотримання засад оцінювання персоналу є передумовою оптимальної кадрової політики організації, позитивно впливає на використання особистісного потенціалу кожного працівника й організації загалом, запобігає багатьом непорозумінням і конфліктам.

Оцінювання персоналу є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Проте, принципові елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер.

Етапи оцінювання та їх характеристики надано в табл. 8.4.

Етапи оцінювання та їх стисла характеристика [40]

№ з/р	Етап	Стисла характеристика
1	Перший етап оцінювання персоналу полягає у визначенні об'єкта аналізу та оцінювання	Цей об'єкт має відповідати таким вимогам: забезпечувати всебічну характеристику трудової діяльності працівників із урахуванням їхніх сильних та слабких сторін, а також давати змогу виявити їхню корисну віддачу. Трудову діяльність людини можна розглядати в трьох аспектах, кожний із яких може стати об'єктом оцінювання.
2	Встановлення критеріїв оцінювання	Критерії оцінювання в організації мають установлюватися відповідно, по-перше, до стратегічних цілей розвитку, а по-друге, до вимог, визначених в аналізі робіт (їхньому описі та специфікації) на кожному робочому місці. Установлення критеріїв проявляється в підборі оптимальної кількості показників (індикаторів), які будуть слугувати еталонами оцінювання різних якостей працівника, його діяльності, результатів праці.
3	Вимірюванням фактично досягнутого рівня виконання за всіма заздалегідь установленими стандартами	Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів, які буде розглянуто далі.
4	Порівняння фактичних результатів очікуваними	На цьому етапі можна встановити місце, яке займає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами. Особливо істотним є аналіз причин відхилення фактичних результатів оцінювання від запланованих, очікуваних результатів.
5	Обов'язкове обговорення результатів оцінювання працівником	При цьому важливо дотримуватись, принаймні, декількох етичних правил, щоб не звести нанівець усі позитивні результати оцінювання, а саме: <ul style="list-style-type: none"> – починати з констатації позитивних сторін; – критикувати не особистість, а недоліки в роботі; – не наполягати на помилках, а визначати спосіб їхнього виправлення та подальшого – покращання індивідуальних досягнень; – зберігати доброзичливість протягом обговорення; – дати можливість підлеглому висловити свою думку та пропозиції; – виділяти головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях. Проведення співбесіди потребує особливої майстерності керівника.
6	Ухвалення рішення	Ці рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань.

Сутність трьох аспектів трудової діяльності розкрито на Рис. 8.9.

У першому аспекті трудова діяльність – це процес реалізації здібностей, знань, умінь, навичок працівника. У цьому разі оцінюються ділові, моральні професійно-кваліфікаційні властивості виконавців.
У другому аспекті трудова діяльність є сукупністю дій під час виконання певних обов’язків. Об’єктом оцінювання є характеристики трудової поведінки або діяльності персоналу підприємства.
Третій аспект трудової діяльності – це втілення, матеріалізація якостей працівників та їхньої трудової поведінки в результатах. Об’єктом оцінювання в цьому разі є характеристики результатів праці, рівень досягнення цілей діяльності. Залежно від завдань оцінювання його об’єктом можуть бути як окремі елементи об’єкта, так і одночасно всі три аспекти трудової діяльності

Рис.8.9. Три аспекти трудової діяльності [51].

У виробничій практиці, наприклад, для оцінювання ділових якостей найчастіше використовуються критерії, зазначені в таблиці 8.5 [69].

Таблиця 8.5.

Критерії оцінки ділових якостей працівників [67].

Критерії оцінки ділових якостей	Частота використання, %
Професійні знання	80
Старанність і активність у роботі	74
Ставлення до керівників і співробітників	72
Надійність	64
Якість роботи	62
Інтенсивність	58
Здатність до самовираження	54
Темп роботи	54
Здатність до організації та планування	48
Готовність до відповідальності	45

Вимоги яких під час визначення стандартів (критеріїв оцінювання) необхідно дотримуватись та типові помилки у визначенні критеріїв надані в Таблиці 8.6.

Таблиця 8.6.

Вимоги до визначення критеріїв оцінювання та типові помилки в їх визначенні

Вимоги [67]	
1	Відобразити нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника відповідно до організаційних та індивідуальних цілей;
2	Ухвалити достатню кількість індикаторів для ґрунтовної характеристики об’єкта аналізу;

Вимоги [67]	
3	Мати кількісну визначеність, тобто декілька ступенів вираженості для оцінювання різних рівнів виконання;
4	Бути надійними й достовірними, щоб уникнути суб'єктивних помилок;
5	Бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим, і щоб витрати на нього не перевищували користі від його результатів
Типові помилки [52]	
1	Забруднення: унесення до ключових індикаторів неважливих показників (скажімо, для оцінки водія – уміння користуватись комп'ютером);
2	Дефіцитність: нестача необхідних показників для оцінки (припустимо, для оцінки секретаря упущення зазначеного в попередньому пункті показника означає дефіцитність);
3	перевантаженість великою кількістю навіть потрібних показників. За експертними висновками, максимальна кількість показників має не перевищувати 20-30. Інакше починається їхнє дублювання й втрачається сенс основних позицій оцінювання

NB Усім зрозуміло, що, орієнтуючись на певні стандарти, люди будуть демонструвати різні типи поведінки й результати праці.

Оцінювання на цьому етапі має здійснюватися за граничними значеннями критеріїв. Це застосовуються як у операційних так і навчальних процесах (табл. 8.7).

Зауважимо, що під час визначення кількісно вимірюваних цілей виконання бажано спілкуватися з підлеглими й домогтись їхнього розуміння та підтримки. Надалі це зробить процедуру оцінювання ефективнішою [40].

Таблиця 8.7.

Приклад значимості критеріїв оцінки персоналу [50].

№	Типи вимог (критерії)	Значимість, %	Бали
1	Знання та досвід	25	250
2	Мислення	25	250
3	Ухвалення рішень	15	150
4	Відповідальність	20	200
5	Інформаційні зв'язки та контакти	10	100
6	Персональні характеристики	5	50
	Разом	100	1000

NB Загалом, найповніше система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації [40].



8.4. Соціальне партнерство в організації



NB Соціальне партнерство – це такий тип і система відносин між роботодавцями і найманими працівниками, при яких в рамках соціального світу відбувається узгодження їхніх найважливіших соціально-трудоових інтересів.

На практиці соціальне партнерство це альтернатива будь-якій диктатурі особі чи класу і являє собою цивілізований метод розв'язки соціальних конфліктів.

NB Метод розв'язання соціальних конфліктів у межах соціального партнерства – компроміс, узгодження інтересів працедавців і найманих працівників шляхом мирних переговорів і взаємних поступок [19].

NB Головною функцією системи соціального партнерства є недопущення руйнівних страйків та створення умов для динамічного розвитку виробництва і забезпечення належного рівня доходів найманих працівників [19].

NB Основою соціального партнерства є принцип співробітництва між роботодавцями і найманими працівниками, який реалізується у формі ведення переговорів, укладенні колективних договорів, узгодженні Проєктів нормативно-правових актів, консультацій при прийнятті рішень між суб'єктами соціального партнерства на всіх рівнях (національному, регіональному, галузевому та місцевому рівнях) [19].

Питання та завдання які вирішуються у сфері соціального партнерства в Україні надані на рис. 8.10.

Питання
Досягнення консенсусу з питань забезпечення зайнятості;
Створення додаткових робочих місць;
Застосування найманої праці з дотриманням вимог техніки безпеки та вимог охорони здоров'я, питання оплати праці, прав працівників на своєчасне отримання заробітної плати;
Забезпечення нормального режиму праці та відпочинку;
Забезпечення права працівників на участь в управлінні працею на підприємстві.
Завдання системи соціального партнерства в Україні
Подолання монополії у розподілі створеного продукту шляхом залучення всіх суб'єктів соціально-трудоових відносин до управління виробництвом;
Підвищення мотивації до праці з метою забезпечення високих кінцевих результатів роботи, що сприятиме зростанню рівня життя в країні;
Усунення чинників соціальної напруги у суспільстві й зменшення на цій основі негативних економічних наслідків.

Рис. 8.10. Питання та завдання які вирішуються у сфері соціального партнерства [70].

Суб'єкти соціального партнерства наведені на рис. 8.11.

Суб'єкти соціального партнерства			
Держава	Профспілки	Роботодавець	Найманий працівник
Контракт		Колективний договір	

Рис.8.11. Суб'єкти соціального партнерства

NB Відносини між соціальними партнерами мають колективний характер, адже в їхній основі лежить спільний інтерес сторін.


Колективний характер соціального партнерства виявляється у трьох аспектах представлених на Рис.8.12.

Наявність колективного інтересу всіх суб'єктів у сфері застосування найманої праці;
Наявність колективних відносин у цій сфері;
Колективна структура сторін соціального партнерства.

Рис.8.12. Аспекти колективного характеру соціального партнерства

NB Організаційно-правовою формою найманої праці є трудовий договір.

Правове визначення трудового договору міститься в ст. 21 Кодексу законів про працю України [27].

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

NB Колективний договір – це правовий акт, який укладається на конкретному підприємстві шляхом переговорів між роботодавцем і найманим персоналом і регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини.

NB Колективний договір – це нормативний (за умови реєстрації відповідним місцевим органом державної виконавчої влади) акт соціального партнерства, виконання за яким може бути захищене в судовому порядку

Конституційний Суд встановлює, що такі терміни, як «договір», «угода», «колективний договір», які вживаються у Кодексі законів про працю України, визначають певний вид нормативних актів, які залежно від предмета регулювання трудових відносин регламентують інститути трудового права, окремі елементи трудових відносин чи конкретні трудові відносини, особливість правового регулювання яких полягає в тому, що вони

регламентуються розгалуженою системою нормативних актів, прийнятих органами різних рівнів, у тому числі за участю трудових колективів та профспілок.



ВВ Колективний договір за Законом України «Про колективні договори і угоди» – це правовий акт, який регулює трудові та соціально-економічні відносини найманих працівників і роботодавців на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форми власності, за видом діяльності, галузевої належності, а також в їхніх структурних підрозділах [22].

ВВ У Кодексі Законів про працю України в статті 11 зазначено, що «колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності та господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи. Колективний договір може укладатися в структурних підрозділах підприємства, установи, організації в межах компетентності цих підрозділів» [27].

На державному підприємстві сторонами колективного договору є адміністрація або керівник підприємства, з одного боку, і трудовий колектив або уповноважений ним орган профспілка за наявності, – з іншого.

В орендних, акціонерних, колективних, кооперативних підприємствах сторонами колективного договору є уповноважений власниками орган (правління, рада тощо) або керівник підприємства, з одного боку, а з іншого – колектив найманих працівників згідно з трудовим договором (уповноважений ними профспілковий чи інший орган).

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їхньої компетенції (Див. табл. 8.8.).

Таблиця 8.8.

Зміст колективного договору [22]

Взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:
зміни в організації виробництва і праці;
забезпечення продуктивної зайнятості;
нормування і оплати праці, встановлення форм, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
участі трудового колективу у формуванні, розподілі й використанні прибутку підприємства, установи, організації (якщо це передбачено статутом);
режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку;
умов охорони праці;
забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників;
умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

NB Колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги.

Розділи типової структури колективного договору в організації надано на рис. 8.13.

Загальні положення
Організація виробництва і праці. Забезпечення зайнятості.
Нормування та оплата праці.
Робочий час і час відпочинку
Охорона праці.
Соціально-трудова пільги, гарантії й компенсації
Гарантії діяльності профспілкових організацій (виборних органів).
Заклучні положення

Рис.8.13. Розділи типової структури колективного договору в організації

NB Проект колективного договору попередньо обговорюється у структурних ланках підприємства, після чого виноситься на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу.

У разі, якщо збори (конференція) трудового колективу відхиляють проект колективного договору, сторони поновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Після цього проект знову виноситься на збори (конференцію) трудового колективу і за умови його схвалення підписується уповноваженими представниками сторін.

Колективний договір набирає чинності з дня його підписання представниками сторін або з дня, зазначеного у договорі [22].

Розбіжності, що виникають під час проведення переговорів і укладання колективного договору, розглядаються узгоджувальною комісією. Порядок утворення та діяльності комісії встановлюється сторонами.

Для ведення переговорів і підготовки проекту колективного договору утворюється робоча комісія із представників сторін [22].

NB Переговори – це процес, у якому два чи більше учасники (сторони), які мають спільні чи протилежні інтереси, сходяться разом і розмовляють з метою досягнення домовленостей. І односторонній, і спільний інтерес забезпечують як причину для переговорів так і мотивацію для досягнення домовленостей.

Етапи ведення колективних переговорів надані на рис. 8.14.

1. Ініціювання і початок переговорів.
2. Узгодження позицій та інтересів сторін
3. Врегулювання розбіжностей шляхом примирних процедур.
4. Колективні трудові спори (конфлікти).
5. Підписання колективного договору чи угоди та її повідомна реєстрація.

Рис.8.14. Етапи ведення колективних переговорів.

Встановлюється періодичність (щомісяця, щоквартально) проведення зустрічей адміністрації та профкому з працівниками підрозділів організації, під час яких надається інформація про хід виконання основних положень колективного договору.

У разі невиконання або несвоєчасного чи неякісного виконання зобов'язань та положень колективного договору з'ясовуються причини та вживаються термінові заходи щодо забезпечення їхньої реалізації.

NB Особливе значення для становлення соціального партнерства у сучасній Україні має досвід європейських країн.

Розвиток трипартизму та соціального діалогу відбувався у двох напрямках. По-перше, як процес між трьома системами: економічною, політичною та системою виробничих відносин. Розбіжності цих систем лежать в їх основі. По-друге, як процес вираження інтересів взаємозацікавлених сторін шляхом дво- та тристоронніх переговорів на виробничому, територіально-галузевому та національному рівнях.

За механізмом правового регулювання договірному процесу в світі склалися три основні моделі трипартизму та соціального діалогу (рис.8.15).

Країни	Уряд/Держава	
Фінляндія, Норвегія, Данія, Швеція, Австрія	Національні організації роботодавців	Національні профспілки
Німеччина, Нідерланди, Ірландія, Англія, Італія, Швейцарія	Регіональні, галузеві організації роботодавців	Регіональні, галузеві профспілки
Франція, Японія, Греція, Іспанія, США	Підприємство / роботодавець	Профспілки на підприємствах

Рис. 8.15. Моделі трипартизму та соціального діалогу у світі [Петроє О.М. Соціальний].

Переговори на кожному рівні стосуються відповідних економічних і соціальних інтересів їх учасників: на підприємстві – це заробітна плата, режим та умови праці; на галузевому та регіональному рівнях вирішуються відповідно галузеві та регіональні питання; на національному рівні – проблеми соціальної, фінансової політики, зайнятості, трудового законодавства тощо.



Завдання та запитання для самоконтролю [19, 74, 76]

1. Що зазвичай розуміють під оцінкою персоналу різні вчені?
2. Які цілі, функції та принципи оцінки персоналу?
3. Які переваги надає оцінка персоналу?
4. Що розуміють під системою оцінки персоналу?

5. Обґрунтуйте основні складові системи оцінки персоналу.
6. Виділіть найбільш розповсюджені методи оцінки персоналу.
7. Назвіть види оцінки персоналу за різними ознаками.
8. Дайте класифікацію методів оцінки персоналу за різними ознаками.
9. У чому полягає суть та переваги оцінки персоналу за методом 360?
10. Особливості застосування методу альтернативних характеристик в
11. Назвіть основні етапи оцінки персоналу.
12. Які критерії оцінки ділових якостей працівників можна виділити?



Тестові завдання [74, 75,76]

1. Порівняння певних характеристик людини (ділових і особистих якостей, трудової поведінки та результатів діяльності) з відповідними вимогами передбачає:

- а) оцінювання персоналу;
- б) атестація кадрів;
- в) цикл управління персоналу;
- г) еталон кадрів.

2. За Дугласом Макгрегором у класифікації цілей оцінки персоналу, якої цілі не існує:

- а) мотиваційна ціль;
- б) адміністративна ціль;
- в) інформаційна ціль;
- г) просвітницька ціль.

3. Зміст оцінки, система критеріїв та їх вимірювання, система способів, методів та інструментів оцінювання, процедура оцінювання – це блоки:

- а) атестації персоналу;
- б) мотивації персоналу;
- в) оцінки персоналу;
- г) системи оплати праці.

4. За регулярністю проведення оцінки персоналу поділяються на:

- а) часткові і комплексні;
- б) регулярні та епізодичні;
- в) системні та безсистемні;
- г) часткові і регулярні.

5. За змістом оцінки можуть бути:

- а) часткові і регулярні;
- б) часткові і комплексні;
- в) регулярні і епізодичні;
- г) первинні й вторинні.

6. За формою вираження кінцевого результату існують такі методи оцінки персоналу:

- а) макроекономічні і мікроекономічні;
- б) описові, кількісні і комбіновані;
- в) натуральні і грошові;
- г) тарифні і нормативні;

7. Метод оцінки персоналу підприємства, який досліджує фактори впливу на результати праці робітників називається:

- а) ранжування;
- б) алфавітно-числова шкала оцінок;
- в) біхевіористична шкала оцінок;
- г) трудова шкала.

8. Однією з форм оцінки персоналу є:

- а) заробітна плата;
- б) премія;
- в) надбавки;
- г) атестація;

9. Якого виду атестації не існує?

- а) чергової;
- б) для просування по службі;
- в) у зв'язку із завершенням випробувального терміну;
- г) перед звільненням.

10. Соціальне партнерство – це:

а) такий тип і система відносин між працедавцями і найманими працівниками, при яких в рамках соціального миру відбувається узгодження їхніх найважливіших соціально-трудова інтересів;

б) такий тип і система відносин між працедавцями і державою, при яких в рамках соціального миру відбувається узгодження їхніх найважливіших інтересів;

в) такий тип і система відносин між працедавцями і найманими працівниками, при яких в рамках соціального миру відбувається розподіл найважливіших фінансових зобов'язань;

г) такий тип і система відносин між працедавцями і найманими працівниками, при яких відбувається узгодження трудових інтересів.

11. Які є методи розв'язання соціальних конфліктів у межах соціального партнерства?

- а) тоталітарні, авторитарні методи вирішення конфліктів;
- б) капіталістичні, ринкові методи узгодження інтересів працедавців і найманих працівників шляхом мирних переговорів і взаємних поступок;
- в) компроміс, узгодження інтересів працедавців і найманих працівників шляхом мирних переговорів і взаємних поступок;

г) диктатура інтересів працедавців і держави.

12. Головною функцією системи соціального партнерства є:

а) недопущення руйнівних страйків та створення умов для динамічного розвитку виробництва і забезпечення належного рівня доходів найманих працівників;

б) недопущення створення демократії в управлінні підприємством, умов для розвитку виробництва і забезпечення належного рівня доходів найманих працівників;

в) недопущення належних умов праці та створення умов для динамічного розвитку виробництва і забезпечення рівня доходів найманих працівників;

г) недопущення руйнівних конфліктів та створення умов для динамічного розвитку продуктивності і забезпечення належного рівня видатків найманих працівників.

13. Ефективне функціонування системи соціального партнерства забезпечується:

а) нерівноправністю та нерівноцінністю сторін;

б) рівноправністю та рівноцінністю сторін;

в) ефективністю та рівноцінністю сторін;

г) продуктивністю та ефективністю сторін.

14. Профспілки – це:

а) одна із суспільних організацій (наймасовіше об'єднання), яке створюються трудящими для захисту своїх економічних і соціальних прав;

б) створюються на основі загальних інтересів працедавців як покупців робочої сили;

в) соціальні партнери на національному, регіональному і галузевому рівнях, виконуючи функції гаранта, контролера, арбітра та ін.;

г) гарант основних громадянських прав держави, координує і регулює соціально-трудова відносини.

15. Колективний договір – це:

а) закон, який приймається ВРУ шляхом переговорів між роботодавцем і найманим персоналом і регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини;

б) постанова КМУ на конкретному підприємстві шляхом переговорів між роботодавцем і найманим персоналом і регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини;

в) правовий акт, який укладається на конкретному підприємстві шляхом переговорів між роботодавцем і найманим персоналом і регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини;

г) правовий акт, який приймається на конкретному підприємстві шляхом переговорів між роботодавцем і державою та регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини.

16. Сторонами колективного договору є:

- а) адміністрація або керівник підприємства, з одного боку, і трудовий колектив або уповноважений ним орган – з другого;
- б) адміністрація або керівник підприємства, з одного боку, і держава або уповноважений ним орган – з другого;
- в) адміністрація президента, з одного боку, і колектив або уповноважений ним орган – з другого;
- г) міністерства та відомства, з одного боку, і трудовий колектив або уповноважений ним орган – з другого.

17. Предметом колективного договору є:

- а) зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин;
- б) зобов'язання сторін щодо регулювання оплати праці, трудових, соціально-економічних відносин, ринку праці, зайнятості;
- в) відносини між найманими працівниками та роботодавцями, зобов'язання сторін щодо регулювання оплати праці;
- г) зобов'язання сторін щодо регулювання мінімальної заробітної плати, соціально-економічних відносин у організації.

18. Сторони мають спільно аналізувати стан виконання основних положень колективного договору:

- а) один раз на рік;
- б) двічі на рік;
- в) тричі на рік;
- г) кожного місяця.

19. Сторони, що підписали колективний договір, угоду, звітують про їх виконання:

- а) щорічно;
- б) двічі на рік;
- в) тричі на рік;
- г) кожного місяця.

Глосарій

Абсентеїзм – кількість самовільних невиходів на роботу без поважних причин.

Автобіографія – документ, який автор складає самостійно, у довільній формі та подає опис свого життя та діяльності.

Адаптація працівника – сукупність процедур, метою яких є отримання потрібних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх ділових відносин у трудовому колективі.

Атестація персоналу організації – це процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових та особистісних якостей працівника, якості праці, її результатів та встановлення ступеня відповідності посаді.

Атестація працівника – процес оцінки ефективності виконання працівником своїх посадових обов'язків, який традиційно проводиться його безпосереднім керівником.

Байдужість – психічний стан людини, який характеризується притупленням або цілковитою втратою інтересу до інших людей і середовища.

Вакансія – незаміщена посада, вільне місце організації.

Відбір – це виділення когось із загального числа.

Відділ кадрів – це структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються обов'язки реалізації кадрової політики підприємства.

Гуманізація праці – пристосування (адаптація) тієї чи іншої сторони трудового життя до людини, яке передбачає створення найбільш сприятливих умов і організації праці для максимальної реалізації трудового потенціалу робітників.

Ділова кар'єра – поступове просування особистості в будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю, просування вперед по обраному шляху, досягнення престижу, слави, збагачення

Добір кадрів – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.

Економічна ефективність управління персоналом – досягнення цілей організації (виробництво товарів і надання послуг) шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів (мінімальні витрати трудових ресурсів), вимірюється як відношення результату до витрат живої праці в усіх сферах діяльності: у сфері матеріального виробництва, невиробничій сфері, у сфері суспільного, колективного та приватного виробництва.

Емоційність – суб'єктивна чуттєва реакція людини на різні зовнішні та внутрішні подразники, яка відбувається у формі переживання ситуації, її значимості та змісту.

Етика ділових стосунків – система універсальних та специфічних моральних вимог і норм поведінки, які реалізуються в одній із сфер суспільного

життя – професійному житті; базується на загальнолюдських нормах та правилах поведінки, але має деякі професійні особливості.

Етика керівника – система норм моральної поведінки керівника, щ ґрунтується на розумінні та врахуванні психології робітників, вихованні особистості, культурі управління та вмінні керувати своїми почуттями, емоціями у процесі особистісних взаєностосунків керівника з підлеглими, вищими за статусом керівниками та колегами.

Згуртованість трудового колективу – ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу.

Здатність – властивість (природжена або набута), що дозволяє особі виконувати які-небудь розумові або фізичні дії.

Здібності – сукупність рис, необхідних для успішного виконання конкретного виду діяльності, схильності до нього, що дозволяють домогтися певного результату.

Змінюваність (оборот) кадрів – процес відновлення колективу в результат вибуття старої і приходу нової частини його членів.

Індивідуальність – сукупність особливостей, що відрізняють одну людину від іншої.

Інструктаж – один із методів навчання персоналу, за допомогою якого можлива передача знань, навичок та установок іншій людині або групі людей з метою допомогти їм змінити їх робочу поведінку.

Інтелект – розумова здатність людини, її розумове начало.

Інтерес – емоційне забарвлене ставлення до навколишньої дійсності, спрямованість людини на певний об'єкт чи певну діяльність, спричинену позитивним ставленням до чогось, когось.

Кадрова політика – система впливів на персонал організації з боку керівництва організації, які застосовуються протягом певного часу, з метою реалізації обраної кадрової стратегії.

Кадрова служба організації – сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які покликані управляти персоналом в рамках обраної кадрової політики.

Кадрова стратегія – певний установлений набір методів і засобів управління персоналом, правил і норм поведінки всіх суб'єктів процесу управління персоналом, що дозволяє організації найбільш ефективно досягти довгострокових цілей її розвитку в існуючих умовах зовнішнього середовища.

Кадрове діловодство – діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами, які містять інформацію про особовий склад підприємства (організації) при прийнятті на роботу, переведенні та звільненні працівників, накази про особовий склад, облік кадрів тощо.

Кадрові заходи – дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації.

Кадрове планування – визначення кадрових потреб у кількісному, якісному, часовому і просторовому вимірах, потрібних для виконання завдань, досягнення цілей організації.

Кар'єра – індивідуально-усвідомлена послідовність відносин і поведінки, пов'язаних з роботою протягом життя людини, просування у службовій діяльності.

Карта компетенцій – основні характеристики працівники про знання, навик, здібності, характеристики, необхідні для ефективного виконання працівником певної роботи.

Кваліфікаційна тарифікація робіт – сукупність характеристик різних робіт, систематизованих для окремих працівників і організаційних підрозділів, яка охоплює опис типових дій і умов їх виконання, вимоги до кваліфікації, коло відповідальності, пов'язане з працею, а також розряд або кваліфікаційну категорію працівника.

Кваліфікація – рівень професійної готовності працівника до певного виду роботи.

Колектив – соціальна група, для якої характерна спільна організаційно значуща діяльність.

Колективний договір – це правовий акт, який укладається на конкретному підприємстві шляхом переговорів між роботодавцем і найманим персоналом і регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини за видом діяльності, галузевої належності, а також в їхніх структурних підрозділах незалежно від форми власності; це нормативний (за умови реєстрації відповідним місцевим органом державної виконавчої влади) акт соціального партнерства, виконання за яким може бути захищене в судовому порядку.

Компетентність – ступінь кваліфікації працівників, що дозволяє успішно вирішувати завдання, які стоять перед ними.

Компетенція – здатність співробітника виконувати певні виробничі функції, яка поєднує здібності і мотивацію співробітника та описує його поведінку в рамках організації.

Конфлікт – відсутність згоди між двома або кількома сторонами, що можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини.

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій.

Корпоративна культура – система цінностей і норм, які поділяються більшістю членів організації, а також їх зовнішні прояви (організаційна поведінка).

Людський капітал – ринкова категорія, що є відображенням тих здібностей людини, які знаходять (мають знайти) попит на ринку праці.

Людський капітал організації – реалізований у процесі праці трудовий потенціал співробітників організації.

Людські ресурси – економічна категорія, яка визначає, що працюючий є таким же виробничим ресурсом, як земля, матеріали, фінанси та ін. і дозволяє

виділяти групи і підгрупи працюючих як окремі, специфічні об'єкти управління і установлювати взаємозв'язки цих об'єктів зі структурою організації.

Менеджер з персоналу – спеціаліст, який має навички у сфері управління персоналом в організаційному, управлінському, правовому, обліково-документальному, педагогічному, соціально-побутовому, психологічному, соціологічному аспектах.

Менеджмент персоналу – система ефективного використання людських ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях працівників.

Метод психологічної оцінки – своєрідний різновид нетрадиційних методів атестації, при якому професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, завдань оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у співробітника.

Методи управління персоналом – способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації.

Міжособистісні стосунки – система установок, очікувань, стереотипів, через які люди сприймають та оцінюють одне одного; взаємозв'язки, що суб'єктивно сприймаються людьми, виявляються в характері та способах взаємних впливів, які люди справляють одне на одного в процесі сумісної діяльності та спілкування.

Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину щось робити або поводити себе певним чином (орієнтація, настанови, бажання, інстинкти, імпульси).

Мотиватори – чинники, які здатні надати людині задоволення від виконуваної діяльності шляхом задоволення природної фізіологічної потреби, психологічного зростання і прагнення до підвищення своєї компетентності.

Мотивація – управлінська функція, що використовує мотиви поведінки людини для найбільш успішного і ефективного її функціонування в організації.

Навички – компетентність, що належить до виконання роботи (наприклад, уміння працювати за верстатом або комп'ютером).

Навчання персоналу – сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій персоналу, упровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб організації.

Обдарованість – сукупність факторів, що зумовлюють особливо успішну діяльність у певній галузі й виокремлюють людину серед інших осіб.

Особистість – сукупність індивідуальних, соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти.

Особова справа – сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові, особисті якості. Вона посідає центральне місце в системі персонального обліку працівників. На підставі документів, що групуються в ній, проводиться вивчення, добір та використання кадрів управління.

Оцінювання персоналу – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня

виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації.

Первинні документи з обліку кадрів – сукупність управлінських документів, які включають накази (розпорядження) про приймання на роботу, звільнення, переведення на іншу роботу, записи про надання відпусток, на підставі яких робляться відповідні записи в облікових документах (особистих картках, трудових книжках та ін.).

Персонал – основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції.

у організації – з іншого.

Плильність кадрів (оборот за вибуттям) – абсолютний показник руху персоналу, який характеризується чисельністю осіб, що звільнилися з організації за даний період, згрупованих за причинами звільнення.

Поведінка – сукупність дій та вчинків індивіда, спосіб життя.

Посада – штатна одиниця організації, первинний елемент у структурі управління нею, що характеризується сукупністю прав, обов'язків і відповідальності робітника, виконуваними ним трудовими функціями, межами компетенції, правовим положенням.

Посадова інструкція – документ, який регламентує діяльність кожної посади і містить перелік основних обов'язків, що вимагаються від працівника, знань навичок і прав працівника.

Працівники не облікового складу – категорія працівників, які притягнуті для разових і спеціальних робіт, направлені на навчання з відривом від виробництва і отримують стипендію за рахунок організації.

Працівники постійні – категорія працівників, які прийняті до організації безстроково або на термін більше одного року за контрактом.

Працівники сезонні – категорія працівників, які прийняті до організації на роботу, що має сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Працівники тимчасові – категорія працівників, які прийняті до організації на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців.

Працездатність людини – можливість виконувати конкретну роботу протягом певного часу на певному рівні ефективності.

Працемісткість – рівень затрат праці на виконання певного обсягу робіт за певний період.

Принципи побудови системи управління персоналом – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці підрозділів управління персоналом при формуванні системи управління персоналом організації.

Професіограма – детальна характеристика виробничих, організаційних, технічних, психологічних та інших особливостей і функцій певної професії, знання і володіння якими потрібне для адаптації й ефективної роботи працівника на конкретному робочому місці.

Професійна адаптація – це взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому пристосуванні співробітника в новій

професійній, соціальній та організаційно-економічній обстановці, нових умовах праці.

Професія – вид трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають змогу здійснювати роботу у певній сфері суспільного виробництва.

Психологія праці – сфера психології, що вивчає психологічні особливості різних видів трудової діяльності залежно від їх суспільно-історичних та конкретних виробничих умов і психологічних якостей особистості робітника.

Психологічна сумісність працівників – психологічна і соціальна адаптація людей одне до одного, що є передумовою і запорукою виконання ними своїх обов'язків.

Психологія управління – сфера психології; психологічні можливості та особливості людини в процесі трудової діяльності, дозволяє цілеспрямовано використовувати закони психології при організації управління.

Резерв кадрів – цілеспрямовано створена група працівників організації, яких після відповідної підготовки планується використати для заміщення посад із вищим службовим статусом шляхом горизонтального чи вертикального пересування.

Резюме – самореклама спеціаліста, опис його сильних сторін, що відповідають вимогам організації, що надсилають до організації, коли шукають роботу.

Режим праці – встановлений в організації розпорядок роботи, який визначає тривалість трудового дня і трудового тижня, початок і закінчення роботи, перерви.

Робоча сила – інтегральна характеристика потенціалу працюючих, яка виражає здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та інтелектуальних даних, що можуть бути використані в організації.

Робоче місце – просторова зона трудової діяльності, яка оснащена необхідними засобами (основним та додатковим обладнанням, технологічною оснасткою, засобами організаційної та обчислювальної техніки), визначена на основі трудових та інших норм, закріплена за одним або групою робітників для виконання певних виробничих або управлінських робіт.

Свідомість – властива людині здатність свідомо сприймати і розуміти оточуючу природну та соціальну дійсність, яка впливає на неї та викликає відповідну реакцію, активність.

Система управління персоналом – складова частина концепції управління персоналом, яка передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Службово–професійне просування – це серія переміщень по різних посадах, що сприяє розвитку організації та особистості. Це послідовність різних щаблів (посад, робочих місць, положень в колективі), що пропонуються організацією і яку працівник потенційно може пройти.

Соціалізація – це засвоєння людиною самостійно та шляхом цілеспрямованого впливу певної системи цінностей, досягнення певного соціального статусу в суспільстві.

Соціальна адаптація до організації – процес пізнання працівником влади, процес засвоєння доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації чи її підрозділах.

Соціальне партнерство – система колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою, яка забезпечує реалізацію їх соціально-економічних прав та інтересів.

Соціально-психологічний клімат – характерний для організації комплекс норм, що визначають поведінку працівників.

Соціограма – графічне зображення зв'язків усередині соціальної групи на основі виявлених її членами симпатій (антипатій), позитивних (негативних) оцінок своїх колег за певним критерієм. Представлене сукупністю певних позначень із прізвищами або присвоєними номерами кожного члена групи і лініями, які відображають вибори.

Сприйняття – процес організації та інтерпретації уявлень про навколишній світ; активна напівусвідомлена діяльність із прийому та переробки інформації.

Структура персоналу (соціальна структура організації) – сукупність окремих груп працівників організації.

Структура персоналу аналітична – структура персоналу, яка визначається на основі спеціальних досліджень і розрахунків.

Структура персоналу статистична – структура персоналу, яка відображає розподіл персоналу і рух його за категоріями і групами посад.

Талант – поєднання здібностей, які можуть реалізуватися через творчість, створення нового, незвичайного.

Темперамент – сукупність психічних властивостей людини, які визначають форму її поведінки: емоційність, врівноваженість або нерівноваженість, рухливість або інертність, активність або пасивність, силу почуттів.

Технологія управління персоналом – система управління персоналом, яка передбачає організацію наймання, добору, приймання персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію й адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію й організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу та ін.

Тренінг – систематичне тренування або вдосконалення будь-яких навичок та поведінки робітників організації в напрямку поліпшення можливостей реалізації цілей організації.

Трудова книжка – документ установленого зразка, в якому записані відомості про стаж роботи, нагороди, заохочення кожного працівника.

Трудові ресурси – частина населення країни, що має сукупність фізичних і духовних здібностей і може брати участь у трудовому процесі.

Трудовий договір – угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за

якою працівник зобов'язується виконувати визначену цією угодою роботу, підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати потрібні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Управління конфліктами – цілеспрямований вплив на усунення (мінімізацію) причин, які створили конфлікт, або на коригування поведінки учасників конфлікту з метою його вирішення.

Управління персоналом – процес системного, планомірно організованого за допомогою взаємозалежних організаційно-економічних і соціально-психологічних механізмів управління впливу на працюючих в організації з метою як забезпечення ефективного функціонування організації загалом, так і задоволення потреб кожного з працюючих у його професійному й особистісному розвитку.

Управління соціальним розвитком – орієнтується на людей, на створення належних умов праці та побуту, постійне їх покращення.

Характер – сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, інших людей і до себе.

Характеристика – офіційний документ, який видає адміністрація підприємства, організації своєму працівникові для вирішення окремих питань (вступ до навчального закладу, відрядження на роботу до іншої країни, атестація на посаду тощо). Може бути оформлена на бланку формату А4. У характеристиці дають відгук щодо службової діяльності працівника, оцінюють його ділові та особистісні якості.

Штат апарату управління – встановлений на певний період часу перелік найменувань посад та загальна кількість постійних посад в апараті управління організації та її підрозділах із зазначенням посадових окладів за штатною посадою.

Штатний розпис – організаційно-розпорядчий документ, який затверджується власником майна підприємства, керівником або вищим органом; містить перелік найменувань посад постійних співробітників (як правило, апарат управління) із зазначенням кількості однойменних посад та розміром посадових окладів.

Штатна чисельність персоналу – чисельність працівників, які входять до штату організації (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу).

Перелік використаних і рекомендованих джерел:

1. Алексєєва Н. Ф. / Шляхи удосконалення професійного навчання персоналу машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / Н. Алексєєва, М. Вороніна. – Режим доступу : [http://www.kdu.edu.ua/statti/2010-1-1\(60\)/PDF_1_2010_ch1/190.PDF](http://www.kdu.edu.ua/statti/2010-1-1(60)/PDF_1_2010_ch1/190.PDF).
2. Ансофф, И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.]
3. Аутплейсмент. История развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.buh24.com.ua/autpleysment-istoriya-razvitiya>.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Бичкова А. В. Управління персоналом. – К.: Видавництво УАДУ, 2013. – 260 с.
6. Брич В. Я. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні // В. Я. Брич, М. Б. Нагара // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 6. – С. 18–24.
7. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом / І. Бутенко // Вісник економічної науки України. - 2013. - № 2. - С. 20-25. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2013_2_7.
8. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства/ТВ Бучинська//Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.-2014.-Вип. 7 (2).-С. 144-146.-Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7%282%29_39.
9. Бывшева Л.А. Теоретические аспекты формирования личности руководителя в системе самоменеджмента / Л.А. Бывшева, О.А.Кондратенко // Научно-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2013. – №3 (32). – С. 204–210.
10. Варій М. Й. Загальна психологія.: підр. [для студ. вищ. навч. закл.] /М. Й. Варій – [3-тє вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 1007 с.
11. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Г. Бусел]. – К. : Ірпінь: ВТ “Перун”, 2001. – 1440 с.
12. Войтко С. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник / С. В. Войтко, А. А. Мельниченко. – Київ : ТОВ “Інтерсервіс”, 2016. – 160 с.
13. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М.Крейдич, Н. В.Семенченко. – Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
14. Голубєв С. М. Складові елементи трудового потенціалу колективу / С. М. Голубєв // Бізнес Інформ. – 2012. – №10. – С. 172–175.
15. Грiшнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: моногр. / Олена Анатоліївна Грiшнова. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.
16. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала: Учебное пособие. – К. МАУП, 2012. – 248 с.
17. Довгань, Л. Є. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення [Електронний ресурс] : [монографія] / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, Г. О. Дудукало ; НТУУ «КПІ». – Електронні текстові данні (1 файл: 5,10 Мбайт). – Київ : НТУУ «КПІ», 2015. – 231 с. – Назва з екрана.
18. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. – Київ Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
19. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.

20. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
21. Єськов О. Л. Оцінка персоналу важливий чинник сертифікації кадрів // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – №3. – С. 157–159.
22. Закон України «Про колективні договори і угоди» [Електронний ресурс] : Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.
23. Іванова Н.С., Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 140 с.
24. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління : підручник / І. А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова. К.: Центр учбової літератури, 2013. — 600 с.
25. Ігнат'єва, І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2008. – 480 с.
26. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.
27. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (документ 322- 08, поточна редакція від 20.01.2018 р., підстава 2249-19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
28. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2012. – 345 с.
29. Кравець І. М. Управління персоналом малого підприємства: особливості та шляхи вдосконалення / І. М. Кравець, С. С. Рушанян // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 9. - С. 88-92.
30. Кратт О.А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект / О.А. Кратт, Е.Ю. Будякова // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна.– 2008. – Випуск 33–1. – С. 201–206.
31. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська– Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
32. Кругляк М. Е. Соціологія: навчально-методичний посібник. — Житомир : Видавництво «Волинь», 2017. — 392 с.
33. Крупина Е. 101 совет менеджеру по подбору персонала / Екатерина Крупина. – М.: Альпина Паблицер, 2013. – 267 с.
34. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К.: Кондор, 2011. – 308 с.
35. Лекції з нормативної дисципліни «Управління персоналом» підготовки ОКР «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073“Менеджмент”/ укл. С.П. Коляда. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. – 125 с.
36. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2013. – 450 с.
37. Мирошніченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств / Ю.В. Мирошніченко, Т.С. Молчанова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 4. – С. 45–50.
38. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.
39. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2011. – 448 с.

40. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. / За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
41. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента: пер. с.анг. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.].
42. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. // О. Ф. Морозов, В.О. Гончар Ефективна економіка № 1, 2017. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>.
43. Небава М.І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч.1. Економіка підприємства : навчальний посібник / Небава М. І., Адлер О. О., Лесько О. Й. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 117 с.
44. Никифороенко В. Г. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / В. Г. Никифороенко; ОНЕУ. – 2-ге вид., перероб. та доп. - Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
45. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Харків, 2017. 264 с.
46. Нохріна Л. А., Александрова С. А. Тексти лекцій з дисципліни «Управління персоналом». – Харків: ХНАМГ, 2013. – 47 с.
47. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов. – М.: Финстатинформ, 2012. – 296 с.
48. Омельченко О. Як оцінити працівника // Віче. – 2008. – №12. – С. 19–21.
49. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / [П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін.]. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. – 252 с.
50. Основы управления персоналом / Под ред. проф. Б. М. Генкина. – М.: Высш. шк., 2012. – 240 с.
51. Пацалюк К. О. Теоретичні підходи щодо оцінки персоналу / К.О. Пацалюк // Економіка. Управління. Інновації. – 2009. – № 2.
52. Петюх В. М., Данюк В. М. Менеджмент персоналу. – К.: КНЕУ, 2012. – 398 с.
53. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986. 254 с.
54. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. Из-во Альпина пабlishер, 2019 г., с.588.
55. Петроє О.М. Соціальний діалог у державному управлінні: європейський досвід та українські реалії : монографія / О. М. Петроє. – К. : НАДУ, 2012. – 304 с.
56. Полінкевич О. Роль та значення аутплейсменту в реалізації ефективної підприємницької системи соціально-трудоу відносин // О. Полінкевич //Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки - 2016. - № 2. - С. 46-51.
57. Польова Н.М. Управління адаптацією нових працівників / Н.М. Польова, Я.О. Кулик. //Інвестиції: практика та досвід. - 2012. - № 12. - С. 47-50.
58. Приходько С. О. Система оцінювання персоналу як ключовий елемент сучасної концепції управління персоналом публічної служби [Електронний ресурс] / С. О. Приходько // Теорія та практика державного управління. – 2012. – Вип. 4. – С. 437–444.
59. Процик І. С. Управління персоналом у системі "постачання - виробництво - збут" на машинобудівних підприємствах / І. С. Процик, Б. Б. Комарницька // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2010. - № 682. - С. 115-122.

60. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с
61. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навч. посіб. – К. : КОНДОР, 2012. – 324 с.
62. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність / І. А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – № 1. – С. 91–95.
63. Система развития персонала. Словарь терминов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobtoday.com.ua/terms.php?gnm=938>.
64. Сичова Н. Управління соціальним розвитком підприємства. Режим доступу: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/04/5.pdf>.
65. Снітко Є. О. Менеджмент : підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 „Менеджмент» за освітньою програмою „Менеджмент організацій і адміністрування" / Є. О. Снітко, Є. Є. Завгородня; ДР «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка» – Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. – 281 с.
66. Татаревська М.С. Менеджмент персоналу в банку: курс лекцій для студентів спеціальності «Банківська справа» / М.С. Татаревська, О. В. Сорока. – Одеса: ОДЕУ, ротапринт, 2010. – 342с.
67. Ткаченко А. М., Шляга О. В. Менеджмент персоналу: Навчально-методичний посібник – Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2013. – 475с.
68. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - М. : ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
69. Травин В. В. Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2010. – 272 с.
70. Трудове право України : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ ; [С. М. Бортник, К. Ю. Мельник, Л. В. Могілевський та ін.]. – Харків, 2019. – 408 с.
71. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов, Н. О. Резанова, О. М. Кіндратець, О. Є. Швець, Д. Ю. Мамотенко, В. О. Зуєва, О. Б. Бабич, В. В. Мельник; Запоріж. держ. інж. акад. - К. : Професіонал, 2006. - 567 с. - укр.
72. Управление персоналом / Под ред. Н.Р. Базарова, Б.Л. Еремина Библиотека: Центр кадровых технологий – XXI века. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 563 с.
73. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 140 с.
74. Управління персоналом // Методичні рекомендації для проведення семінарських занять з навчальної дисципліни. / Укладач: Н.Т. Пак – Львів, ЛНУ ім. І.Франка: 2017. – 14 с.
75. 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.
76. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа ; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
77. Уткін Э. А., Кочеткова А. И. Управління персоналом у малому і середньому бізнесі. – М.: Акалис, 2011. – 241 с.

78. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів ВНЗ. – К. : Академвидав, 2012. – 488 с.
79. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 446 с.
80. Череп А. В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства / А. В. Череп, Л. В. Шитікова // Бізнес Інформ. - 2013. - № 10. - С. 253-257. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_47.
81. Шишкін В. О. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення / В. О. Шишкін, Н. В. Лозова // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 12. – С. 47–48.
82. Шматько Н.М., Абрамова Н.С. (2013) Сучасні методи оцінки та відбору персоналу на промислових підприємствах. Комунальне господарство міст (111). С. 239-243. Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/35519/>.
83. Щёкин Георгий. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. – К.: МАУП, 2012. – 832 с.
84. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / Іляш О.І., Гринкевич С.С. – К., 2010. – 476 с.
85. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.; за наук. ред. д-ра екон. Наук, проф. А.М. Колота. – К.:КНЕУ, 2009. – 711 с.
86. Ягунова Н. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления / Н. Ягунова, М. Смагина // Пробл. теории и практики управл. – 2010. – № 7. – С. 86–95.
87. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 1974. – P.
88. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. - 1982. - Nov.-Dec. - P.

Типове положення про відділ кадрів

«Затверджую»

Директор _____
(назва підприємства)_____
(підпис) (ПІБ)

« _____ » _____ р.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це положення визначає основні завдання, структуру, функції, права й відповідальність відділу кадрів, порядок проведення робіт із підбору та розміщення кадрів, кадрового обліку, керування трудовою дисципліною у відділі, а також взаємовідносинами відділу з іншими підрозділами підприємства.

1.2. Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо директору підприємства.

1.3. Відділ кадрів утворюється та ліквідується наказом директора підприємства.

1.4. Штатна чисельність і структура відділу кадрів визначаються відповідними наказами директора підприємства.

1.5. Відділ кадрів у своїй діяльності керується законодавством України, статутом підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, правилами й стандартами документального забезпечення управління, іншими нормативними документами.

1.6. Безпосереднє керівництво роботою відділу кадрів здійснює начальник відділу кадрів, на посаду якого наказом директора призначається особа, яка має повну або базову вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст або бакалавр), післядипломну освіту в галузі управління та стаж роботи в галузі управління персоналом за професією: для магістра або спеціаліста – не менше 2 років, бакалавра – не менше 3

1.7. На період відсутності начальника відділу кадрів (відпустки, відрядження, хвороба тощо) його обов'язки покладаються на заступника, який набуває відповідних прав і несе відповідальність за виконання обов'язків, визначених цим положенням, посадовою інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку, іншими нормативними документами.

1.8. Обов'язки заступника начальника відділу кадрів визначаються начальником відділу кадрів.

1.9. Заступник начальника відділу кадрів, а також інші співробітники відділу призначаються на посаду та звільняються з посади наказом директора підприємства за поданням начальника відділу кадрів.

1.10. Зміни й доповнення до цього положення узгоджуються начальником відділу кадрів, а також із керівниками тих підрозділів (відділів), із якими взаємодіє відділ кадрів, і вносяться в положення на підставі наказу директора підприємства.

2. ЗАВДАННЯ

Основними завданнями відділу кадрів є:

- 2.1. Підбір, розміщення і виховання кадрів.
 - 2.2. Вивчення ділових і моральних якостей працівника відповідно до їх практичної діяльності.
 - 2.3. Створення резерву кадрів для висування на керівні матеріально відповідальні посади.
 - 2.4. Організація і проведення усіх видів підготовки й підвищення кваліфікації кадрів.
 - 2.5. Облік кадрів.
 - 2.6. Забезпечення прав, пільг та соціальних гарантій працівників підприємства.
 - 2.7. _____
-

3. СТРУКТУРА

- 3.1. Структуру відділу затверджує директор підприємства за поданням начальника відділу кадрів.
 - 3.2. Структура відділу узгоджується з відділом організації праці та заробітної плати.
 - 3.3. Відділ кадрів має у своєму складі такі внутрішні підрозділи:
 - бюро прийому на роботу;
 - бюро звільнення;
 - бюро обліку кадрів;
 - бюро по роботі з працівниками;
 - 3.4. Положення про внутрішні підрозділи затверджується директором підприємства, а розподіл обов'язків між співробітниками підрозділів здійснюється начальником відділу кадрів.
 - 3.5. _____
-

4. ФУНКЦІЇ

У процесі здійснення діяльності відділ кадрів виконує такі функції:

- 4.1. Робота із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з рівнем та профілем отриманої ними підготовки і ділових якостей.
- 4.2. Розроблення перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працюючих у зв'язку з упровадженням нової техніки та технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, а також пуском виробничих об'єктів.
- 4.3. Участь у роботі з прогнозування і визначення потреби в кадрах на основі планів економічного й соціального розвитку підприємства.

4.4. Вирішення питань найму, звільнення і переведення працівників, контроль за їх розстановкою й правильністю використання у підрозділах підприємства.

4.5. Забезпечення приймання та розміщення молодих працівників згідно з одержаною в навчальному закладі професією й спеціальністю, спільно з іншими підрозділами і громадськими організаціями здійснення проведення їх стажування та виховної роботи.

4.6. Систематичне вивчення ділових якостей та інших індивідуальних особливостей працівників підприємства з метою добору кадрів на заміщення посад, які входять у номенклатуру керівника підприємства, і створення резерву на висування, здійснення контролю за його оновленням та поновленням, сприяння формуванню складу кадрів керівників із затвердженого резерву.

4.7. Участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, і підготовці їх до роботи на керівних посадах, участь в атестації, розробленні заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних комісій, визначення кола працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечення підготовки необхідних документів.

4.8. Своєчасне оформлення приймання, переведення і звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства, облік особового складу, видання довідок про теперішню і минулу трудову діяльність працюючих, збереження й заповнення трудових книжок та ведення встановленої документації з кадрів, а також підготовка матеріалів для рекомендації працівників до заохочень та винагород.

4.9. Підготовка документів, необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства і їх сім'ям, а також подання їх в органи соціального забезпечення.

4.10. Розроблення і реалізація заходів, спрямованих на удосконалення керування кадрами на основі впровадження відповідної підсистеми АСК системи добору, розстановки кадрів, яка забезпечує відбір найбільш підготовлених працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків, профвідбір та профадаптацію кадрів, їх професійно-кваліфікаційне просування.

4.11. Здійснення методичного керівництва роботою інспекторів з кадрів підрозділів підприємства, контроль виконання керівниками підрозділів постанов, наказів і розпоряджень із питань роботи з кадрами.

4.12. Вживання заходів щодо удосконалення форм і методів роботи з кадрами.

4.13. Вивчення та узагальнення підсумків роботи з кадрами, аналіз причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, підготовка пропозицій щодо усунення виявлених недоліків, закріплення кадрів, вживання заходів щодо працевлаштування вивільнених працівників.

4.14. Здійснення зв'язку з іншими підприємствами в питаннях добору кадрів.

4.15. Табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства й додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку,

розроблення заходів щодо поліпшення трудової дисципліни, зниження витрат робочого часу, контроль за їх виконанням.

4.16. Складання встановленої звітності з обліку особового складу та роботи з кадрами.

4.17. _____

5. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З ІНШИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ

Відділ кадрів взаємодіє:

5.1. З іншими структурними підрозділами з питань:

5.1.1. Отримання:

- заявок на працівників;
 - характеристик на працівників, які представляються до заохочення;
 - характеристик на працівників, які представляються до матеріальної й дисциплінарної відповідальності;
 - пояснювальних записок від порушників трудової дисципліни;
 - пропозицій по складанню графіків відпусток;
-

5.1.2. Надання:

- рішень про заохочення працівників;
 - копій наказів про прийом, переміщення й звільнення працівників;
 - затверджених графіків відпусток;
 - рішень атестаційної комісії;
-

5.2. З бухгалтерією з питань:

5.2.1. Отримання:

- довідок про заробітну плату для оформлення пенсій;
 - матеріалів для видачі довідок працівникам про роботу на підприємстві, займану посаду й розмір заробітної плати;
-

5.2.2. Надання:

- даних про прийом, переміщення й звільнення працівників;
 - проектів наказів про прийом, звільнення й переміщення матеріально-відповідальних осіб;
 - таблиця обліку робочого часу;
 - графіка відпусток;
 - листків непрацездатності до оплати;
-

5.3. З відділом організації праці та заробітної плати з питань:

5.3.1. Отримання:

- штатного розкладу;
- схем посадових окладів, доплат, надбавок до заробітної плати;
- показників по праці і заробітній платі;
- положень про преміювання працівників;
- розрахунків фондів заробітної плати й чисельності працюючих;
- розрахунків потреби в робітниках та службовцях;

5.3.2. Надання:

- даних про прийом, переміщення й звільнення працівників;
 - інформації про облікову чисельність працівників;
 - даних про плинність кадрів;
-

5.4. З відділом підготовки кадрів із питань:

5.4.1. Отримання:

- розрахунків потреби у кваліфікованих кадрах по окремих посадах, спеціальностях, професіях;
 - даних про якісний склад робітників, фахівців і службовців;
 - інформації про кандидатури на посади викладачів і інструкторів;
-

5.4.2. Надання:

- графіків направлення керівників і фахівців у навчальні заклади для підвищення кваліфікації;
 - списків працівників, які навчаються в середніх спеціальних і вищих навчальних закладах;
 - планів проведення занять, даних про успішність учнів і терміни навчання;
 - результатів підсумкових іспитів, кваліфікаційних проб, конкурсів професійної майстерності;
 - пропозицій по складу атестаційних комісій;
-

5.5. З юридичним відділом з питань:

5.5.1. Отримання:

- інформації про зміни в трудовому законодавстві, законодавстві про соціальне забезпечення;
 - роз'яснення щодо чинного законодавства й порядку його застосування;
-

5.5.2. Надання:

- проектів трудових договорів із керівниками підприємства;
 - заявок на пошук необхідних нормативно-правових документів і роз'яснення чинного законодавства;
 - наказів для візування;
-

5.6. З _____ з питань:

5.6.1. Отримання:

5.6.2. Надання:

6. ПРАВА

6.1. Відділ кадрів має право:

6.1.1. Вимагати від структурних підрозділів представлення необхідних даних про працівників, а при прийомі на роботу і переміщення працівників – думки керівників відповідних структурних підрозділів.

6.1.2. Контролювати дотримання в структурних підрозділах дотримання стосовно працівників законодавства про працю, надання встановлених законом пільг.

6.1.3. Давати керівникам структурних підрозділів підприємства обов'язкові до виконання вказівки з питань, що стосуються компетенції відділу кадрів.

6.1.4. Вимагати й отримувати від усіх структурних підрозділів підприємства інформацію, необхідну для виконання покладених на відділ завдань.

6.1.5. Самостійно вести переписку з питань підбору кадрів, а також з інших питань, що входять у компетенцію відділу, і не потребують узгодження з керівником підприємства.

6.1.6. Представляти інтереси підприємства у встановленому порядку з питань, що стосуються компетенції відділу, у відносинах з органами державної влади, а також іншими підприємствами, організаціями, установами.

6.1.7. Давати роз'яснення, рекомендації та вказівки з питань, що входять у компетенцію відділу.

6.1.8. Проводити наради і брати участь у нарадах з кадрових питань.

6.1.9. Проводити прийом працівників із питань приймання на роботу, звільнення, переводу на іншу посаду, правильності використання фахівців тощо.

6.1.10. _____

6.2. Конкретні права начальника відділу та працівників відділу встановлюються посадовими інструкціями.

6.3. _____

7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

7.1. Відділ кадрів несе колективну відповідальність за:

- якість і своєчасність виконання завдань і функцій, покладених на відділ, а також за повну реалізацію прав, наданих відділу;
- дотримання вимог нормативних правових документів із праці;
- правильність, повноту і якість проведення заходів щодо реалізації політики підприємства в галузі кадрової роботи;

7.2. Начальник відділу кадрів несе персональну відповідальність за:

- дотримання вимог чинного законодавства в процесі керівництва відділом;
- своєчасне виконання наказів керівництва;

7.3. Персональна відповідальність інших працівників відділу встановлюється відповідними посадовими інструкціями.

7.4. _____

УЗГОДЖЕНО:

Начальник відділу організації праці

та заробітної плати _____

(підпис) (п.і.б.)

«_____» _____ р.

Начальник юридичного відділу _____

(підпис) (п.і.б.)

«_____» _____ р.

Головний бухгалтер _____

(підпис) (п.і.б.)

«_____» _____ р.

Начальник відділу _____

(підпис) (п.і.б.)

«_____» _____ р.