

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
Юридичний факультет
Кафедра публічного управління та адміністрування

Андріяш В.І. Євтушенко О.Н. Ємельянов В.М. Шульга А.А.

Управління персоналом у питаннях і відповідях

Навчальний посібник

Миколаїв-2025

ББК
А
УДК

Рекомендовано до друку

Рецензенти:

А

Андріяш В.І. Управління персоналом у питаннях і відповідях: навчальний посібник / В.І.Андріяш, О.Н. Євтушенко, В.М. Ємельянов, А.А.Шульга. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. – 102 с.

Навчальний посібник «Управління персоналом у питаннях і відповідях» містять контрольні питання до іспиту і відповіді на них, додатки, список літератури, словник

Навчальний посібник має на меті полегшити вивчення студентами курсів щодо питань кадрової політики та управління персоналом, активізувати самостійну роботу, допомогти глибокому оволодінню програмними матеріалами та успішно підготуватися до іспиту.

Призначений для студентів спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Чорноморського національного університету імені Петра Могили.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА

ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

1. Основні категорії управління та їх взаємозв'язок.
2. Поняття закону, принципу, мети, функції, технології, структури; їх використання в управлінні персоналом. Поняття кадрів, робочої сили, трудових ресурсів, персоналу, людських ресурсів.
3. Натуралістичні й діяльнісні методологічні підходи в управлінні персоналом.
4. Системний підхід в управлінні персоналу.
5. Цілі, завдання і функції служби управління персоналу.
6. Людський фактор як основний компонент продуктивних сил.
7. Основні аспекти і рівні вивчення людського фактора.
8. Людина в моделі управління Ф. Тейлора. Неотейлорівські погляди на персонал.
9. Основні фактори посилення ролі персоналу в постіндустріальному суспільстві.
10. Результати досліджень українських вчених у галузі національної культури, їх використання в управлінні персоналом.
11. Генерація парадигм кадрової роботи в управлінні економічно розвинених країн.
12. Основні підходи (технології) управління персоналу, сформовані в процесі історичного розвитку.
13. Управління людськими ресурсами як технологія в діяльності управління персоналу.
14. Раціоналістичний і гуманістичний підходи до управління людськими ресурсами.
15. Кадровий менеджмент і виклики ХХІ ст. Вимоги часу до системи управління персоналу.
16. Стратегічні зміни в корпоративному управлінні та їх вплив на сучасний бізнес.
17. Об'єкт і предмет дослідження дисципліни «Управління персоналу».
18. Особливості управління персоналу у державній, матеріальній і духовній сферах.
19. Структура знань системи управління та її практична значущість.
20. Методи, техніки і технології, які використовуються в управлінні персоналу.
21. Поняття соціальної, фахової, методичної і тимчасової компетентності.
22. Охарактеризувати компетенцію як об'єкт стратегічного управління.
23. Посилення ролі кадрових служб в управлінні організаціями.
24. Основні підходи до управління персоналу та їх вплив на теорію і практику людської організації.
25. Особливості становлення і розвитку теорії і практики управління персоналу в Україні.
26. Теорія людського капіталу та її рекомендації щодо необхідності інвестицій у розвиток людини.
27. Концепція «аналіз людських ресурсів» та її вплив на практику роботи з персоналом.
28. Характеристика вимірів індивідуальної вартості працівника.
29. Стохастична позиційна модель обчислення витрат внесків у людський капітал.
30. Сучасні вимоги до кадрової політики підприємства.

31. Типи кадрових політик, їх стисла характеристика.
32. Етапи побудови кадрової політики.
33. Урахування зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на організацію кадрової політики.
34. Моніторинг персоналу як механізм підтримки адекватної кадрової політики.
35. Цілі, норми і засоби здійснення кадрових заходів під час реалізації кадрової політики.
36. Цілі і функції системи управління персоналу, їх характеристика.
37. Кадрове і діловодне забезпечення в управлінні персоналу.
38. Інформаційне і механічне забезпечення в управлінні персоналу.
39. Нормативно-методичне забезпечення в управлінні персоналу.
40. Правове забезпечення в управлінні персоналу.
41. Принципи побудови системи управління персоналу.
42. Методи побудови системи управління персоналу.
43. Стадії й етапи організаційного проектування та їх характеристика.
44. Оцінювання економічної ефективності проектування системи управління персоналу.
45. Завдання, функції кадрових служб, їх характеристика.
46. Структура кадрової служби організації, характеристика її елементів.
47. Зміст і послідовність дій під час оцінювання персоналу.
48. Зміст і послідовність дій під час добору робочої сили.
49. Зміст і послідовність дій при прогнозуванні і плануванні потреби в кадрах.
50. Сутність, цілі і завдання кадрового планування.
51. Оперативний план роботи з персоналом, особливості його розробки.
52. Маркетинг персоналу, його роль і місце в управлінні персоналу.
53. Зміст і послідовність дій при визначенні потреби в персоналі.
54. Планування та аналіз показників праці, витрат на персонал.
55. Нормування та облік кількості персоналу організації.
56. Сутність понять «зайнятість», «управління зайнятістю».
57. Загальна характеристика роботи кадрових служб під час реалізації політики зайнятості населення.
58. Основні й додаткові джерела кадрового забезпечення.
59. Наймання, добір і прийом персоналу, характеристика етапів.
60. Сутність контрактної системи найму. Порядок найму і звільнення працівників.
61. Зміст і послідовність дій під час оцінювання ділових якостей персоналу.
62. Досвід профорієнтації в Західній Європі і Японії та можливість його використання в Україні.
63. Зміст роботи персоналу управління у процесі організації системи навчання персоналу.
64. Сутність концепції неперервного навчання.
65. Поняття й етапи ділової кар'єри персоналу.
66. Зміст роботи кадрового органу в управлінні діловою кар'єрою.
67. Система службового і професійного просування персоналу.
68. Особливості персоналу управління в управлінні кадровим резервом.
69. Особливості персоналу управління в управлінні соціальним розвитком організації.

70. Суть теорії поведінки особистості, використання її рекомендацій на практиці.
71. Специфічні особливості поведінки людини в групі, врахування їх у процесі управління.
72. Особливості управління персоналу у процесі мотивації персоналу.
73. Суть управління нововведеннями в кадрових системах.
74. Сутність етики ділових взаємовідносин, використання її рекомендацій на практиці.
75. Управління мобільністю кадрів на виробництві.
76. Організація управління трудовою дисципліною на підприємстві.
77. Особливості управління персоналу в управлінні конфліктами і стресами.
78. Зміст роботи управління персоналу в управлінні безпекою.
79. Зміст роботи управління персоналу щодо наукової організації праці.
80. Аналіз і оцінка стану плинності кадрів на підприємствах.
81. Сутність і можливості функціонально-вартісного аналізу діяльності управлінського персоналу.
82. Професійна орієнтація. Розвиток кадрового потенціалу.
83. Значення національної культури, її цінностей, зразків поведінки людей у сфері управління персоналу.
84. Вкраплення інших культур у культуру українського народу, формування корпоративної (ділової) культури.
85. Теорія «жорсткого менеджменту» й обґрунтування необхідності його впровадження в управління персоналу в Україні.
86. Загальна характеристика психологічних прийомів, технік, які використовуються при доборі й перевірці персоналу.
87. Психофізіологічні технології, їх можливості в управлінні персоналу.
88. Соціокультурні технології комунікацій, їх використання в управлінні персоналу.
89. Оцінювання результатів діяльності управління персоналу.
90. Організація кадрового діловодства на підприємстві.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

ДОДАТКИ

СЛОВНИК

ПЕРЕДМОВА

Сучасний період розвитку нашої країни супроводжується заміною адміністративно-командної системи на ринкову. В Україні розбудовується нова система управління організаціями, установами, підприємствами і одним з головних чинників стабільного та довготривалого функціонування різних організацій є менеджмент персоналу, який вирішує всі питання у сфері розподілу праці персоналу.

По-перше тому, що у сучасних умовах людський чинник є головним фактором виробництва, тобто працівник з пасивного виконавця починає перетворюватися на активного співучасника процесів виробництва. Отже, управління людськими ресурсами – є стратегічним та цілісним підходом щодо управління найбільш цінного активу організації, а саме персоналу, який індивідуально і колективно здійснює відповідний внесок для досягнення встановлених організаційних цілей.

По-друге нові умови господарювання й керування ввійшли в суперечність із інертністю менталітету, психологією пасивного працівника, а тому накопичений раніше практичний досвід виявився неприйнятним.

По-третє змінилося ставлення до персоналу, його розвиток є головним чинником підвищення ефективності організації, підприємства, установи, а витрати на персонал вважаються першочерговими інвестиціями підприємств.

По-четверте відбувається зростання основних вимог щодо організаційно-економічного забезпечення менеджменту персоналу та обґрунтованих процесів планування необхідної чисельності працівників, оптимізації професійно-кваліфікованих структур персоналу, впровадження праці, розробки прогресивних систем стимулювання праці, обґрунтовування необхідних обсягів витрат на розвиток персоналу тощо. Саме тому замість розрізнених функціональних служб (кадри, організація праці та заробітна плата, підготовка кадрів тощо) *створюється єдина служба управління персоналом.*

По-п'яте за умов конкурентного ринкового середовища рівень результативності процесів діяльності самоврядних організацій, вирішальною мірою є залежною від якісних характеристик персоналу й вмінь управлінського апарату використовувати ефективно найважливіший виробничий ресурс.

По-шосте світова практика засвідчує, що найбільших успіхів у сфері бізнесу й не тільки досягають саме ті організації, в яких керівники мають гарну підготовку в галузі управління в цілому та менеджменту персоналу зокрема. Мова йде про підготовку фахівців-менеджерів й керівників, що будуть здатні здійснювати управління в сучасних умовах.

Все це підвищує інтерес до дисципліни «Менеджмент персоналу», як комплексної прикладної науки щодо організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, техніко-технологічних, правових, групових та особистісних факторів, способів і методів впливу на персонал організації, підприємства для підвищення ефективності у досягненні цілей організації.

ВІДПОВІДІ НА ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»

1. Основні категорії управління та їх взаємозв'язок.

Організація – об'єднання людей, створене задля досягнення спільних цілей, з притаманними йому соціальною структурою, ієрархією, поділом функцій та обов'язків, системою управління і координування діяльності, каналами комунікації та власною системою соціального контролю.

Управління – є цілеспрямованим, спланованим, скоординованим, свідомо організованим процесом, що сприяє досягненню максимального ефекту за мінімальних витрат зусиль, часу, ресурсів.

Персонал – є повним особовим складом найманих працівників організації, котрі виконують різноманітні виробничо-господарські функції; частину персоналу, яка офіційно числиться в її штатах, називають *кадрами*.

Управління персоналом – є цілеспрямованою діяльністю керівного складу організації щодо розробки концепції, стратегії кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.

Кадрова політика – є сукупністю правил, норм, цілей, уявлень, що окреслюють основний напрямок та зміст роботи з персоналом.

Кадрова стратегія – це комплекс організаційних рішень і заходів, спрямованих на розробку та реалізацію найважливіших кадрових цілей підприємства.

Для розвитку організації та досягнення нею поставлених цілей, здійснюється управлінська діяльність, в тому числі управління персоналом, на основі розробленої кадрової стратегії та політики.

2. Поняття закону, принципу, мети, функції, технології, структури; їх використання в управлінні персоналом. Поняття кадрів, робочої сили, трудових ресурсів, персоналу, людських ресурсів.

Закони – є суттєвими, усталеними, повторюваними взаємовідношення між явищами у природі й суспільстві (в даному випадку в управлінні персоналом).

Принципи є сукупністю фундаментальних засад, послідовне дотримання яких виступає обов'язковою умовою досягнення поточних та перспективних цілей, забезпечення необхідної та бажаної результативності.

Мета – це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану певного об'єкта.

Функції – це вид діяльності, за допомогою якої суб'єкт (керівник, апарат по керівництву підприємством) здійснює вплив на керований об'єкт (трудовий колектив).

Технологія є сукупністю методів, засобів і реалізацією людьми конкретного складного процесу шляхом поділу його на систему послідовних взаємопов'язаних процедур і операцій, які повинні виконуватися більш або

менш однозначно і мають на меті досягнення високої ефективності певного виду діяльності.

Структура – це внутрішня будова, взаєморозміщення та певний взаємозв'язок складових частин цілого.

Організація (підприємство), що має чітку структуру, прагнучи досягти поставленої мети, здійснює УП (реалізує поставлені перед нею функції), при цьому дотримуючись встановлених законів, принципів, користуючись відповідними технологіями управління.

Кадри – є основним штатним складом працівників організації; сукупністю всіх постійних працівників. Кадри зазвичай поділяють на дві основні групи: кадри керування (службовців) та робітників.

Кадрами представлені кваліфікованими працівниками, які пройшли попередню підготовку та мають необхідні трудові навички й досвід роботи в даній сфері.

Робоча сила – є сукупністю фізичних, розумових й організаторських властивостей людини, набутих знань і досвіду, які вона може застосовувати під час процесів виробництва споживних вартостей.

Трудові ресурси є працездатною частиною країни, що за своїми психофізичними й інтелектуальними якостями, здатна провадити матеріальне благо й послуги.

Персонал – це всі працівники організації.

Персонал = кадри + тимчасові працівники + сезонні працівники + сумісники + ті, хто займається трудовою діяльністю.

Людські ресурси – це працівники, що володіють певними професійними навичками і знаннями і можуть ефективно використовувати їх у трудовому процесі.

3. Натуралістичні й діяльнісні методологічні підходи в управлінні персоналом.

Для реалізації методологічної функції щодо вирішення проблем теорії та практики управління персоналу (далі – УП) варто розглядати можливості використання двох підходів: *натуралістичного та діяльнісного*.

Основою натуралістичного підходу є те, що йому вже знайомий необхідний об'єкт його розгляду, що він сам будучи або виступаючи дослідником (суб'єктом) намагається протистояти цьому об'єкту і тому застосовує до нього певний набір дослідницьких процедур і операцій, що надають йому, досліднику, знання про об'єкт. Ці знання являються своєрідними трафаретами, шаблонами або схемами, які накладаються на об'єкт і таким чином виходить його зображення, а разом з тим вигляд і форма об'єкта.

Діяльнісний підхід не дотримується позиції «суб'єкт – об'єкт», а намагається досліджувати систему діяльності та мислення (що вивчають дійсність), використовуючи засоби і методи, техніку і технології, процедури та операції, які становлять структуру «мислєдіяльності» і задаватимуть основні форми її організації.

Натуралістичному підходу, з одного боку, притаманне врахування особливостей роботи свідомості людини, яка фіксує тільки об'єкт дослідження, зосереджується тільки на ньому, лише його помічає і бачить. З іншого боку, натуралістично організована свідомість не здатна помічати складні структури мислення і діяльності, не може усвідомлювати тих взаємозв'язків і відносин об'єкта, що спостерігаються і навколишнього середовища, що об'єкт дослідження включений в цю мислєдіяльність та є її функціональним елементом.

Перехід до *діяльнісного* пов'язаний зі зміною в структурі та формах організації людського мислення і мислєдіяльності, з необхідністю комплексного підходу до дослідження складних об'єктів. Важливо і те, що перехід до даного підходу не вимагає скасування інших підходів до вивчення об'єктів.

Таким чином, методологічна відмінність натуралістичного підходу і діяльнісного проявляється у відмінності способів онтологічного бачення й представлення світу, різниці засобів і методів розумової роботи.

4. Системний підхід в управлінні персоналу.

Системний підхід ґрунтується на теорії систем, яка вперше була застосована в точних науках і в техніці, а наприкінці 50-х років ХХ ст. – знайшла своє втілення і в теорії управління.

Системний підхід до управління – є загальним способом мислення і підходом щодо організації і управління. Сутність його полягає в пошуку простого в складному. В основу розгляду проблем управління покладено поняття системи.

Система – є визначеною цілісністю, що складається з взаємозалежних частин (елементів), кожна з яких робить свій власний внесок щодо характеристики цілого та взаємодіє з іншими частинами. Відсутність хоча б одного елемента системи призводить до того, що система не здатна буде працювати або буде працювати неправильно (автомобіль, комп'ютер, телевізор, трудовий колектив – є системами).

Відповідно до такого підходу *менеджер повинен розглядати підприємство як сукупність взаємозалежних елементів* (людей, організаційної структури, задач, ресурсів, технологій), що зорієнтовані на досягнення визначених цілей та тісно взаємопов'язані з зовнішнім середовищем.

Уперше системний підхід був використаний для розгляду підприємства як соціальної системи американцем Ч. Бернардом. На його думку, основними функціями менеджменту є визначення цілей організації, підтримка зв'язків між окремими її елементами і забезпечення їхнього ефективного функціонування. Ґрунтуючись на системному підході, Ч. Берnard сформулював концепцію соціальної відповідальності корпорації. Відповідно до положень цієї концепції діяльність окремих систем і прийняті в них рішення мають далекоглядні соціальні наслідки як для організації, так і для навколишнього середовища.

Тому менеджмент повинен враховувати це, маючи на увазі перспективність інтересів організації.

Ще одним з відомих представників системного підходу в менеджменті прийнято вважати П. Друкера, яким були обґрунтовані *принципи системного підходу*:

- роль професійного менеджера в організації є винятковою;
- управлінська еліта є основою підприємництва і сучасного суспільства;
- самоврядування трудового колективу здатне підвищувати відповідальність робітників за справи фірми, які самі можуть обирати спеціальний орган, що займатиметься вирішенням їхніх соціальних проблем;
- головними в управлінні мають бути цілі організації, на основі яких визначатимуться функції, система і методи взаємодії всіх елементів процесу управління.

УП має використовувати принципи системного підходу і програмно-цільового управління. Формування УП завдяки засадам системного підходу і аналізу означатиме можливість охоплення всього кадрового складу підприємства, встановлення зв'язку конкретних рішень в межах підсистеми з урахуванням впливу їх на всю систему в цілому, здійснення аналізу і прийняття рішень по відношенню кадрів з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища, всієї повноти існуючих взаємозв'язків.

5. Цілі, завдання і функції служби управління персоналу.

Кадрова служба – це самостійний структурний підрозділ підприємства.

До основних завдань кадрової служби належить:

1. Забезпечення реалізації державної політики щодо питань роботи з кадрами на підприємстві, внесення керівникові організації пропозицій щодо її вдосконалення.

2. Здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрових питань, документальне оформлення трудових відносин.

До *функцій кадрової служби* підприємства належать:

- встановлення потреб в кадрах, плануванні кадрового забезпечення й руху кадрів;
- організація процесів підбору, розміщення й виховання персоналу;
- дослідження й аналіз професійно-ділових та особистих якостей працівників підприємства;
- організація діловодства щодо роботи з персоналом;
- оцінка й атестація персоналу підприємства;
- організація навчання й підвищення кваліфікацій персоналу;
- підготовка керівних кадрів й управління просуванням по службі;
- покращення умов роботи й вирішення соціальних питань;
- розвиток мотивації й кар'єри працівників.

6. Людський фактор як основний компонент продуктивних сил.

Саме людина, або робоча сила, становить основну продуктивну силу суспільства.

Робоча сила – є здатністю людини до праці, сукупністю її фізичних та інтелектуальних здібностей, набутих знань й досвіду, які можуть використовуватися людиною у процесі виробництва матеріальних благ.

Робоча сила – це основний елемент продуктивних сил будь-якого суспільства, однак перетворитися на відповідний товар вона може лише за умов капіталізму. Вказане обумовлено тим, що робітники позбавлені власності на засоби виробництва й на засоби існування, однак самі вони є особисто вільними, тобто є власниками своєї робочої сили і можуть розпоряджатися нею. Робоча сила здатна реально існувати в особі людини-працівника. Саме людина та її здатність до праці виступають основними елементами виробництва.

Світовою економічною думкою називають різні об'єкти купівлі-продажу того товару, який виступає єдиним творцем продуктів. Найпоширенішими є три точки зору. Відповідно до першої таким об'єктом купівлі-продажу є саме праця, відповідно до другої – робоча сила, щодо третьої – послуги праці чи робочої сили. З наведених точок зору найнелогічнішою є та, відповідно до якої купується-продається праця. Неможливість продажу праці є свідченням доцільності об'єктом купівлі-продажу вважати не послуги праці, а послуги робочої сили.

Хоча робочу силу не варто відокремлювати від людини, її ділення цієї категорії є цілком правомірним під час розгляду людини економічної. Суб'єктом господарства виступає не робоча сила, а людина в сукупності всіх її сутнісних сил. Виходячи з цього, найдоцільнішою є думка про продаж-купівлю робочої сили.

Як і будь-який інший товар, для робочої сили характерні дві сторони: споживна вартість і вартість. Але робоча сила, за своєю суттю, є товаром специфічним.

Капіталіст має можливість і необхідність купувати робочу силу, точніше тимчасово розпорядження нею, однак її виробниче споживання означатиме включення у процес праці не лише фізичних і духовних властивостей людини, а й всієї людської особи з характерними для неї метою, волею, свідомістю, культурними навичками тощо. Це забезпечує вартісним властивостям людської робочої сили особливого характеру і може позначатися на кожній із сторін товару робоча сила. З погляду споживної вартості специфікою цього товару є те, що під час процесів його споживання він не зникає, а формує нову вартість, більшу від вартості самого товару робочої сили. Отже, в основі визначення споживної вартості товару лежить абстрактна праця (певна її кількість). Конкретна ж праця не є для капіталіста специфічною вартістю, оскільки вона не може впливати на процес самозростання вартості. Як наслідок особливості та специфічності вартості товару робочої сили полягає в здатності до такої кількості абстрактної праці, яка перевищуватиме необхідні витрати праці на відтворення самої робочої сили.

7. Основні аспекти і рівні вивчення людського фактора.

УП займається вивченням людини в єдності усіх її проявів, що впливають на усі процеси у підприємстві: від її залучення до ефективного використання всього її потенціалу.

Людина, беручи участь у виробничій діяльності, може виступати її багатограним суб'єктом, а саме:

- економічним (виробником і споживачем благ);
- біологічним (носієм певної фізичної конструкції і здоров'я);
- соціальним (членом певної групи);
- політичним (громадянином держави, членом політичної партії, профспілки, інших груп інтересів);
- правовим (власником певних прав і обов'язків);
- культурним (носієм певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);
- моральним (тим, хто поділяє ті або інші моральні норми і ціннісні орієнтації);
- конфесіональним (атеїстом або тим, що сповідає релігію);
- емоційно-вольовим (тим, що має певний характер і психологічний склад у цілому);
- розумним (тим, хто має певний інтелект і певну систему знань).

Усі перераховані та деякі інші аспекти особистості за певних умов у більшій або меншій мірі можуть впливати на поведінку працівника в сфері праці.

УП повинно вивчати і враховувати вплив усіх аспектів людини на організаційну поведінку. У цьому полягає головна специфіка даної науки, що формує її підхід до дослідження свого предмету, а також її структуру і зміст.

8. Людина в моделі управління Ф. Тейлора. Неотейлорівські погляди на персонал.

Основоположником теоретичної концепції управління працею робітників вважають Ф. Тейлора. Під час її створення він виходив із припущення щодо того, що економічна ефективність господарської діяльності підприємства повинна визначатися, в першу чергу, рівнем продуктивності індивідуальної праці працівників, що безпосередньо зайняті у виробництві відповідних матеріальних цінностей (звідси й сприйняття концепції як «поведінкової моделі організації»).

На думку Ф. Тейлора, людина одного типу спочатку має скласти певний план роботи, а людина зовсім іншого типу повинна виконувати його. Головні ідеї Ф. Тейлора сформульовані у вигляді наступних *принципів «наукового управління»*:

- абсолютного дотримання розроблених на наукових підставах стандартів і правил;

- підборі, підготовці й розстановці працівників на ті робочі місця й завдання, на яких вони принесуть найбільшої користі;
- оплата за результатами (при менших результатах – невелика оплата, при більших результатах – вища оплата);
- використання функціональних менеджерів, які забезпечуватимуть виконання робіт і їх контроль за спеціалізованими напрямками;
- підтримкою товариських стосунків між працівниками і менеджерами.

Таким чином, теорія Ф. Тейлора ґрунтувалася на механістичному розумінні людини, її місця в організації і сутності її діяльності та була спрямована на вирішення проблем підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення операцій ручної праці на основі її наукової організації.

На відміну від Ф. Тейлора, який вважав, що усе, що в кінцевому підсумку має організація, створюється виключно працею робітників, які виготовляють матеріальні цінності. Натомість інший його видатний сучасник, Анрі Файоль, вважав, що одержувані фірмою економічні результати насамперед залежать від якості управління нею. Неотейлорівці намагалися концентрувати увагу на вивченні сутності та змісту управлінської (адміністративної) діяльності та виділити загальні принципи та закономірності управління організаціями. *Основними принципами адміністративного управління А. Файоля є:*

1. Управління, що на думку А. Файоля, означає «передбачати, організувати, розпоряджатись, координувати і контролювати».
2. Передбачення – врахування майбутнього і вироблення програми дій.
3. Організовування – побудова подвійного матеріального і соціального організму підприємства.
4. Розпорядження – примушувати та стимулювати персонал відповідно працювати.
5. Координування – зв'язування, об'єднання, гармонізація всіх дій та зусиль.
6. Контроль – піклуватись про те, аби все здійснювалось у відповідності до встановлених правил і розпоряджень.

9. Основні фактори посилення ролі персоналу в постіндустріальному суспільстві.

На сьогодні до основних факторів конкурентоспроможності належать забезпеченість кваліфікованою робочою силою та володіння досконалими методами щодо УП. Особливого значення набули проблеми формування політики щодо наймання працівників, забезпечення їх зайнятості та справедливої оплати праці, застосування гнучкої системи соціальних виплат та режиму праці, планування подальшої кар'єри, належної підготовки персоналу на різних стадіях його службового зростання. Прийняття оптимального рішення в області кадрового менеджменту безпосередньо залежить від компетентності керівників всіх рівнів управління та фахівців з УП.

Першим чинником підвищення ролі персоналу в постіндустріальному суспільстві виступають принципові зміни в змісті праці, що були викликані

появою та використанням нових технік, технологій та методів виробничої діяльності.

Другим чинником в підвищенні ролі персоналу в сучасному суспільстві є зміни можливостей щодо контролю за співробітниками і підвищення та стимулювання значущості самоконтролю і самодисципліни. Контроль є однією із найважливіших функцій УП.

Третю групу складають макроекономічні чинники, і, перш за все зміни орієнтації й динаміки попиту та направленого на його задоволення виробництва; подальше загострення конкуренції на світовому ринку; поступове підвищення значущості якості продукції.

Четвертим чинником є зміни форми організації праці на підприємствах. До таких змін належать, перш за все, широке використання колективної форми організації праці як в масштабах всієї організації – на макrorівні, так і в її окремих підрозділах – на мікрорівні.

П'ятим чинником виступають підвищення освітньо-культурного рівня працівників, зростання їх особових запитів щодо трудової діяльності.

10. Результати досліджень українських вчених у галузі національної культури, їх використання в управлінні персоналом.

Дослідження вітчизняних вчених щодо питань УП знайшли своє відображення у працях українських вчених, таких як: Й. Даньків, М. Лучко, М. Остап'юк, В. Андреева, А. Алексеевої, В. Бабица, М. Білухи та ін.

Значним внеском у розробку теорії управління та оцінки персоналу є праці таких відомих українських вчених, як О. Антипова, В. Гриньова, Г. Дібніса, Є. Качана, О. Крушельницької, Д. Мельничука, Г. Осовської, В. Пономаренко, О. Пушкаря, А. Шегди, Г. Щокіна, Д. Шушпанова.

Вирішенню питань УП, зокрема стратегічного, присвячені праці А. Кибанова, В. Пугачова, Р. Марра, Г. Шмідта. Авторами в своїх роботах зазначено, що планування персоналу повинно реалізовуватися за допомогою відповідної форми цільової комплексної програми відповідної до стратегії управління розвитком підприємства й обов'язково враховувати основні напрямки сучасної кадрової політики й особливості демографічної ситуації, тенденції науково-технічного прогресу, оцінювання персоналу й результатів його трудової діяльності, вдосконалення роботи з персоналом.

У своїх працях Г. Щокін розглядає психологічні аспекти управління персоналом, специфіку управління чоловічими й жіночими колективами, особливості характерних рис «важких» й успішних керівників. На думку О. Щур окремі керівники підприємств усвідомлюють, що персонал – є їх головним ресурсом, саме від людей залежить успіх на ринку, якість товарів або послуг, популярність серед клієнтів. Дослідник А. Кибанов, наголошував, що планування персоналу повинно полягати в тому, аби забезпечувати людей необхідними робочими місцями в потрібний час та в необхідній кількості, відповідно до їхніх здібностей, нахилів й вимог виробництва.

На думку С. Михайлова в основі стратегічного планування персоналу необхідно розглядати в першу чергу завдання щодо вдосконалення кадрового складу організації, підготовки й підвищення кваліфікації персоналу, формування організаційної культури. Поточне планування має спиратися на основні показники довгострокового й перспективного планування з кадрами й відображати існуючі проблеми комплектування структурних підрозділів необхідними працівниками, їх розстановку, навчання, оцінку діяльності, підвищення кваліфікації, контроль за раціональним використанням робочого часу тощо.

Обґрунтовуючи поняття планування персоналу, В. Колпаков звертав особливу увагу на функцію прогнозування щодо потреб трудових ресурсів, аналізу продуктивності праці й витрат на персонал, використанні персоналу у відповідності до його компетенцій на основі стратегічного плану діяльності підприємства. Під потребою в персоналі розуміється та кількість співробітників, яка є необхідною для майбутнього цілеспрямованого виконання завдань підприємства в кількісному, якісному, часовому та просторовому вимірах. В основі стратегії планування персоналу підприємства, на думку М. Мурашко, потрібно використовувати бюджетування й контроль, метою яких є формування бюджету та норм витрат праці.

11. Генерація парадигм кадрової роботи в управлінні економічно розвинених країн.

Виділяються три основні парадигми кадрової роботи управління в розвинутих країнах.

1. *Менеджер по персоналу як опікун власних працівників*, що піклується про належні умови праці й сприятливу морально-психологічну атмосферу на підприємстві. Ця патерналистская модель ґрунтується на до соціал-реформистських ідей кінця ХІХ – поч ХХ ст. і знайшла своє органічне втілення в численних варіаціях доктрини людських взаємовідносин. Посадовий статус менеджера по персоналу в цій моделі є досить низьким: це клерк, що має необхідний рівень підготовки в області промислової соціології (психології) і допомагає лінійним керівникам проводити ефективну політику корпорації відносно найнятих робітників.

2. *Менеджер по персоналу як фахівець з трудових договорів (контрактів)*, включаючи колективні договори. У великих організаціях, що використовують масову низько кваліфіковану працю, він виконує двояку роль: здійснює адміністративний контроль над дотриманням найнятими робітниками умов трудового договору, веде облік посадових переміщень; регулює трудові відносини в процесі переговорів з профспілками. Виконання таких функцій потребує, як правило, певної юридичної підготовки, яка забезпечуватиме менеджерів по персоналу досить високий статус в організації.

3. *Менеджер по персоналу як архітектор кадрового потенціалу організації*, що відіграє провідну роль в розробці й реалізації довготривалої стратегії корпорації. Його місія – це забезпечення організаційної і професійної

когерентності складових кадрового потенціалу корпорації. Саме такий менеджер входить до складу вищого керівництва корпорації й отримав необхідну підготовку в такій новій сфері управлінського знання, як управління людськими ресурсами.

12. Основні підходи (технології) управління персоналу, сформовані в процесі історичного розвитку.

Крім методів побудови системи управління в менеджменті можна виділити і *методи управління персоналом* – це способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності під час процесів виробництва. За допомогою таких методів орган управління має можливість впливати на окремих працівників й підприємство в цілому.

Організаційно-розпорядчі методи УП покликані забезпечувати чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, сприяти додержанню правових норм і повноважень щодо вирішення питань господарської діяльності, а також застосувати заходи примусу і дисциплінарної відповідальності. Таким чином, вони створюють необхідні умови для забезпечення підтримки організованості в роботі та високої дисципліни праці, дотримання координації трудових зусиль працівників шляхом прямого (адміністративного) спонукання їх до дій, а також контроль за роботою підприємств, організацій і окремих працівників. Адміністративні методи в свою чергу можуть поділятися на методи організаційного, розпорядчого та дисциплінарного впливу.

Економічні методи УП ґрунтуються на дії економічних факторів ринкової економіки. Вони займають провідне місце в системі методів УП і господарської діяльності підприємства в цілому. Вказані методи управління направлені сприяти виконанню такої функції як планування. Вони також взаємопов'язані з функцією мотивації й контролю.

Метою *соціально-психологічних методів* УП – є вивчення і використання законів психічної діяльності людей для оптимізації психологічних явищ і процесів у інтересах суспільства і особистості. За допомогою соціально-психологічних методів УП створюються умови для здійснення управління взаємовідносинами в колективі так і між колективами, впливати на поведінку індивіда і міжособові стосунки в колективі.

13. Управління людськими ресурсами як технологія в діяльності управління персоналу.

Суть управління людськими ресурсами (далі – *УЛР*) полягає у формуванні ставлення до людини як до конкурентної цінності, яку необхідно спрямовувати, мотивувати, розміщувати й розвивати разом з іншими ресурсами, маючи на меті безпосереднє сприяння досягненню стратегічної мети. У цьому визначені вдало відтворюється істотність зв'язку між управлінням людськими ресурсами й цілями організації. Адже людські ресурси варто використовувати не лаше для

заповнення вакансій, але й для задоволення потреб здійснення організацією свого призначення.

До *основних принципів УЛР* можемо віднести демократичність добіру, просування по службі на основі наявних ділових якостей, можливість постійного навчання службовців, стимулювання та заохочення їх до службової кар'єри, систематичне оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю.

Основними функціями УЛР, які взаємопов'язані з різними видами управлінської діяльності є:

1. Належне забезпечення рівних можливостей для всіх працівників (дотримання та використання права будь-якої людини на роботу) і виконання інших зобов'язань перед державою.

2. Проведення аналізу робочого місця для визначення специфічних вимог кожного робочого місця.

3. Здійснення аналізу можливостей персоналу організації, що сприятимуть досягненню цілей організації.

4. Розроблення та здійснення плану, що реалізуватиме ці вимоги.

5. Набір персоналу, який відповідатиме існуючим потребам організації.

6. Відбір і прийом персоналу задля заповнення існуючих вакансій.

7. Орієнтація та навчання персоналу.

8. Розробка і здійснення програм щодо розвитку організації.

9. Розробка системи оцінки виконання роботи службовцями.

10. Допомога працівникам при плануванні кар'єри.

11. Розробка системи оплати працівників.

12. Посередницька діяльність між організацією та профспілками.

13. Розробка й впровадження програм щодо забезпечення здоров'я і безпеки, а також надання допомоги працівникам у вирішенні їх особистих проблем, що можуть впливати на якість роботи.

14. Раціоналістичний і гуманістичний підходи до управління людськими ресурсами.

Традиційний (раціоналістичний) підхід під управлінням людськими ресурсами розуміє те, що й компанія має інвестувати в кадри (удосконалювати технологію відбору персоналу, систематично організовувати його навчання й реалізовувати програми кар'єрного росту, належним чином оплачувати працю і піклуватися про нього), вона має право вимагати від своїх працівників лояльності й відповідального ставлення до роботи. Якщо компанія не буде цього робити, годі сподіватися й не те, що вона сприятиме формуванню профспілок. Активна кадрова політика забезпечується представництвом керівника кадрової служби в правлінні компанії та націлена на задоволення потреб компанії, її лояльності, стійкого функціонування і задоволення своїм становищем, робочою силою. Така кадрова політика стає основою для реалізації успішної, конкурентоспроможної стратегії і будується, на відміну від традиційних методів УП, не стільки на підпорядкуванні працівників волі

роботодавця (менеджера), стільки на взаємному обліку інтересів сторін та побудові взаємної відповідальності.

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає необхідність створити такі умови та зміст праці, які б забезпечили зниження рівня відчуження працівника від власної трудової діяльності та від інших працівників. У відповідності до положень цієї концепції, результативність організації залежить не лише від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, а і від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявленню про місце роботи у системі життєвих цілей та інше.

15. Кадровий менеджмент і виклики XXI ст. Вимоги часу до системи управління персоналу.

Наявність унікального професійного ядра кадрового потенціалу – такою є основна конкурентна перевага будь-якої компанії, яка прагне зміцнити свої позиції на глобальних ринках. У XXI ст. ця максима, за оцінкою зарубіжних аналітиків, знайде силу непорушного закону для успішного підприємництва. Нове тисячоліття призвело до змін в корпоративному управлінні, що посилювалися також глобалізацією ринків та структурою промисловості, суттєвими зрушеннями архітектури робочих місць й демографії робочої сили, орієнтацією на високі доходи власників, швидкими й безперервними організаційними й технологічними змінами, що носили стратегічний характер. Вказаним зміна мвдалося охопити не лише бізнес в цілому, але й організацію кадрової політики в корпораціях тощо.

1) У бізнесі вони направлені на внесення змін у:

- автономному самозабезпеченні – на безмежне партнерство;
- ієрархічній або (і) централізованій структурі – до пластичної і децентралізованої, мережевої структури;
- патріархальній моделі управління – до делегування повноважень;
- орієнтаціях на великі обсяги і низьку собівартість – до орієнтацій щодо якості, швидкості та нововведень;
- безпомилковій роботі – до вимірювання її удосконаленнями;
- закритій організаційній системі – до формування відкритої системи.

2) У сфері людських ресурсів корпорації вони направлені на внесення змін у:

- вузькій спеціалізації і обмеженій відповідальності за доручену роботу – до використання широких професійно-посадових профілів;
- спланованому кар'єрному рості – до інформованого й гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;
- відповідальність менеджерів за розвиток персоналу – до відповідальності самих працівників за власний розвиток;

– контроль над проблемами, з якими стикаються працівники, – до створення можливостей для всебічного професійного зростання кожного з працівників;

– відмова або ігнорування зворотного зв'язку з підлеглими – до його активного пошуку;

– секретному розгляді факторів успіху, вакантних робочих місць і відбору фахівців – до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій та шляхів їх заповнення.

Для кадрової стратегії на порозі ХХІ ст. характерними є наявність двох вихідних елементів: намірів та напрямків. Місією фахівця з людських ресурсів в сучасному висококонкурентному середовищі – є нарощування кадрового потенціалу корпорації, для реалізації її бізнес-стратегії. Як наслідок, менеджер з персоналу має вирішувати *два стратегічні завдання*:

1) створювати конкурентні переваги організації шляхом підвищення рівня відповідальності її працівників, використовуючи для цього відповідні засоби управління корпоративною культурою;

2) забезпечити конкурентні переваги фірми шляхом нарощування її людського потенціалу, всіляко підтримуючи зростання професійної компетентності працівників.

Хоча якою б привабливою була корпоративна культура, однак розрив між вимогами глобального ринку і потенціалом організації можливо усунути головним чином за рахунок розвитку професійних навичок та вмінь у всього персоналу корпорації.

16. Стратегічні зміни в корпоративному управлінні та їх вплив на сучасний бізнес.

Стратегічні зміни на підприємстві – це зміни, які виникають внаслідок бурхливого розвитку ринку або зміни цільових орієнтирів підприємства. Стратегічні зміни зачіпають всі аспекти діяльності підприємства. У відповідності до визначення стратегічних змін, виділяються їх типи та види. Зміни на підприємстві, які обумовлюються обраною стратегією або її коригуванням в процесі реалізації, можуть бути – частковими, локальними і радикальними.

Часткові стратегічні зміни призводять до окремих змін в будь-якій діяльності підприємства. Наприклад, це можуть бути зміни в пріоритетах, технологіях, структурних перетвореннях, які здійснюються, як правило, у разі необхідності переорієнтацій діяльності підприємства.

Локальні стратегічні зміни можуть відбуватися лише у певних сферах діяльності підприємства (наприклад, зміна підходів до бізнес-процесів або у маркетинговій політиці). Такі зміни здійснюються у випадку, коли підприємство має намір вийти із новим товаром на ринок, при цьому не змінюючи основної сфери своєї діяльності.

Радикальні стратегічні зміни на підприємстві, зазвичай обумовлені необхідністю кардинально змінити умови функціонування або обрану

стратегію підприємства, передбачають та потребують більш швидких фундаментальних змін в системі управління, структурі підприємства та бізнес-процесах.

Формування системи стратегічного управління передбачає низку змін, які носять радикальний характер, стосуються перш за все трансформації мислення керівників, сприяють переорієнтації підприємства на стратегічні переваги. Усе це зумовлює перебудову всієї діяльності підприємства і забезпечує якісно новий етап його розвитку. Наголошуючи на актуальності питання управління стратегічними змінами, варто зазначити, що зміни – є єдиними, що в організації залишаються незмінними, оскільки процеси розвитку економічної системи нерозривно взаємопов'язані з її змінами. За умов ринку зміни перетворюються та можуть виступати невід'ємною частиною сучасного управління, своєрідними інструментами спрямованими на підвищення ефективності й забезпечення конкурентоспроможності.

17. Об'єкт і предмет дослідження дисципліни «Управління персоналу».

Предмет навчальної дисципліни «Управління персоналу» – це трудова поведінка людей під час процесів здійснення спільної праці.

Об'єкт навчальної дисципліни – це структурні підрозділи організації та її персонал, окремий працівник як посадова особа і як особистість.

Планування, формування, розподіл, перерозподіл і дотримання раціонального використання людських ресурсів на виробництві становить *основний зміст менеджменту персоналу* і з цієї точки зору має розглядатися аналогічно до управління матеріально-речовими елементами виробництва.

Суб'єктами менеджменту персоналу є посадові особи, які прямо або опосередковано задіяні до виконання загальних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль), а також специфічних функцій, які залежать від займаної посади. Суб'єктами управління персоналом в першу чергу можемо вважати: керівників функціональних та лінійних підрозділів, кадрову службу, планово-економічний підрозділ, відділи організації праці та заробітної плати, відділи охорони праці й техніки безпеки, а також керівників організації.

18. Особливості управління персоналу у державній, матеріальній і духовній сферах.

На сьогодні для соціального управління системою підготовки кадрів варто звертати увагу на необхідність підготовки кадрів відразу у трьох сферах управління: державній, матеріальній та духовній. Існуючі розробки теорії та практики, що були отримані в процесі розвитку стратегічного менеджменту, на жаль, не завжди можна ефективно використовувати у сферах духовного виробництва і державного управління. Варто наголосити, що формуючи специфічні соціальні цілі, які є під цілями загальної соціальної мети, щодо

управління в державній, матеріальній та духовній сферах необхідно сформувати певні стратегії їх реалізації.

Сучасна система управління ресурсами підприємства дозволяє менеджерам усіх рівнів управління підприємством приймати оптимальні рішення, ґрунтуючись на повній достовірній інформації у режимі «реального часу» щодо матеріальної сфери, фінансового менеджменту та управління людськими ресурсами.

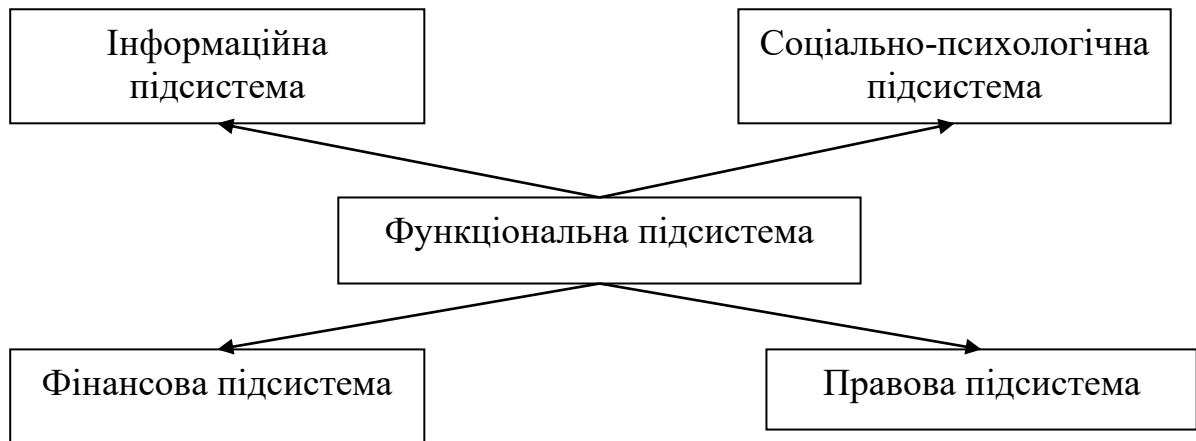
Суттєві зміни, наявність кризових ситуацій в соціально-економічній, політично-духовній сферах сучасності одночасно виступають фактором, який розширює можливості, так і створює серйозні обмеження для кожної людини, стабільності її існування і росту. Гнучкість управління персоналу в таких умовах покликана врахувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку організації. Крім того, особливу увагу варто приділяти аналізу мотиваційних установок, вмінню їх формувати й направляти відповідно до швидкоплинних змін, що постійно виникають та впливають на організацію. Також варто враховувати проблеми взаємодії керівництва профспілкової організації та служби зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, розроблення принципово нових підходів щодо пріоритетів цінностей.

19. Структура знань системи управління та її практична значущість.

Центральний елемент організаційного механізму – це структура управління, за допомогою якої можливо поєднати різні сторони діяльності підприємства (технічну, економічну, виробничу, соціальну), регламентувати внутрішні виробничі зв'язки та досягати стійкої системи службових взаємовідносин між структурними підприємствами та працівниками апарату управління. Отже, саме ефективна структура управління значною мірою впливає на дієвість усього господарського механізму.

Структура системи управління – є упорядкованою сукупністю взаємозв'язаних елементів системи, яка визначає поділ праці та службові зв'язки між структурними підрозділами й працівниками апарату управління щодо підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Саме за допомогою структури відбувається організаційне закріплення функцій за відповідними структурними підрозділами та працівниками й регламентуються інформаційні потоки в системі управлінської структури, що виражається у відповідній схемі й параметрах структури управління, штатного розкладу, певному співвідношенню структурних підрозділів та працівників апарату управління, положеннях щодо відділів та служб, у системі підпорядкування й функціональних взаємозв'язків між персоналом управління.

Загальна характеристика структури системи управління



Функціональна підсистема призначена для ефективного УП, на основі врахування створення сприятливих соціально-психологічних і ергономічних умов праці.

Інформаційна підсистема призначена для збору, систематизації й аналізу інформації, необхідної для прийняття кадрових управлінських рішень.

Фінансова підсистема призначена для вишукування засобів на вирішення завдань кадрового менеджменту, в тому числі на наймання, відбір, ефективне використання і розвиток персоналу.

Соціально-психологічна підсистема призначена для належного забезпечення соціально-психологічної підтримки управлінських функцій (мотивації, адаптації, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, формуванні робочих груп, управлінні конфліктами тощо).

Правова підсистема призначена для відповідного забезпечення необхідних дій кадрових менеджерів й всієї кадрової системи в цілому щодо вимог і умов діючої законодавчо-правової бази.

20. Методи, техніки і технології, які використовуються в управлінні персоналом.

Крім методів побудови системи управління в менеджменті прийнято виділяти й методи управління персоналом – способи здійснення впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності під час процесів виробництва. Саме за їх допомогою орган управління здійснює необхідний вплив на окремих працівників та організацію в цілому.

Методи управління персоналом – є конкретними способами та прийомами здійснення управлінської діяльності. Зважаючи на міру примусовості методи УП можуть бути:

I. Силowymi методами:

1) фізичним примусом;

II. Правовими методами:

системою законодавчих актів країни й регіону;

системою нормативно-директивних документів організації та контролюючої організації;

адміністративними – системою планів, програм, завдань організації – стандартами, інструкціями, регламентами, делегуванням повноважень і відповідальності.

III. Економічними методами:

1) методами, врегульованими на макрорівні – податковою системою та фінансово-кредитним механізмом держави;

2) методами, що регулюються на макрорівні: системою матеріального стимулювання, системою відповідальності за якість та ефективність роботи.

VI. Соціально-психологічними та виховними методами:

1) виявленням і врахуванням психологічних особливостей кожного члена трудового колективу (анкетуванням, спостереженням, фотографіями робочого дня);

2) мотивацією трудової діяльності;

3) формуванням організаційної культури підприємства;

4) встановленням сприятливої психологічної атмосфери;

5) забезпеченням можливостей для самореалізації.

21. Поняття соціальної, фахової, методичної і тимчасової компетентності.

На сьогодні існують різні класифікації компетентностей. На думку деяких дослідників сучасне виробництво оцінює рівень готовності працівника до трудової діяльності зважаючи на його професійну, соціальну, методичну й тимчасову компетентності.

Перша з них – *професійна компетентність* – що означає наявність відповідної «технічної» підготовленості працівників щодо виконання власних професійних функцій. Як зазначає Н. Кропотова, «професійна компетентність (компетентність фахівця, компетентність професіонала) – система особистих якостей, знань і умінь, які зумовлюють готовність і здатність фахівця (професіонала) здійснювати професійну діяльність у контексті наявної соціально-економічної та соціокультурної дійсності (реальності), що дає змогу в процесі інкорпорації індивіда у професійне співтовариство проводити «вимір» його відповідності професійній компетенції».

Друга – *соціальна компетентність* – відображає взаємовідносини між людьми під час процесу трудової діяльності, наявність вмінь працювати командою, всім колективом, ефективно взаємодіяти з іншими працівниками (колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами) для досягнення встановлених та бажаних організаційних і особистих цілей.

Третя – *методична компетентність* – означає здатність до системного мислення, правильного сприйняття й інтерпретації будь-якої інформації, структурування проблем, вміння відрізняти головне від другорядного, бачити повний чи загальний стан справ. Методична компетентність – це багатокомпонентна система, яка включає знання, вміння та навички,

практичний досвід у галузі методики, готовність та спроможність ефективно розв'язувати стандартні та проблемні методичні задачі та здатність до творчої самореалізації і постійного самовдосконалення. Дослідник С. Рягін наголошує на важливих компонентах методичної компетентності, а саме: «мобільності знань (постійного відновлення знань задля успішного рішення завдань тепер й в даних умовах), гнучкості методу (застосування того чи іншого методу залежно від умов), критичності мислення (творчого, нестандартного мислення), відповідальності за дії».

Четверта – *тимчасова компетентність* – що є відображенням вміння раціонально планувати й використовувати робочий час.

22. Охарактеризувати компетенцію як об'єкт стратегічного управління.

Компетенція – коло проблем, сфера діяльності, в якій людина володіє знанням і досвідом; сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи, громадської організації; стимулювання та розвитку компетенції персоналу організації. Так, наприклад, Д. МакКлеланд визначає компетенцію як базову якість індивідуума, що має причинне відношення до ефективного і/або найкращого виконання роботи. До базових якостей автор відносить мотиви, психофізіологічні властивості, «Я-концепцію», знання, навички. На думку автора, компетенція належить до глибокої й стійкої частини особи і тому може зумовлювати поведінку людини в багатьох ситуаціях.

Модель компетенцій є найоптимальнішою методикою оцінки персоналу в процесі його підбору, атестації та виявлення потреби в навчанні. Отже, можна говорити про те, що *модель компетенцій* – це наріжний камінь системи УП взагалі, на який можуть бути покладені всі наші підсистеми і процеси.

Модель компетенцій найбільш оптимальна саме у великих компаніях, тому що саме вони володіють серйозними ресурсами, і в результаті виходить дійсна економія та оптимізація засобів – часу і грошей. Але і в будь-якій, порівняно невеликій компанії може існувати стратегія, і модель компетенцій буде залежати саме від неї, оскільки стратегія тягне за собою прописану або навіть непрописану, але існуючу як систему норм кадрову політику.

Визначити те, який саме персонал може знадобитися компанії наступного року, можуть тільки вони, тому що підбирати персонал під одномоментну задачу не має ніякого сенсу. І кожен наступний крок у розвитку компанії працює на визначення того, яким повинен бути персонал, якими компетенціями повинен володіти і, відповідно, яких людей треба набирати в компанію і як їх розвивати.

23. Посилення ролі кадрових служб в управлінні організаціями.

Роботу з кадрами підприємства здійснює спеціалізований функціональний підрозділ підприємства – *кадрова служба*. В процесі становлення ринкової економіки України виникла необхідність застосовувати

обґрунтований підбір, організацію навчання, підвищення кваліфікації, правильної оцінки та вихованні кадрів підприємства. За таких умов відбувається зростання ролі кадрової служби щодо набору випускників відповідних навчальних закладів, які володіють необхідними сучасними знаннями з маркетингу, менеджменту, ринкової стратегії, ціноутворення і т.п. Наряду з цим, варто сприяти та заохочувати систематичне підвищення кваліфікації як працівників апарату управління, так і працівників, які зайняті оперативною діяльністю.

Протягом останнього десятиріччя більшість вчених наголошують на суттєвих змінах як в статусному рівні так і в сфері функціональних обов'язків служби персоналу. Для забезпечення ефективної діяльності, сучасна організація має вирішити три основні завдання: по-перше, обрати сферу діяльності, по-друге, забезпечити діяльність необхідною кількістю працівників з відповідною кваліфікацією, по-третє, організувати їхню роботу таким чином, аби отримувати від цього максимальну ефективність. Варто зауважити, що два з цих завдань безпосередньо пов'язані з діяльністю служби УП. Таким чином, можемо стверджувати, що служба персоналу, у порівнянні з іншими структурними підрозділами організації, набуває першочергового значення в її діяльності, оскільки допущення помилок під час підбору персоналу багато в чому впливають на долю самої організації. Якщо в недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби знаходилися технології, особливості організаційної структури, інвестиційної політики, то з недавніх пір до неї залучилася така складова, як конкурентоспроможний персонал.

Досвід більшості провідних зарубіжних організацій свідчить про те, що діяльність служб УП не повинна обмежуватися вирішенням лише адміністративно-управлінських питань щодо прийому, обліку й звільнення працівників. Наприклад, службою персоналу наймогутнішої компанії у сфері персональних комп'ютерів IBM, поряд зі звичайними функціями виконуються й функції щодо розробки ключових для корпорації програм, від яких багато в чому залежатиме успіх загальної кадрової політики, а саме, проведення щорічних опитувань суспільної думки, днів відкритих дверей, розвиток гласності всередині фірми. Остання вказана програма виступає гарантом для кожного працівника отримання необхідної можливості спілкуватися з її вищим керівництвом.

24. Основні підходи до управління персоналу та їх вплив на теорію і практику людської організації.

Учені виокремили три основних підходи до УП: *економічний, органічний і гуманістичний*. Принципова розбіжність між цими підходами полягає в оцінюванні ролі людини в організації й у розумінні природи організації.

За *економічного підходу* людину розглядають як об'єкт управління, причому головний інтерес представляє її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу і заробітною платнею. Організація є набором

механічних відносин, що повинна діяти подібно до механізму: ефективно, надійно і передбачувано.

Органічний підхід розширює саме поняття УП, виводячи його за межі традиційних функцій організації праці та заробітної платні. Кадрова функція з реєстраційно-контрольної стала розвиваючою і поширилася на пошук і підбір співробітників, підвищення кваліфікації, планування їхньої кар'єри.

У межах *органічного підходу* послідовно склалися концепції УП і людськими ресурсами. Під УП у США та Франції розуміють оперативне управління, а управління людськими ресурсами розглядають як стратегічну роботу з персоналом. Низка європейських авторів ототожнюють «управління персоналом» з «управлінням людськими ресурсами», вважаючи, що йдеться про сукупність цілей, стратегій і методів, що впливають на поведінку керівників і співробітників. Змінилося і розуміння організації: її почали сприймати як живу систему, що існує в навколишньому середовищі. Звідси особлива увага до «екології» усередині та міжорганізаційних взаємодій.

Гуманістичний підхід представляє собою найбільш радикальну спробу перебороти кризу управління організацією і персоналом, що загострилася. Новий підхід виходить з концепції управління поведінкою людини і з уявлення організації як культурного феномену. Якщо економічно-організаційний підхід підкреслює структурну сторону організації, то гуманістичний підхід показує, як саме можна створити організаційну дійсність і впливати на неї за допомогою мови, норм, фольклору тощо.

25. Особливості становлення і розвитку теорії і практики управління персоналу в Україні.

Оскільки історично так склалося, що Україна входила до складу СРСР, то її управлінська наука розвивалася, виходячи з загальноприйнятих в країні підходів. А на той час було дві основні групи концепцій управління: *організаційно-технічна і соціальна*.

До першої відносять концепції організаційного управління А. Богданова (Малиновського), фізіологічного оптимуму О. Ерманського, вузької бази А. Гастєва, виробничого трактування Є. Розміровіч.

До другої – теорію організаційної діяльності П. Керженцева, соціально-трудова концепцію управління виробництвом Н. Вітке і теорію адміністративної ємності Ф. Дунаєвського. Цілий ряд досліджень було спрямовано на вдосконалення адміністративно-командної системи, у зв'язку з чим було накопичено певний досвід.

Автори Б. Андрушків і О. Кузьмін виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів:

1 етап (1917-1921). Відбувається розроблення форм й методів державного централізованого управління виробництвом, обґрунтування принципів централізму, організаційних методів управління, диктатури та державного регулювання.

2 етап (1921-1928). Характеризується подальшим вдосконаленням адміністративного управління виробництвом. Робиться спроба застосовувати так званий госпрозрахунок як основа економічного управління. З'являються трести й синдикати, а також формально вивчаються можливості участі робітників в управлінні.

3 етап (1929-1945). Організовується індустріальна база суспільного виробництва, вдосконалюється структурне управління, методи підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

4 етап (1946-1965). Властивий пошук нових форм функціонування та взаємодії державних органів управління, робляться спроби переходу до територіальної та територіально-галузевої системи управління, що призводить до поглиблення адміністрування.

5 етап (1965-1975). Здійснюється спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічного управління.

6 етап (1975-1995). Усвідомлюється неможливість реформування адміністративно-командної системи. Вказаний етап наголошує на необхідності здійснення радикальних змін в економічних взаємовідносинах і корінних економічних реформах, проведення яких має лягти в основу сьомого етапу.

26. Теорія людського капіталу та її рекомендації щодо необхідності інвестицій у розвиток людини.

Людський капітал, на думку О.Грішнєвої варто розрізняти за трьома рівнями:

- особистий рівень – під людським капіталом розуміються знання та навички, які набуваються людиною шляхом отримання відповідної освіти, професійної підготовки, практичного досвіду і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям;

- мікроекономічний рівень людського капіталу – є сукупністю кваліфікацій та професійних знань всіх працівників організації, а також її здобутків щодо ефективної організації праці й розвитку персоналу;

- макроекономічний рівень людського капіталу охоплює накопичені вкладення щодо фонду освіти, професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації, профорієнтаційних послуг, послуг центрів зайнятості, охорони здоров'я тощо. Вказане формує т.зв.національний людський капітал.

Інвестиції щодо розвитку особистості, персоналу організації, держави можуть бути:

- прямими матеріальними витратами (витратами організацій на розвиток персоналу, витратами держави на освіту й професійне навчання тощо);

- втраченими заробітками громадян під час навчання в закладах освіти, втратами роботодавця в обсягах випуску продукції або наданих послуг у результаті направлення працівників на навчання;

- моральними втратами працівників унаслідок втрати вільного часу, перенапруження та стресової ситуації під час складання іспитів, проведення

атестації персоналу, зміни місця проживання заради підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки.

Віддача від інвестицій у людину знаходить вираження у вигляді прямих і непрямих матеріальних та моральних вигод. *До прямих матеріальних вигод* можемо віднести: вищий рівень заробітку, можливість брати участь у прибутках організації, створення кращих умов праці, наявність різноманітних привілеїв та пільг. *До непрямих матеріальних вигод* відносимо більшу можливість одержання додаткових інвестицій у власний людський капітал з боку організації. *Моральними вигодами* охоплюється задоволення від обраної професії, доступ до цікавих видів діяльності, висока конкурентоспроможність на ринку праці.

Обґрунтовуючи необхідність інвестувати у людський капітал Б. Шульц концентрує увагу на *п'яти основних категоріях*: 1) доступність медичних установ та послуг в широкому сенсі, включаючи всі витрати, які так чи інакше можуть впливати на тривалість життя, міцність, витривалість та силу і життєздатність людей; 2) організація навчання за місцем роботи, у тому числі традиційного навчання, організованого фірмами; 3) можливість формальної освіти на початковому, середньому та вищому рівнях; 4) впровадження програм навчання для дорослих, не організованих фірмами, у тому числі розширені програми, зокрема, в сільському господарстві; 5) міграція людей і сімей, аби пристосуватися до зміни робочого місця.

27. Концепція «аналіз людських ресурсів» та її вплив на практику роботи з персоналом.

До числа найцікавіших та найвідоміших спроб використання теорії людського капіталу на корпоративному рівні належить концепція «аналізу людських ресурсів» – АЛР (Human Resources Accounting), котру було запропоновано *Еріком Флемхольцем* ще на початку 60-х рр. XX ст. Виникнення вказаної концепції пов'язують з появою підвищеного інтересу до персоналу як до надзвичайно важливого ресурсу організації, у використанні якого призовано значні ресурси. Крім того, будь-який ресурс може характеризуватися економічною ефективністю його використання.

У своїх перших роботах Е. Флемхольц вказав три основні *задачі АЛР*:

- 1) надавати інформацію, яка є необхідною для прийняття рішень у сфері УП як для менеджерів по персоналу, так і для вищого керівництва;
- 2) забезпечувати менеджерів методами чисельного виміру вартості людських ресурсів, необхідних для прийняття конкретного рішення;
- 3) мотивувати керівників думати про людей не як про витрати, які варто мінімізувати, а скоріше, як про активи, які варто оптимізувати.

Отже, можна сказати, що АЛР – є процесом виявлення, виміру й надання інформації щодо людських ресурсів особам, які ухвалюють рішення в організації. Якщо розглядати діяльність щодо УП як набір деяких функцій, то можливості АЛР у рамках окремої функції можна представити наступним чином.

Під час відбору персоналу АЛР дозволяє покращити процеси планування потреб в персоналі, планування бюджету придбання людських ресурсів і, надає систему оцінки економічної цінності кандидатів, дозволяє менеджеру, відповідальному за відбір, відібрати тих, хто здатний принести компанії велику користь.

На сьогодні АЛР може призводити до полегшення прийняття рішення, що взаємопов'язані з відповідним розподілом ресурсів, необхідних для розвитку персоналу, одночасно допомагаючи скласти бюджет програм підготовки працівників й визначити очікуваний рівень віддачі від інвестицій саме в таку підготовку (можна стверджувати, що інвестиції в навчання ґрунтуються виключно на вірі в їхню корисність). АЛР здатен допомагати керівникові під час вибору відповідної кадрової політики, тобто оцінювати переваги та недоліки набору фахівців ззовні та просування власних працівників зсередини організації. Таке рішення буде аналогічним рішенням «зробити чи купити» у виробничій сфері.

28. Характеристика вимірів індивідуальної вартості працівника.

Людські ресурси можуть володіти вартістю, за умов, що вони здатні приносити в майбутньому прибуток, надаючи свою робочу силу.

Вченими Мічиганського університету запропоновано *модель індивідуальної вартості працівника*, яка заснована на поняттях умовної і реалізованої вартості.

Згідно їх моделі індивідуальну цінність працівника визначає обсяг послуг, який очікується, що працівник надасть або реалізує, під час роботи в даній організації. Це становить очікувану умовну вартість працівника (УВ). В той же час індивідуальна цінність залежить від очікуваної ймовірності того, що працівник залишиться працювати в даній організації і саме тут ним буде реалізовано власний потенціал. Таким чином, до УВ входить весь потенційний прибуток, який працівником може бути принесений організації, якщо він все життя працюватиме саме в ній. Цінність працівника враховуючи ймовірність того, що він залишиться працювати в організації протягом якогось часу, визначається очікуваною реалізованою вартістю (РВ). Очікувана реалізована вартість складається з двох елементів: очікувана умовна вартість та ймовірності продовження членства в організації, яка виражає очікування керівництва з приводу того, яка частина цих доходів буде реалізовано в організації до передбачуваного часу звільнення працівника.

Математично це можна виразити наступним рівнянням:

$$РВ = УВ \times Р(О); Р(Т) = 1 - Р(О); АВТ = УВ - РВ = РВ \times Р(Т),$$

де УВ і РВ – є очікуваними умовною і реалізованою вартістю;

Р(О) – є ймовірністю того, що працівник залишиться працювати в організації через деякий проміжок часу;

Р(Т) – є ймовірністю звільнення працівника з організації або показник плинності;

АВТ – є альтернативними витратами плинності.

Дана модель представляє вартість людських ресурсів імовірнісною величиною. Для організації це може означати, що не завжди працівник, який володіє найбільшим потенціалом буде найбільш корисний компанії. І менеджер з персоналу, який прагне оптимізувати вартість власних людських ресурсів, повинен віддавати перевагу кандидату з найбільшою реалізованою вартістю, а не просто найбільш здатного. Модель також містить опис залежності вартості людських ресурсів від міри їх задоволеності, тому задоволеність повинна вимірюватися і доводитися до керівництва організації.

29. Стохастична позиційна модель обчислення витрат внесків у людський капітал.

Для здійснення відповідних вимірювань в грошовій формі індивідуальних умовних та реалізованих вартостей було розроблено *стохастичну (ймовірнісну) позиційну модель*. Реалізації її алгоритму передбачає встановлення та дотримання наступних кроків:

- визначення взаємовиключності набору посад або позицій, які можуть бути зайняті працівником в організації;
- визначення вартості кожної позиції для організації;
- визначення очікуваного терміну роботи людини в організації;
- встановлення ймовірності того, що працівник займатиме кожен з визначених на першому кроці позицій в певний момент в майбутньому;
- дисконтування очікуваного в майбутньому грошового прибутку для визначення сьогодишньої вартості.

На першому кроці фактично формуються кар'єрні сходи працівника в даній організації: формується послідовний ланцюг позицій або службових станів з додаванням такого стану, як звільнення з організації.

На другому кроці визначається майбутній прибуток, який принесе в майбутньому працівник, перебуваючи на даній посаді.

На третьому кроці оцінюють загальний термін служби людини в організації. На нього впливають такі чинники, як: індивідуальні очікування, емоційний та фізичний стан працівника, політика організації щодо прийому персоналу і винагороди, мобільність на ринку праці і т. д. Й говорячи про очікуваний термін служби, маємо на увазі математичне очікування цієї величини.

На четвертому кроці на основі ймовірнісних оцінок описується очікуваний кар'єрний шлях працівника аж до звільнення.

На п'ятому кроці визначається величина дисконтування. Зазвичай, вона рівна внутрішній вартості грошових ресурсів в організації. Потім визначають реалізовану вартість працівника, підсумовуючи його очікувану цінність за кожен рік майбутньої роботи.

30. Сучасні вимоги до кадрової політики підприємства.

Кадрова політика підприємства – є системою принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми та методи.

Англійським спеціалістом у сфері кадрового менеджменту Д. Грестом, наголошується, що кадрова політика підприємства *повинна забезпечити належний рівень*:

- організаційної інтеграції, за якої вище керівництво і лінійні керівники прийматимуть розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «свою власну» і реалізуватимуть її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з відповідними функціональними службами;

- відповідальності всіх працівників, під якою розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так й наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;

- функціональності – варіантності функціональних завдань, що передбачають відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повної, часткової і погодинної зайнятості);

- структурності – адаптації до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкості організаційно-кадрового потенціалу, високої якості роботи та її результатів, умов праці (робочого середовища, змісту роботи, задоволеності працівників).

УП передбачає необхідність реалізовувати керівні рішення, що приймаються в межах кадрової політики. Саме в таких рішеннях повинні розглядатися основні принципи кадрової політики щодо взаємодії між керівником та його підлеглими, їх мотивація, повноваження, дисциплінарна влада тощо. На практиці практично неможливо розмежувати кадрову політику та управління персоналом. Крім того, кадрова політика – це система управління персоналом.

31. Типи кадрових політик, їх стисла характеристика.

Дослідником Т. Базаровим виділяються такі типи кадрової політики підприємств:

1. Залежно від рівня усвідомленості правил і норм, що покладні в основу кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві кадрова політика може бути:

- 1.1. *Пасивною кадровою політикою*: у керівництва підприємства відсутня програма дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків.

- 1.2. *Реактивною кадровою політикою*: керівництвом підприємства здійснюється контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовуються заходи щодо локалізації кризи.

1.3. *Превентивною кадровою політикою*: у програмах розвитку підприємства містяться короткострокові і середньострокові прогнози потреби в кадрах, сформульовано задачі щодо розвитку персоналу.

1.4. *Активною кадровою політикою*: у керівництва підприємства сформовано на лише прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробляти антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Відповідно виділяються два основні підвиди активної кадрової політики, яка може бути:

– *раціональною кадровою політикою*: у керівництва підприємством є як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації та наявні у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї.

– *авантюристичною кадровою політикою*: у керівництва підприємством не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але воно прагне впливати на неї.

2. Зважаючи на ступінь відкритості щодо зовнішнього середовища під час формування кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний чи на зовнішній персонал) кадрова політика може бути:

2.1. *Відкритою кадровою політикою*: підприємство готове приймати на роботу будь-якого фахівця, якщо в нього наявна відповідна кваліфікація, навіть без врахування досвіду роботи в цьому чи спорідненому йому підприємстві;

2.2. *Закритою кадровою політикою*: підприємство орієнтоване на включення нового персоналу лише нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається за рахунок наявних працівників підприємства.

32. Етапи побудови кадрової політики.

Дослідником Т. Базаровим виділяються такі *етапи проектування (побудови) кадрової політики* підприємства:

1. *Нормування*. Метою даного етапу є узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку. На цьому етапі, необхідним є проведення аналізу корпоративної культури, стратегії та етапів розвитку підприємства, прогнозування можливих змін, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування та цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільним є здійснити опис вимоги щодо працівника підприємства, принципів його роботи на підприємстві, можливостей зростання, вимог щодо розвитку певних здібностей тощо.

2. *Програмування*. Мета вказаного етапу – розробка програми, шляхів досягнення встановлених цілей кадрової роботи, що конкретизовані з урахуванням умов теперішніх й можливих змін ситуації. Необхідною є побудова системи процедур й заходів щодо досягнення цілей з урахуванням як теперішнього стану, так і можливостей змін.

3. *Моніторинг персоналу.* Мета даного етапу – розробка відповідних процедур діагностики й прогнозування кадрової ситуації. Необхідним є виділення індикаторів стану кадрового потенціалу, розроблення програми постійної діагностики і механізму вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, вмінь й навичок персоналу.

33. Урахування зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на організацію кадрової політики.

Кадрову політику організації визначає цілий ряд факторів, що можуть бути поділені на *зовнішні й внутрішні*.

До зовнішніх належать:

- норми чинного національного трудового законодавства (присутність в нормах окремих країн заборон щодо застосування тестів під час прийому на роботу змушує працівників служб управління персоналу бути дуже винахідливими щодо проектування відповідних програм для відбору й орієнтації персоналу);

- взаємовідносини з профспілкою;

- стан економічної кон'юнктури країни;

- перспективи розвитку ринку праці.

Орієнтуючись на врахування ситуації на ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерел комплектування, особливості структурного та професійного складу вільної робочої сили. Важливим є одержання інформації щодо професійних і суспільних об'єднань, у яких приймають участь працівники підприємства чи кандидати на роботу. Стратегія діяльності саме таких об'єднань, їх традиції та пріоритети щодо засобів боротьби повинні враховуватися для створення й реалізації ефективних кадрових програм підприємства.

Внутрішніми факторами виступають:

- цілі і структура організації;

- територіальне розташування;

- корпоративна культура;

- технології, що використовує підприємство.

Для підприємств, що націлюються на швидке отримання прибутку й потім згортання роботи, потрібними є зовсім інші професіонали у порівнянні з підприємствами, що орієнтовані на поступове розгортання великого виробництва з безліччю філій.

34. Моніторинг персоналу як механізм підтримки адекватної кадрової політики.

Основним механізмом підтримки адекватної кадрової політики повинний стати моніторинг персоналу.

Моніторинг персоналу – це розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації.

Моніторинг персоналу передбачає:

1. Постійне спеціальне спостереження за станом кадрів, їх динамікою, балансом, стимулюванням, травматизмом і т.д.
2. Вивчення процесу плинності кадрів.
3. Відстеження процесів найму, навчання, підвищення кваліфікації, професійного просування.
4. Аналіз ринку робочої сили.

Під час проведення моніторингу персоналу варто виділяти індикатори стану кадрового потенціалу, розробляти відповідну програму постійної діагностики й механізму вироблення конкретних заходів щодо розвитку й використання знань, вмінь і навичок персоналу. За таких умов доцільним є оцінювання ефективності кадрових програм й розробка методики їх оцінки. Для підприємств, що проводять постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінювання й атестація, планування кар'єри, підтримання ефективного робочого клімату, планування тощо) включаються до єдиної системи внутрішньої взаємопов'язаних завдань, способів діагностики й впливу, способів прийняття та реалізації рішень. В такому випадку можемо стверджувати про існування кадрової політики як відповідного інструменту управління підприємством.

35. Цілі, норми і засоби здійснення кадрових заходів під час реалізації кадрової політики.

Цілі кадрової політики прийнято поділяти на економічні та соціальні.

Економічні цілі – це похідні від пріоритетних виробничих принципів збереження організації та одержання максимального прибутку. Важливим є також досягнення ефективного співвідношення між затратами й результатом.

Соціальні цілі кадрової політики передбачають покращення матеріального й нематеріального становища працівників. Зокрема, вказане стосується розмірів заробітної плати, соціальних витрат, скорочення робочого часу, а також обладнання робочих місць, вимог надання більшої свободи дій та права на участь у процесах прийняття рішень.

Для досягнення власних цілей суб'єкти кадрової політики використовують відповідний інструментарій – засоби кадрової політики.

В сучасній кадровій політиці прийнято використовувати різноманітні *засоби й заходи*:

1. Вибір стилю управління, від якого залежить вибір всіх інших інструментів.
2. Соціальна політика та політика оплати праці – є матеріальними стимулами, які організація пропонує власним працівникам: встановлення відповідної тарифної сітки; вручення подарунків на свята та ювілеї; виплати відпускних і квартальних премій, преміювання за підсумками року; виплати за результатами діяльності організації: участь працівників у прибутку за

допомогою прямих грошових виплат; участь у капіталі (володіння акціями); надання позик; виплати працівникам премій чи надбавок до заробітної плати за раціоналізаторську діяльність; різноманітні додаткові виплати за економічний ефект від раціоналізаторської пропозиції; соціальні виплати й пільги, що не передбачено законодавчими актами; належне пенсійне забезпечення в організації; виплати відповідно до вислуги років; нагромадження власного капіталу; дотації на санаторне лікування; підйомні в разі зміни місця проживання; надання службової житлової площі, службового автомобіля; організація власного автобусного сполучення; наявність їдальні; залучення рекреаційних установ; спортивні майданчики; басейни; бази відпочинку тощо.

3. Політика у сфері освіти, підвищення кваліфікації й посадових призначень: навчання, підвищення кваліфікації, посадові призначення.

4. Створення належних умов праці.

5. Забезпечення відповідними кадрами.

36. Цілі і функції системи управління персоналу, їх характеристика.

Цілями системи менеджменту персоналу підприємства (організації) можемо вважати потребу:

- підвищити конкурентоспроможність підприємства за наявних ринкових умов;
- підвищити ефективність виробництва й праці, зокрема досягнути максимально можливого прибутку;
- забезпечити високу соціальну ефективність функціонування колективу.

Успішність виконання поставлених цілей потребує вирішення певних завдань, зокрема:

- забезпечити потреби підприємства необхідною робочою силою в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- досягнути обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- здійснення повного й ефективного використання потенціалу працівника й виробничого колективу в цілому;
- забезпечити відповідні умови для високопродуктивної праці, зокрема, високий рівень її організованості, вмотивованості, самодисципліни, вироблення у працівників звички до взаємодії і співробітництва;
- закріпити працівників на підприємстві, сформувати стабільний колектив як передумову окупності коштів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);
- забезпечити реалізацію бажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливостей професійно-кваліфікаційного і посадового просування тощо;

- узгодити виробничі й соціальні завдання (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічно-соціальної ефективності);
- підвищити ефективність УП, досягнути цілей управління під час скорочення витрат на робочу силу.

37. Кадрове і діловодне забезпечення в управлінні персоналу.

Під час формування *кадрового забезпечення* доцільно проводити цілий послідовний ряд дій, зокрема: визначати пріоритетні напрями розвитку підприємства (певний тип стратегії); оцінювати професійні здатності кандидатів щодо конкретного профілю діяльності; виявляти переважні методи мотивації на підприємстві, визначити їхню відповідність особистим потребам працівників; оцінювати взаємоузгодженість інтересів претендента й колективу.

Мета *діловодного забезпечення* – організація роботи з документами, що формуються в системі управління персоналом. Діловодство – є повним циклом обробки й руху документів з моменту їх створення до завершення виконання й передачі до інших підрозділів. Оформлення документів ґрунтується на відповідних державних стандартах уніфікованих систем документації.

Документи що стосуються питань оформлення прийому, звільнення, переміщення працівників, надання відпусток, заохочення, стягнення, формують відповідну групу документів з роботи з персоналом підприємства. До числа таких документів можемо віднести: накази щодо особового складу, різноманітні заяви, відповідні контракти з працівниками підприємства, трудові книжки, особисті картки і т.д. Всі вказані документи формують особисту справу працівника підприємства.

Основою для використання різних форм документів виступає відповідна підсистема уніфікованих форм документів. У складі вказаної підсистеми розроблено уніфіковані форми документів, що здійснюють забезпечення реалізації задач щодо прийому, переведення, звільнення, заохочення, надання відпусток, оформлення дисциплінарних стягнень, а також інструкцій щодо застосування уніфікованих форм документів. З кожної із задач існує окрема форма документу: анкети, доповнення до анкет, заяви, представлення, графіки, пояснювальні записки, доповідні записки і т.д.

Під час прийому на роботу працівнику необхідно пред'явити такі документи, серед яких: паспорт, трудова книжка, диплом про освіту (якщо є), автобіографія, заява про прийом на роботу. Якщо питання щодо прийому на роботу вирішується позитивно, адміністрація підприємства укладає з прийнятим працівником контракт. На сьогодні існує цілий ряд типових форм контрактів між підприємством і працівником. Крім того особливості контракту залежать від специфічності профілю підприємства й посади працівника.

38. Інформаційне і механічне забезпечення в управлінні персоналом.

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу – є сукупністю даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення

таких завдань, як: планування чисельності персоналу; професійного підбору персоналу; виробничої та соціальної адаптації новоприйнятих працівників; регламентації посадових обов'язків; розвитку персоналу; охорони праці; нормування праці; забезпечення ефективного використання робочого часу; застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці; розвитку соціального партнерства в організації тощо.

Оснoву інформаційної системи повинен складати єдиний масив, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати та ін.

Важливе значення відіграє *механічне забезпечення в менеджменті персоналу*.

До технічних (механічних) засобів МП належить вся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці з метою її автоматизації та механізації.

Технічні засоби можуть бути умовно поділені на три групи:

- простих пристроїв і знарядь праці;
- організаційної техніки;
- обчислювальних машин.

Використання сучасних технічних засобів дозволяє підвищувати продуктивність праці керівників і співробітників служби персоналу, прискорювати обробку кадрової інформації, підвищувати якість і оперативність рішень у галузі менеджменту персоналу, а також культуру управлінської праці.

39. Нормативно-методичне забезпечення в управлінні персоналом.

Нормативно-методичне забезпечення менеджменту персоналу – є сукупністю відповідних документів, що носять організаційно-методичний, нормативно-технічний та техніко-економічний характер, які визначають відповідні норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу. Вказані документи затверджуються в чітко встановленому порядку відповідними компетентними органами або керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення МП включає дві групи документів:

– *документи, якими визначаються відповідні норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані; на основі яких розробляють і затверджують відповідні компетентні органи (міністерства, відомства, інші державні органи й міжнародні організації), а саме:*

- довідники кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- конвенції й рекомендації Міжнародної організації праці;
- міжгалузеві норми й нормативи;

єдину технологію обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України;

– документи, на основі яких розробляються для внутрішнього використання й затверджуються керівництвом організації:

- положення щодо формування кадрового резерву в організації;
- положення щодо організації адаптації працівників;
- рекомендації щодо організації підбору персоналу;
- положення щодо оплати й стимулювання праці.

40. Нормативно-правове забезпечення в управлінні персоналом.

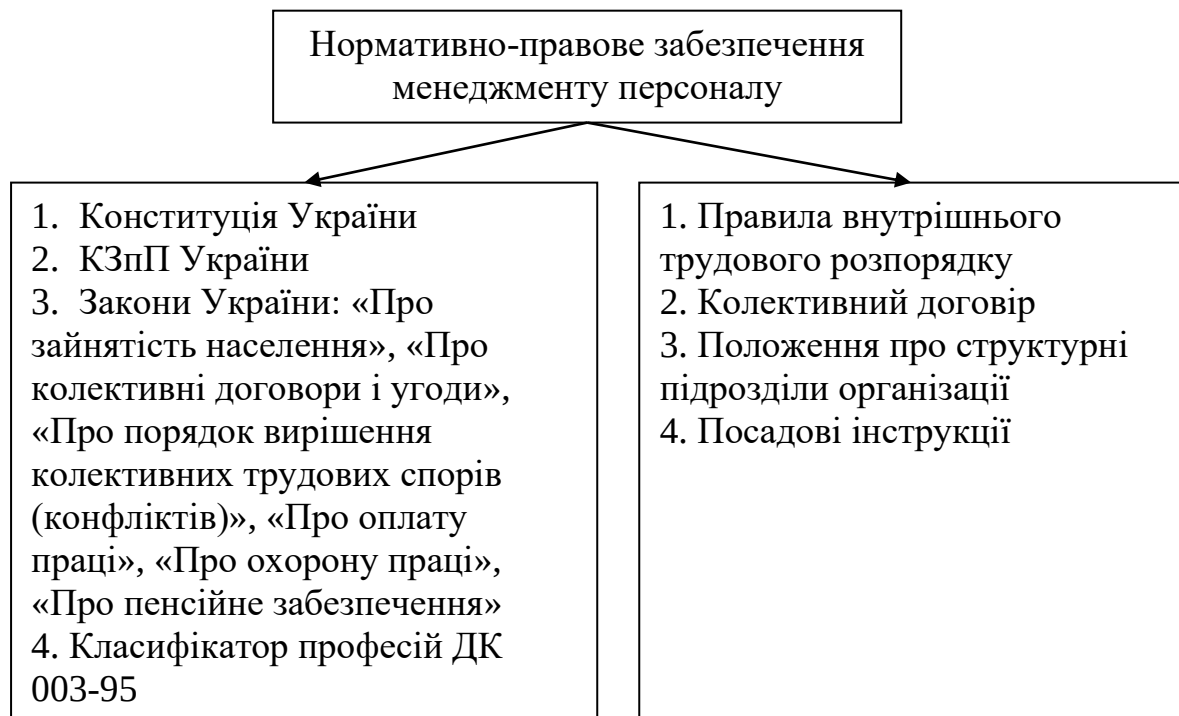


Рис. 1. Нормативно-правове забезпечення менеджменту персоналу

До специфічних особливостей менеджменту персоналу порівняно з іншими функціональними видами менеджменту є той факт, що робота з людьми, що пов'язана з працевлаштуванням, переведенням або звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою й підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу тощо, потребує встановлення та дотримання чіткої регламентації прав і обов'язків всіх учасників трудових взаємовідносин. Вказане може бути досягнуто шляхом прийняття відповідних законодавчих актів державними органами влади й розробки науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).

41. Принципи побудови системи управління персоналом.

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи УП

1. *Обумовленості функцій УП цілям виробництва.* Принцип полягає у тому, що формування та зміна функцій УП відбувається не на власний розсуд, а відповідно до потреб та цілей виробництва.

2. *Первинності функцій УП* – в якості складу підсистем й організаційної структури системи УП організації, вимог щодо професійно-кваліфікаційного рівня працівників і їх чисельності, що залежать від особливостей змісту, кількості, якості й трудомісткості функції УП;

3. *Оптимальності співвідношення інтра- й інфрафункцій УП*. Визначає пропорції між функціями, спрямовані на організацію системи УП (інтрафункції) і функції УП (інфрафункції)

4. *Оптимальності співвідношення управлінських орієнтацій*. Принцип наголошує на необхідності випереджати в орієнтуванні функцій УП на розвиток виробництва порівнянно з функціями щодо забезпечення функціонування виробництва.

5. *Потенційних імітацій*. Тимчасове вибуття окремих робітників не має призводити до переривання процесу реалізації яких-небудь функцій управління. Для цього кожний робітник системи УП повинний вміти імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника і одного-двох робітників свого рівня.

6. *Економічності*. Принцип передбачає найбільш ефективну й економічну організацію системи УП, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва.

7. *Прогресивності*. Принцип передбачає відповідність системи УП передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам.

8. *Перспективності*. Принцип означає, що при формуванні системи УП треба врахувати перспективи розвитку організації.

9. *Комплексності*. Принцип означає, що при формуванні системи УП слід враховувати всі фактори, що впливають на систему УП.

10. *Оперативності*. Принцип вимагає своєчасного прийняття рішень з удосконалення системи УП, з метою попередження або оперативного усунення відхилень.

11. *Оптимальності*. Принцип визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій по формуванню системи УП.

12. *Простоти*. Принцип означає, що чим простіша система УП, тим краще вона працює.

13. *Науковості*. Принцип вимагає, щоб розробка заходів по формуванню системи УП була заснована на досягненнях науки у галузі менеджменту та враховувала дію законів суспільного виробництва в ринкових умовах.

14. *Ієрархічності*. В будь-яких вертикальних розрізах системи УП має забезпечувати ієрархічну взаємодію між ланками управління (структурними підрозділами та окремими керівниками, принциповою характеристикою якого є наявність несиметричної передачі інформації «вниз» (деагрегування, деталізація) й «вверх» (агрегування) по системі управління.

15. *Автономності*. У будь-яких горизонтальних і вертикальних складових системи УП має забезпечувати раціональну автономність структурних підрозділів чи окремих керівників.

16. *Узгодженості*. Принцип передбачає взаємодію між ланками ієрархічної вертикалі, а також між ланками системи УП по горизонталі на основі узгодження між ними під час досягнення головних цілей організації.

17. *Стійкості*. Принцип вимагає забезпечення стійкого функціонування системи УП за допомогою спеціальних «регуляторів», які під час відхилення від заданої цілі організації спонукають працівників до регулювання системи УП.

18. *Багатоаспектності*. УП як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися за допомогою різноманітних каналів: адміністративно-господарських, економічних, правових тощо.

19. *Прозорості*. Система УП повинна володіти концептуальною єдністю, містити єдину доступну термінологію, діяльність усіх підрозділів і керівників повинна ґрунтуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різноманітних за економічним змістом процесів УП.

20. *Комфортності*. Система УП повинна забезпечити максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації рішень людиною. Наприклад, вибірковість преси для даних, розмаїтість опрацювання, спеціальне оформлення документів із виділенням істотної інформації, їх гармонічний зовнішній вигляд, зменшення зайвої роботи під час заповнення документів тощо.

Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом: 1. Концентрації. 2. Спеціалізації. 3. Рівнобіжності. 4. Адаптивності. 5. Спадкоємності. 6. Безперервності. 7. Ритмічності. 8. Прямоточності.

42. Методи побудови системи управління персоналом.

Методи побудови системи управління персоналом – інструментарій, який застосовують для збирання вихідних даних, дослідження й аналізу стану наявної системи УП, а також розробки й економічного обґрунтування та реалізації організаційного проекту нової системи УП. Найбільший ефект досягається при застосуванні системи методів, що дає змогу подивитися на об'єкт удосконалення з різних боків і уникнути помилок.

1. *Методи обстеження*: самообстеження, інтерв'ювання, активне спостереження, анкетування, аналіз документів.

2. *Методи аналізу*: системний аналіз, економічний аналіз, декомпозиція, динамічний аналіз, метод структуризації цілей, нормативний метод, параметричний метод, метод моделювання, експертно-аналітичний метод, балансовий метод, опитний метод, матричний метод.

3. *Методи побудови*: системний підхід, методи аналогій та моделювання; функціонально-вартісний аналіз; методи структуризації та цілей; методи творчих нарад; методи колективного блокнота; методи контрольних питань; морфологічний аналіз.

4. *Методи обґрунтування*: методи аналогій; методи порівнянь; нормативний метод; моделювання фактичного і бажаного стану

досліджуваного об'єкта; розрахунки кількісних та якісних показників оцінки економічної ефективності пропонованих варіантів; функціонально-вартісний аналіз.

5. *Методи впровадження*: навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників апарату управління; матеріального та морального стимулювання нововведень; активного залучення громадських організацій; функціонально-вартісний аналіз.

43. Стадії й етапи організаційного проектування та їх характеристика.

Стадії або фази організаційного проектування:

- структурної організації;
- організації функціонування виробничої системи (робота механізму в динаміці на основі взаємодії всіх елементів і підсистем у різних режимах та виробничих ситуаціях).

В загальному вигляді організації можуть проходити певні *етапи*:

- передпроектної підготовки;
- технічного проектування;
- робочого проекту;
- освоєння (впровадження) проекту та коригування за його результатами.

Кожен з етапів має власні особливості, що вказують та наголошують на конкретних напрямках роботи.

Передпроектна підготовка охоплює розробку загальної концепції організації виробництва; здійснює комплексне діагностування об'єкта проектування; передбачає розроблення техніко-економічного обґрунтування виробничої системи; стимулює формування й затвердження технічного завдання щодо проектування.

Технічне проектування передбачає розробку основних положень системи організації виробництва, принципів її функціонування, методів узгодження з іншими підсистемами; прийняття рішень щодо інформаційного забезпечення й системи документообігу.

На етапі робочого проекту відбувається розробка комплексів робочої документації, структурних схем, організаційно-планових розрахунків; формування нормативно-інформаційної бази; розробка організаційних процедур і документів, що їх відображають, посадових інструкцій та положень про підрозділи; стандартів підприємств, програмного забезпечення.

На етапі освоєння (впровадження) проекту (пусконаладжувальних робіт) особливу увагу приділяють навчанню й психологічній підготовці персоналу; введенню в дію нових інструкцій та положень; перебудові виробничої управлінської та загальної структур; запровадженню нових систем оплати й стимулювання праці на підприємстві.

44. Оцінювання економічної ефективності проектування системи управління персоналом.

Оцінка ефективності – це важливий елемент розробки проектних рішень, що дозволяє визначити рівень їх прогресивності. Підхід щодо оцінки ефективності різних варіантів організаційних рішень визначається їхньою роллю як характеристики системи управління виробництвом. Формування комплексного набору критеріїв ефективності відбувається з урахуванням двох напрямів оцінювання його функціонування:

- за ступенем відповідності отриманих результатів встановленим цілям виробничо-господарчої діяльності;
- за ступенем відповідності процесу функціонування виробничої системи об'єктивним вимогам щодо її змісту, організації та результатам.

Критеріями ефективності під час порівняння різних варіантів організаційних рішень виступає можливість повного й сталого досягнення кінцевої мети з відносно меншими витратами на виробництві.

45. Завдання, функції кадрових служб, їх характеристика.

Основними завданнями кадрової служби – є задоволення попиту підприємства на працівників в якісному та в кількісному співвідношенні, а також оформлення документації щодо особового складу: наказів щодо прийняття, переведення, звільнення працівників, надання відпусток тощо.

До функцій кадрової служби підприємства можемо віднести:

- визначення потреб у відповідних кадрах, планування кадрового забезпечення та руху кадрів;
- організація щодо підбору, розміщення й виховання персоналу;
- дослідження й аналіз ділових, професійних та особистих якостей працівників підприємства;
- організація діловодства щодо роботи з персоналом;
- оцінка й атестація персоналу організації;
- організація навчання й підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів й управління просуванням по службі;
- покращення умов роботи й вирішення соціальних питань;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

46. Структура кадрової служби організації, характеристика її елементів.

Особливості структури служб управління персоналом визначаються характером й розмірами організації, обсягами й асортиментом випуску продукції. В малих і середніх організаціях функції управління персоналом виконуються переважно лінійними керівниками, а у великих – формуються самостійні структурні підрозділи щодо реалізації функцій управління персоналом.

Організаційна структура кадрової служби, що є близькою до ідеальної, повинна (може) мати наступну структуру й функції, зокрема:

I. Сектор стратегічного управління кадровим потенціалом. Функції: 1) розробки стратегії управління кадровим потенціалом задля досягнення цілей організації; 2) планування розвитку персоналу організації; 3) аналіз інформації щодо ринку праці; 4) планування потреб в персоналі; 5) забезпечення керівництва кадровою інформацією.

II. Сектор найму персоналу. Функції: 1) поточного планування потреби в персоналі; 2) набору персоналу (зовнішнього та внутрішнього); 3) відбору й тестування персоналу й організація інших необхідних або доцільних випробувань.

III. Сектор професійної орієнтації та адаптації. Функції: 1) професійної орієнтації персоналу організації; 2) адаптації персоналу (первинної та вторинної); 3) планування збереження кадрового потенціалу організації.

IV. Сектор стимулювання та оплати праці. Функції: 1) аналізу трудових процесів в організації; 2) планування витрат на персонал; 3) розробки трудових договорів (контрактів); 4) вивчення процесів мотивації праці; 5) встановлення системи стимулів і компенсації; 6) розробки системи оплати праці в організації.

V. Сектор оцінки діяльності персоналу. Функції: 1) аналізу якості трудового процесу й рівня задоволеності потреб персоналу в результаті діяльності в організації; 2) вивчення морально-психологічного клімату в колективах; 3) організації оцінювання діяльності персоналу; 4) оцінювання змісту трудових процесів.

VI. Сектор підготовки й просування персоналу. Функції: 1) розробки навчальних програм; 2) організації професійного навчання; 3) розробки й корекції кар'єрних планів.

VII. Сектор трудових взаємовідносин. Функції: 1) укладання колективних договорів; 2) укладання контрактів і трудових договорів; 3) вивчення питання соціальної напруженості в колективах; 4) розвитку взаєностосунків керівництва організації з органами робочого самоврядування.

VIII. Сектор охорони праці та техніки безпеки. Функції: 1) організації курсів з охорони праці; 2) вивчення умов праці та їх корекція; 3) організації медичного обслуговування персоналу.

47. Зміст і послідовність дій під час оцінювання персоналу.

Оцінка персоналу – є необхідним засобом пізнання особливостей якісного стану трудового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін. *Оцінка якостей працівника* – є регулярною характеристикою керівником власних підлеглих з погляду як на досягнуті ними результати, так й того, завдяки чому їх вдалося досягнути та як саме вони ще можуть бути покращені.

Загальновизнаними є *шість етапів оцінювання персоналу*:

1 етап передбачає необхідність визначення об'єкту аналізу й оцінювання. Такий об'єкт повинен відповідати певним вимогам, а саме: забезпечувати необхідну та всебічну характеристику трудової діяльності працівників з

відповідним врахуванням їх сильних і слабких сторін, а також надавати змогу виявити їх корисну віддачу.

На 2 етапі варто встановити чіткі критерії оцінювання, певні стандарти щодо якості персоналу, рівня й результатів виконання трудових обов'язків. Критерії оцінювання в організації повинні встановлюватися відповідно до стратегічних цілей розвитку та вимог, визначених в аналізі робіт.

3 етап процесу оцінювання персоналу – це здійснення вимірювання фактично досягнутого рівня виконання за всіма заздалегідь встановленими стандартами.

4 етап процесу оцінювання – є порівнянням фактичних результатів з очікуваними. На цьому етапі можливо встановити місце, яке займає окремий виконавець серед всіх інших співробітників на основі власних здобутків чи невдач.

5 етап передбачає здійснення обов'язкового обговорення результатів оцінювання з працівником. При цьому важливим є дотримання декількох етичних правил, а саме: розпочинати з констатації позитивних сторін; якщо критикувати, то не особистість, а недоліки в роботі; не наполягати на помилках, а визначати спосіб їх виправлення й подальшого покращання індивідуальних досягнень; зберігати доброзичливість протягом обговорення; надати можливість підлеглим висловити власні думки й пропозиції; виділяти головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватися на інноваціях.

6 етап прийняття рішень, стосується обговорення та вирішення мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань.

48. Зміст і послідовність дій під час добору робочої сили.

Відбір персоналу – є процесом вивчення професійно-психологічних якостей працівника з метою встановлення, його здатностей виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці чи посаді, й в кінцевому підсумку здійснення відповідного вибору з наявної сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його відповідної кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють встановленим цілям організації.

Ефективний добір кадрів – це одна з форм попереднього контролю якості людських ресурсів.

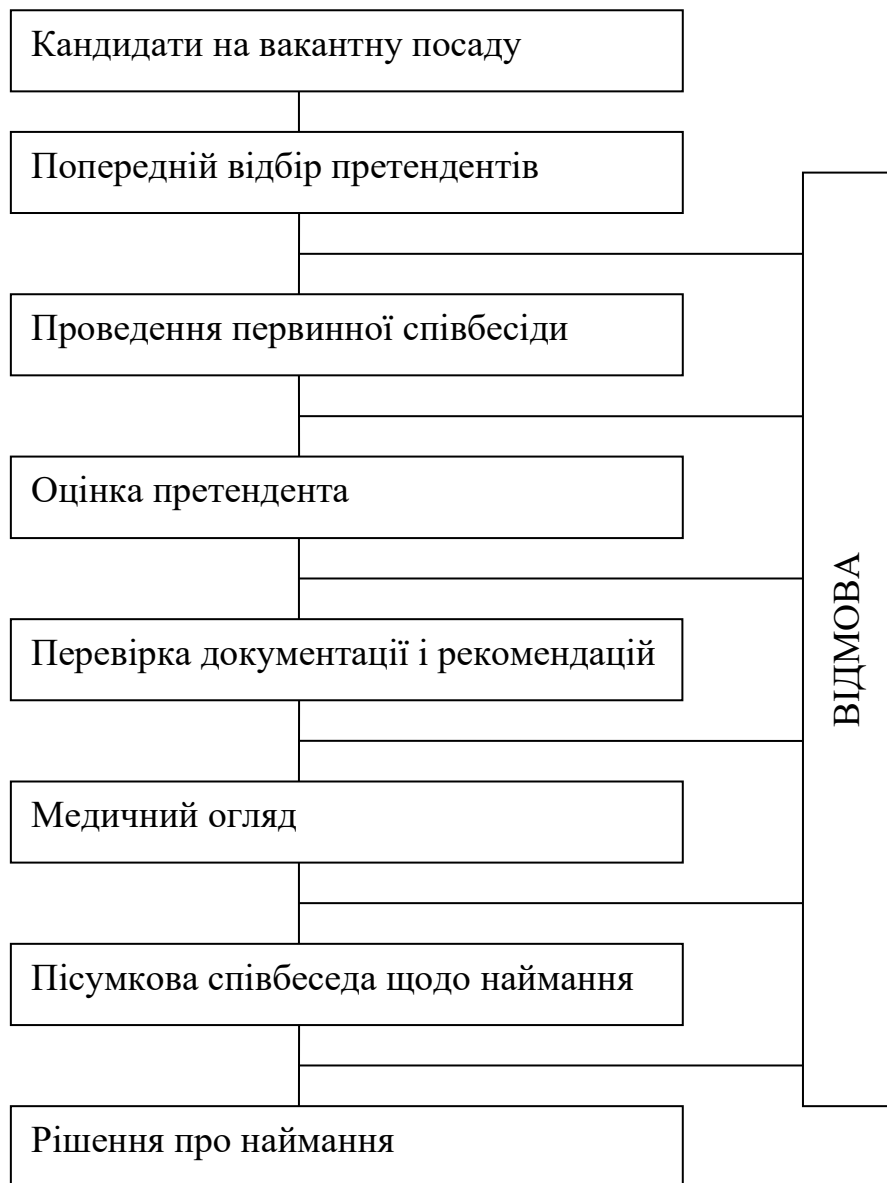


Рис. 2. Процедура добору персоналу

49. Зміст і послідовність дій при прогнозуванні й плануванні потреби в кадрах.

Реалізація ефективного кадрового планування людських ресурсів в кінцевому підсумку позитивно впливатиме на результати діяльності організації завдяки:

1. Оптимізації використання персоналу, тобто детального кадрового планування, що дозволить виявляти й продуктивно використовувати потенціал працівників шляхом розширення їх посадових обов'язків, переведення працівників на інші робочі місця, реорганізацію виробничих процесів.

2. Вдосконалення процесу прийому на роботу, що надаватиме можливість забезпечувати пошук й вибір кандидатів на плановій основі, знижуватиме витрати та уникати кризових ситуацій, що пов'язані з дефіцитом персоналу.

3. Організації професійного навчання. План потреби в персоналі – це основа для планування й проведення професійного навчання працівників організації. Детальна розробка та дотримання плану навчання дозволить забезпечувати необхідну кваліфікацію працівників і досягати реалізації бізнес-планів з найменшими можливими витратами.

4. Скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок реалізації продуманої, послідовної і активної політики на ринку праці.

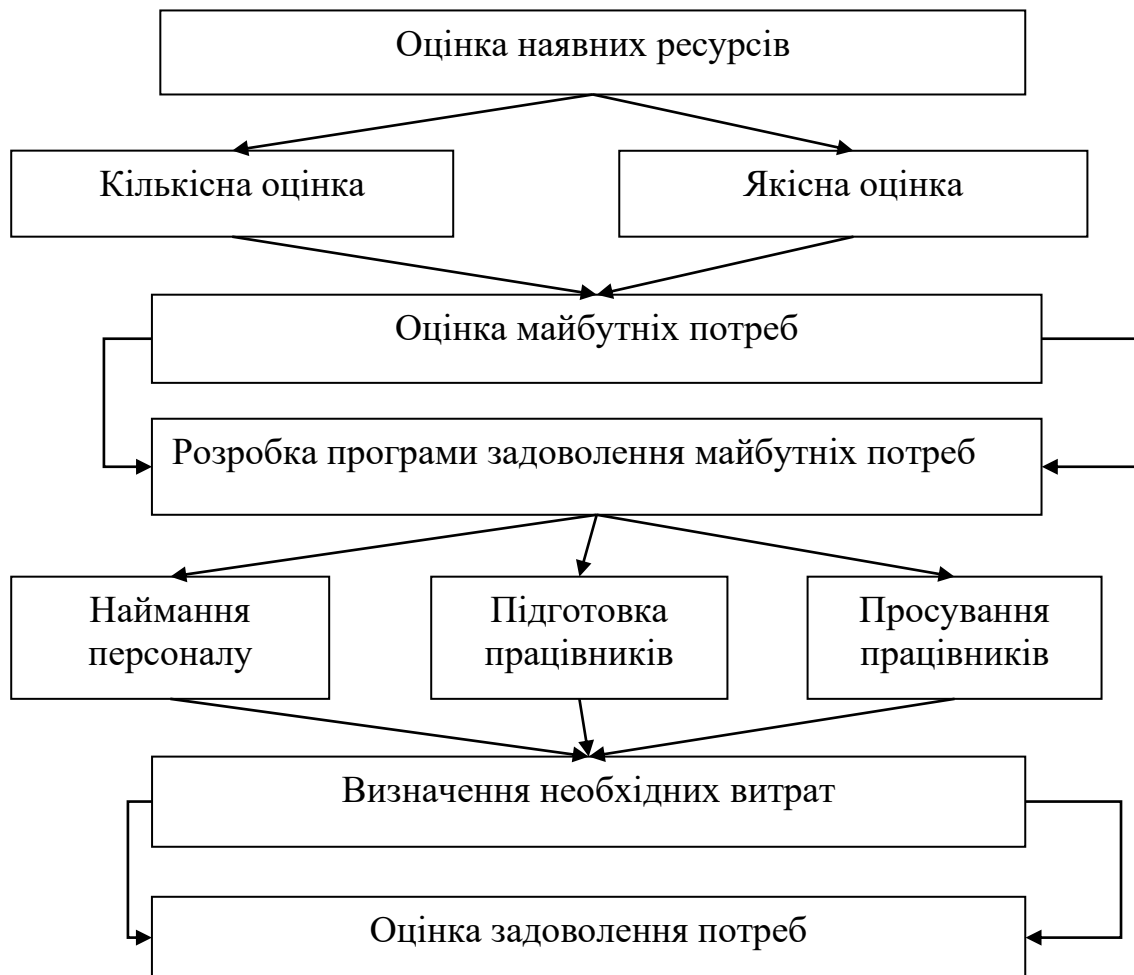


Рис. 3. Планування потреб в кадрах

50. Сутність, цілі і завдання кадрового планування.

Кадрове планування – є аналізом та вивченням потреб в персоналі для забезпечення досягнення цілей організації. *Сутність кадрового планування* – є створенням умов для забезпечення організації у визначений час необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації, та в той же час надання людям роботи, що відповідає їхнім здібностям і нахилам та задовольнятиме їхні потреби.

Метою (ціллю) кадрового планування – є належна підтримка конкурентоспроможності підприємства, необхідності його подальшого розвитку завдяки оптимальному використанню трудових ресурсів.

Завдання:

- прогнозування перспективні потреби підприємства в персоналі (за окремими його категоріями);
- вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили);
- аналіз стану робочих місць підприємства;
- розроблення програм і заходів щодо розвитку персоналу.

Кадрове планування також має надати відповіді на такі питання:

1. Скільки працівників, якої саме кваліфікації, коли й де будуть необхідні?
2. Яким саме чином можливо залучати необхідний персонал, чи скоротити надлишковий, без суттєвих соціальних збитків?
3. Як найкраще використовувати персонал відповідно до його здібностей?
4. Яким чином варто забезпечувати розвиток персоналу для виконання нових видів робіт, а також забезпечувати підтримку знань персоналу відповідно до потреб організації?
5. Яких саме витрат потребують заплановані кадрові заходи?

51. Оперативний план роботи з персоналом, особливості його розробки.

Оперативний план роботи з персоналом – є комплексом взаємопов'язаних кадрових заходів, що спрямовані на ефективну реалізацію конкретних цілей підприємства й кожного працівника окремо та охоплює планування всіх видів робіт щодо персоналу й складається, зазвичай, на рік.

Для розробки оперативного плану роботи з персоналом варто за допомогою спеціально розроблених анкет зібрати відповідну інформацію:

- відомості щодо постійного складу персоналу (прізвища, імена, по батькові, місця проживання, вік, час вступу на роботу тощо);
- дані щодо структури персоналу (кваліфікації, статевовікової структури, питомої ваги інвалідів, питомої ваги працівників, службовців, управлінців);
- плинності кадрів;
- втрати часу внаслідок простою, хвороби;
- дані щодо тривалості робочого дня (повністю або частково зайнятих, працюючих в одну, декілька змін, у нічну зміну, тривалість відпустки тощо);
- заробітної плати працівників і службовців (її структури, додаткової заробітної плати, надбавок, оплати за тарифами і вище тарифів).

Анкети формують таким чином, аби одержати основні дані для кадрового планування.

52. Маркетинг персоналу, його роль і місце в управлінні персоналом.

Маркетинг персоналу – є видом певної правлінської діяльності, що спрямована на визначення й покриття потреб в персоналі. При цьому маркетинг персоналу рекомендовано розглядати в широкому сенсі, в якості певної

філософії та стратегії управління людськими ресурсами. Маркетинг персоналу у вузькому сенсі – є особливою функцією служби управління персоналу.

Маркетинг персоналу має забезпечувати оптимальне використання людських ресурсів за допомогою створення максимально сприятливих умов праці, що сприятимуть підвищенню ефективності праці, професійному розвитку й професійно-кваліфікаційному просуванню працівника. Виходячи з цього, саме завдяки маркетингу персоналу відбувається своєрідний продаж компанії її працівникам. Перший принцип маркетингу персоналу в його широкому тлумаченні спирається на ринковий тип мислення, що відрізняє маркетинг персоналу від традиційних адміністративно-командних концепцій управління працівниками організації. Заслуговує на увагу підхід Є. Саруханова і С. Сотнікової, згідно з яким *маркетинг персоналу в широкому плані* – є активною формою соціального обмінного процесу між підприємством і ринком робочої сили.

53. Зміст і послідовність дій при визначенні потреби в персоналі.

Конкретне визначення потреби в персоналі являє собою розрахунок необхідного числа працівників згідно їхній кількості, кваліфікації, часу, зайнятості й розміщенню відповідно до поточних і перспективних завдань розвитку підприємства. Розрахунок виробляється на основі порівняння розрахункової потреби в робочій силі й фактичному стані забезпеченості на певну дату і являє собою інформаційну основу для прийняття управлінських рішень в області залучення персоналу, його підготовки й перепідготовки.

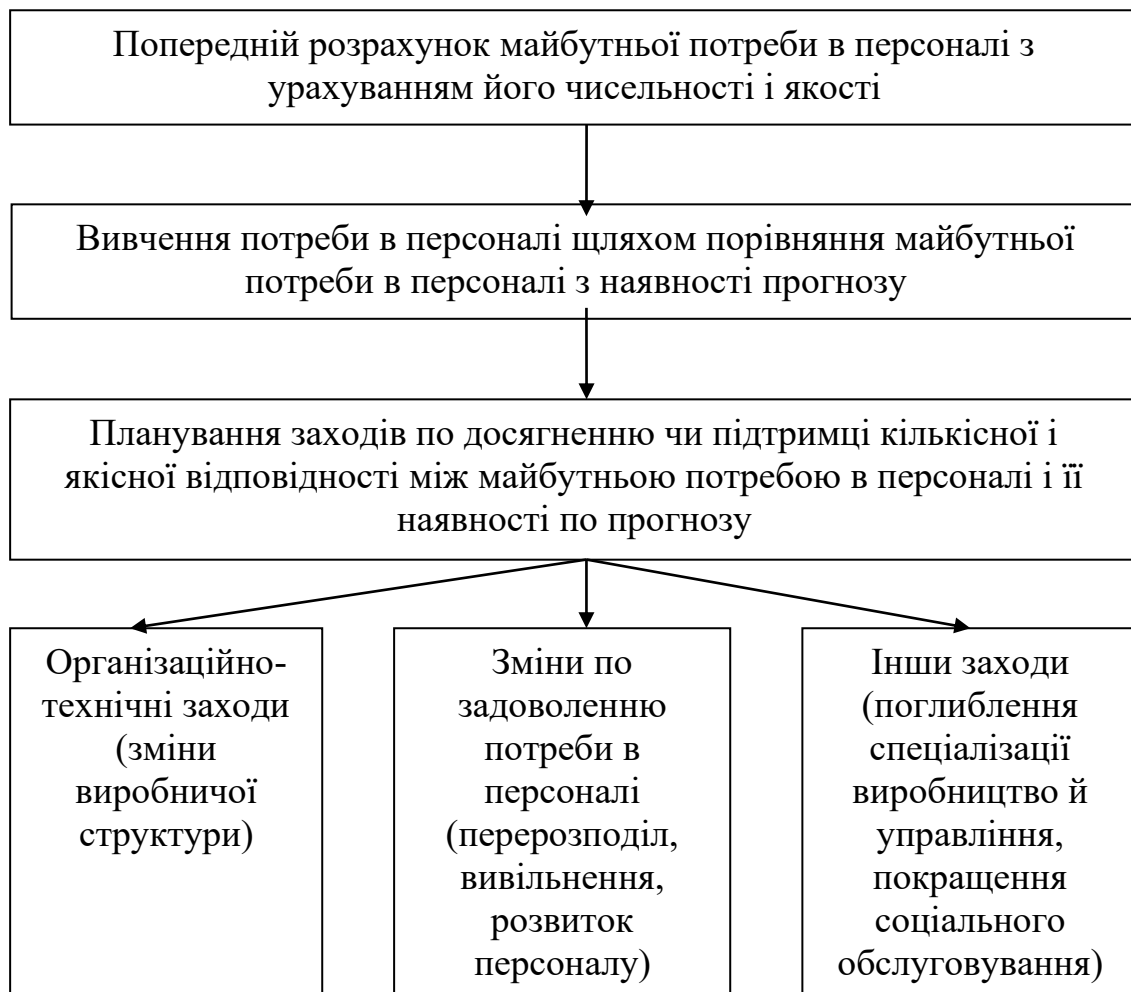


Рис. 4. Попередній розрахунок потреби в персоналі

54. Планування та аналіз показників праці, витрат на персонал.

На сьогодні особливе місце в системі планування та управлінській діяльності в цілому посідає *планування та аналіз показників праці*. Аналіз й планування трудових показників досить часто використовують для проведення аудиту в сфері трудових взаємовідносин.

До цілей планування трудових показників можемо віднести:

- забезпечення зростання продуктивності праці та перевищення темпів її росту над темпами росту середньої заробітної плати;
- досягнення економії праці та фонду заробітної плати;
- дотримання оптимального співвідношення заробітної плати окремих категорій працівників у відповідності до кількості та якості їх праці за встановленого розміру загального фонду заробітної плати;
- посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника й колективу в цілому щодо покращення техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- забезпечення потреби у персоналі необхідної кількості й якості, а також підвищення кваліфікації працівників підприємства;

– встановлення оптимального співвідношення між різними категоріями персоналу й професійними групами.

До системи трудових показників прийнято включати:

1) Показники щодо чисельності, структури й руху персоналу: чисельності персоналу, частки окремих категорій працівників, рівня освіти, середнього віку працівників, середнього рівня кваліфікації, періодичності підвищення кваліфікації, плинності персоналу тощо.

2) Показники щодо оплати праці: загальної величини фонду оплати праці, частки заробітної плати у витратах підприємства, середньої заробітної плати працівників, міжкваліфікаційної (міжпосадової) диференціації заробітної плати, динаміки заробітної плати за кілька періодів тощо.

3) Показники щодо результативності праці: виробітку в натуральному, вартісному й трудовому вимірах, трудомісткості, загальних витрат робочого часу, частки фонду споживання у величині чистого прибутку тощо.

4) Показники щодо витрат на соціальні виплати: витрати, передбачені чинними нормами законодавства, додатковими пільгами й компенсаціями, частки витрат на соціальні виплати у загальних витратах, витрати на утримання соціальної інфраструктури, витрати на участь у прибутках, середнього розміру дивідендів тощо.

5) Показники щодо загальних витрат на персонал: витрати оплати праці, витрат на розвиток персоналу, витрат на соціальні виплати, витрат на персонал у розрахунку на одиницю продукції або послуг, частки витрат на персонал у загальних витратах виробництва, динаміки витрат на персонал.

6) Показники, що характеризують особливості умов праці: чисельності й частки працівників, що працюють у важких і шкідливих умовах праці, рівень травматизму, захворюваності, витрати на виплату компенсацій внаслідок несприятливих умов праці тощо.

Аналіз та оцінка будь-якого одного показника чи явища окремо від інших не дають очікуваного результату, – необхідним є здійснення комплексного аналізу, що передбачає вивчення рівня й динаміки будь-якого окремого показника в тісному взаємозв'язку із змінами рівня й динаміки всіх інших.

55. Нормування та облік кількості персоналу організації.

Нормування чисельності робітників за професіями, кваліфікацією, розстановка людей з підрозділів і служб підприємства обумовлюють кількісну базу для формування всієї системи УП.

Нормування праці – є встановленням міри витрат праці на виконання певного обсягу робіт за певних організаційно-технічних умов. Завдання нормування праці – визначити трудомісткість робіт й необхідної для їхнього виконання чисельності працівників.

Норма чисельності – є кількістю осіб певного фаху й кваліфікації, необхідною для виконання певного обсягу робіт чи для обслуговування конкретних об'єктів.



Рис. 5. Види норм персоналу

Облік персоналу – це система способів спостереження кількісних вимірювань і реєстрації стану і використання всіх категорій працівників організації.

Персонал є більш об'єктивно характеризуваною обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю працівників, що офіційно працюють на підприємстві на даний момент. До облікового складу працівників на кожний календарний день включають як фактично працюючі, так й відсутні з певних причин. Облікова чисельність персоналу щодо певної календарної дати включає всіх працівників, у тому числі прийнятих з конкретної дати, й виключає всіх звільнених, починаючи саме з неї.

В складі облікової чисельності прийнято виділяти три основні категорії працівників, а саме: постійних, прийнятих на підприємство безстроково чи на термін більш одного року за контрактом; тимчасових, прийнятих на термін до двох місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до чотирьох місяців; сезонних, прийнятих на роботу, що носить сезонний характер, на термін до шести місяців.

Облікову чисельність персоналу щодня враховують у відповідних табельних записах, в яких відзначаються всі працівники – як присутні на роботі, так й відсутні з певних причин. Таким чином, з точки зору обліку вказана чисельність являє собою загальну суму явок і неявок на роботу.

56. Сутність понять «зайнятість», «управління зайнятістю».

Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення», *зайнятість* – це діяльність громадян, пов’язана із задоволенням особистих та суспільних потреб, і така, що, як правило, приносить їм дохід у грошовій або іншій формах.

Економічна сутність зайнятості полягає в діяльності людей щодо створення валового внутрішнього продукту (національного доходу).

Соціальна сутність зайнятості є відображенням необхідності особи в самовираженні та самоствердженні за допомогою суспільно-корисної праці, а також ступінню задоволення в доходах власних потреб за наявності певного рівня соціально-економічного розвитку суспільства.

Управління зайнятістю на державному рівні є конституційно закріпленою системою зобов’язань держави щодо правового регулювання процесів праці та виробничих відносин, становлення соціальних гарантій зайнятості, оплати праці та прожиткового мінімуму, матеріальної допомоги соціально уразливим верствам населення.

Основні функції управління зайнятістю на державному рівні полягають у дотриманні нормативно-правових норм, розробці й здійсненні фінансових механізмів державної політики зайнятості, здійсненні належної оплати праці населення за свою працю, забезпеченні працевлаштування безробітних, або їх перепідготовки, забезпеченні безробітних необхідною інформацією.

57. Загальна характеристика роботи кадрових служб під час реалізації політики зайнятості населення.

До одного із основних напрямів кадрової політики підприємства прийнято відносити *політику в сфері зайнятості* – частини загальнодержавної кадрової політики, взаємопов’язаної із забезпеченням працездатного населення робітниками, місцями та участю їх в господарській діяльності суспільства. Мета даної політики – це формування таких матеріально-технічних і соціально-економічних умов, відповідно з якими кожен працездатний член суспільства отримає об’єктивну можливість брати участь у здійсненні суспільно-корисної праці.

Інструментом реалізації політики зайнятості є *кадрова служба* – основний структурний підрозділ в апараті керування, що виконує оперативну роботу з кадрами (управління кадрами й навчальними закладами в міністерствах, відділах кадрів й підготовка кадрів в організаціях і на підприємствах).

До основних завдань кадрових служб під час реалізації політики зайнятості населення можемо віднести:

- здійснення організаційно-методичного забезпечення розвитку самоврядування, демократичних форм розгляду й визначення кандидатури на керівну посаду, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, вивчення громадської думки щодо діяльності керівників;

- прогнозування й визначення поточних і перспективних потреб щодо кадрів і джерел їх задоволення, уточнення потреб щодо підготовки спеціалістів за прямими взаємозв'язками з навчальними закладами; розробку і реалізацію заходів щодо формування трудового колективу;
- планування й регулювання професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу, процесів його звільнення й переміщення;
- організаційно-методичне забезпечення професійного, економічного навчання, підготовки й перепідготовки кадрів, планування вказаної роботи з врахуванням потреб виробництва, направлення працівників до різних навчальних закладів і передових підприємств, на стажування; навчання керівників нижчого рівня вмінню працювати з власними підлеглими;
- вивчення професійно-ділових особистих якостей працівників на основі атестації, соціологічних дослідів; розробка рекомендацій щодо їх раціонального використання відповідно до здібностей і потреб організації;
- організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих спеціалістів, вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін трудового колективу, розробки заходів стабілізації й удосконалення соціально-демографічної структури персоналу;
- ефективне використання всіх форм матеріально-морального стимулювання працівників відповідно до їх трудової діяльності та соціальної активності.

58. Основні й додаткові джерела кадрового забезпечення.

До джерел зовнішнього набору можемо віднести:

- державний центр зайнятості, регіональну біржу праці;
- комерційне, в тому числі міжнародне, підприємство та організацію щодо працевлаштування;
- систему контрактів підприємства з вищими, середньоспеціальними й професійно-технічними навчальними закладами;
- публікації оголошень у пресі, через радіо, телебачення;
- ярмарки вакансій, що організовуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів.

До внутрішніх джерел набору заміщення вакансій здебільшого відносять:

- підготовку власних працівників на підприємстві;
- просування по службі своїх працівників;
- пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих;
- здійснення регулярного інформування всього колективу щодо вакансій, які виникають.

Крім двох основних напрямків комплектування підприємства кадрами існує ще лізинг, сутність якого полягає в залученні працівників на тимчасові роботи на договірній основі з іншими організаціями.

59. Наймання, добір і прийом персоналу, характеристика етапів.

Важливим етапом в процесі управління персоналом підприємства є наймання кадрів.

Наймання на роботу – є рядом певних дій, що спрямовані на залучення кандидатів, котрі володіють відповідними й необхідними здібностями для досягнення цілей, поставлених організацією. Саме із залучення й прийому на роботу працівників починається управління персоналом.

Під час прийому до процесів оцінки відбувається не лише збір інформації про певного кандидата, але й надання йому визначеного комплексу інформації: змісту передбачуваної роботи, можливостей просування й підвищення кваліфікації, питання оплати та послуг. Саме тут можливості кандидата співвідносяться з усвідомленістю бажання працювати й розвиватися в даній організації, що також є надзвичайно важливим є психологічним моментом для добору й подальшої адаптації на виробництві.

Прийом на роботу – це ряд заходів, вжитих організацією для залучення кандидатів, які володіють здібностями, необхідними для досягнення поставлених організацією цілей. Добір працівників – необхідний елемент процесу УП. Набір кадрів починається з пошуку працівників, які відповідали б вимогам організації, і справлялися із завданнями своєї майбутньої роботи.

Добір персоналу – процес пошуку, визначення та приваблення необхідних фахівців, в якому можна вирізнити такі етапи:

- пошук кандидатів відповідної кваліфікації та досвіду.
- перевірка інформації про кандидатів.
- оцінка кандидатів – основне завдання етапу є зменшення кількості помилок, пов'язаних із добором персоналу.
- прийняття рішення зарахування / не зарахування кандидата на роботу має бути максимально об'єктивним.

Під час добору кадрів керівництво здійснює відбір зі створеного в ході набору резерву кандидатів, котрі найбільше підходять для роботи в організації. Здебільшого використовують такі методи добору, як співбесіда, тестування, іспит, створення центрів оцінювання кандидатів, у яких використовують методи моделювання конкретних ситуацій.

60. Сутність контрактної системи найму. Порядок найму і звільнення працівників.

В загальному вигляді *особливість контракту* як певного виду трудового договору полягає в тому, що він одночасно є й юридичною формою найму працівників, й формою, на основі якої відбувається регламентування трудових обов'язків й прав, а також формою, за якою визначаються умови оплати праці.

Контрактна система найму працівників створює необхідні передумови для закріплення трудових взаємовідносин з окремим, конкретним виконавцем:

йому встановлюються відповідні обсяги роботи, які лише він має виконувати за певний період часу й відповідні форми винагороди за виконання.

Завдання контракту – це створити й закріпити індивідуальні умови праці за виконавцем або групою виконавців. В контракті чітко обумовлено місце, рід і термін роботи, режим праці й відпочинку, особливості технічного забезпечення праці, обов'язків адміністрації відносно оплати й соціальних пільг, можливостей підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, відповідальності за невиконання обов'язків, збереження комерційної таємниці тощо.

Порядок найму і звільнення працівників (контрактна система найму).

Відповідно до норм чинного трудового законодавства України трудові договори (контракти) можуть бути заключені в трьох варіантах: на невизначений термін; певний термін, не більше п'яти років; на час виконання певного виду діяльності.

Контракт на відміну від трудового договору, оформлюють письмово в двох примірниках, й на його основі видається відповідний наказ адміністрації. Одночасно працівник знайомиться з умовами праці, колективним договором, правилами внутрішнього розпорядку. Незалежно від того, коли було оформлено найм на роботу, фактичним зарахуванням працівника до складу персоналу організації вважається саме час підписання контракту (договору).

Підписуючи трудовий контракт, людина стає членом трудового колективу та бере на себе відповідні зобов'язання підпорядковуватися внутрішньому розпорядку й розпорядженням адміністрації.

Після закінчення терміну контракту, чи дострокового виконання роботи за контрактом, трудові взаємовідносини між роботодавцем і найманим працівником припиняються. При цьому в трудовій книжці робиться відповідний запис: «звільнено у зв'язку із закінченням терміну контракту». Після закінчення терміну контракту роботодавець має право заключити контракт з тим самим працівником без перерви в роботі.

Якщо терміни виконання робіт не дотримано з вини працівника, то роботодавець після письмового попередження працівника має право застосувати санкції передбачені контрактом (зменшити оплату на 50%, позбавити працівника встановлених соціальних пільг тощо).

Розірвання контракту за ініціативою адміністрації допускається лише у випадках порушення умов контракту чи діючого законодавства. Працівника може бути звільнено, якщо він не відповідає вимогам робочого місця або посади. Звільнення має бути підтверджено конкретними фактами невідповідності працівника робочому місцю (актами, браком виробництва, невиконанням норм тощо).

Контракт може бути розірвано у зв'язку з систематичними порушеннями трудового розпорядку, передачею комерційної таємниці, виявленням крадіжок тощо.

61. Зміст і послідовність дій під час оцінювання ділових якостей персоналу.

Ділове оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця. Оцінювання ділових якостей працівника при прийомі його на роботу полягає у вивченні його потенціалу.

Показники ділового оцінювання персоналу підприємства можна поділити на такі групи:

- 1) результативність праці;
- 2) професійна поведінка;
- 3) особисті її якості.

Оцінювання ділових якостей працівника відбувається за допомогою найбільш універсальних ознак, що здійснюють суттєвий вплив на особливості індивідуальної продуктивності праці, морально-психологічного клімату колективі, а отже, практично на всю атмосферу трудового процесу та його практичні результати. В поданій таблиці наведено рекомендований перелік можливих характеристик для оцінювання ділових якостей робітників.

Таблиця 1

Перелік характеристик ділових якостей робітника і їх бальні оцінки

	Характеристика (ознаки, риси)	Питома значимість у частках одиниці	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх питомої ваги, балів			
			1	2	3	4
			0,5	1,0	2,0	3,0
1	Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
2	Виявляє винахідливість та ініціативність у роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
3	Добре виконує роботу (без нагадувань, примусу) не допускає без, діяльності	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
4	Точно виконує всі доручення, відповідальний	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
5	Вміє ефективно працювати в колективі допомагає іншим його членам, колегам	0,15	0,08	0,15	0,30	0,49
6	Сприймає зміни на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей	0,15	0,08	0,15	0,30	0,43
7	Емоційно-витриманий	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Кожна оцінка ділових якостей має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький – 0,5, середній – 1, вище середнього – 2, високий – 3 бали. Оцінка від 0,5 до 3 балів встановлюється робітникові за кожною з ознак з врахуванням її питомого значення.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей (Д) визначається підсумком оцінок рівнів ознак з врахуванням їх питомої значимості.

62. Досвід профорієнтації в Західній Європі й Японії та можливість його використання в Україні.

В США, Англії, Німеччині, Франції, Словаччині, Японії за учнями спостерігають ще в шкільний період, починаючи з 6-7 класу, і допомагають вибрати подальший шлях навчання.

Існує три послідовних етапи розвитку профконсультації на Заході. *На першому* головне завдання фахівця-консультанта з профорієнтації полягає в тому, щоб якомога повніше оцінити індивідуальні пізнавальні й психомоторні характеристики учнів і визначити їх сумісність з тією чи іншою професією. Пізніше, у міру розвитку ЕОМ, широкого поширення отримав метод анкетування, що враховує професійні схильності кандидата і витікаючий з певної самостійності вибору професії за участю профконсультанта. Розробка нових концепцій навчання з урахуванням досягнень науки і в поєднанні з сучасними комп'ютерними системами виявила якісно нові можливості професійної орієнтації. *Цей етап* характеризується ідеєю ще більшої самостійності вибору професії на основі зваженого рішення в ході діалогу з програмою-консультантом.

У 1994 році Конгрес США прийняв Акт, який був названий «School-to-Work». Цей документ орієнтує фахівців системи освіти: на підготовку школярів і студентів до майбутньої роботи і кар'єри; на навчання навичкам ефективної поведінки в умовах ринку праці; на об'єднання академічних і професійно-технічних знань; на формування у школярів особистих цілей і планів власної кар'єри; на зв'язок між освітніми установами та підприємствами; на забезпечення наступності освіти і зайнятості; на скорочення безробіття, особливо серед молоді; на завчасний вибір майбутнього робочого місця.

Певну специфіку має профорієнтаційна робота в Японії. Профорієнтація, називається також «професійним керівництвом». Неповна середня школа визнається ключовою в професійному самовизначенні учнів, головна увага приділяється придбання власного трудового досвіду і усвідомлення своїх індивідуальних особливостей. На початку 50-х років був розроблений спеціальний тест, названий по імені його творця «Фукуяма-тест» або «F-тест», що дозволяє кількісно оцінити рівень готовності учнів до вибору професії. Дані самооцінки учнів, зіставлені з результатами оцінки тих же 63 показників вчителями і результатами тестування, спостережень і обстежень дозволяють консультанту і педагогу надавати допомогу у професійному самовизначенні на різних етапах шкільного та професійного навчання.

Профорієнтацію в Японії також відрізняє добре організована система придбання та усвідомлення школярами досвіду допрофесійних проб з багатьох напрямків. На підставі викладеного можна зробити висновок про те, що для зарубіжної школи робота з профорієнтації є вельми важливою справою. Вона дозволяє зв'язати систему освіти з економічною системою, потреби учнів – з потребами всього суспільства, данного учня – з його майбутнім. Залишається відзначити, що вивчення зарубіжного досвіду дозволить перейняти його позитивні моменти з урахуванням конкретних умов України.

63. Зміст роботи персоналу управління у процесі організації системи навчання персоналу.

Сутність та основний зміст роботи керівника під час процесу організації системи навчання персоналу полягає у:

1. Виявленні основних потреб щодо навчання персоналу підприємства, що відбувається за допомогою здійснення відповідного аналізу й зіставлення:

- знань, вмінь й навиків, якими володіє персонал;
- знань, вмінь й навиків, які є необхідними для здійснення мети організації.

2. Процеси розробки плану навчання персоналу підприємства включають наступні дії:

1) складання програм навчання, де зміст програми визначають відповідно до встановленої мети, що є відображенням потреб в професійному навчанні персоналу конкретної організації, а також характеристики потенційних учнів;

2) вибір викладачів для навчання як власних, так й запрошуваних зі сторони. Вказаний вибір варто робити, погоджуючи три основні чинники: чому саме потрібно навчити співробітників, який саме викладач є найбільш компетентним у даній галузі та які фінансові можливості наявні в підприємства;

3) здійснити вибір основних форм навчання, при цьому вирішальним чинником має бути аналіз переваг й витрат;

4) визначення основних термінів навчання. Вказаний чинник є надзвичайно важливим, оскільки працівник на час навчання відривається від виконання своїх безпосередніх функціональних обов'язків;

5) розробка критеріїв оцінювання ефективності навчання. Критерії оцінки мають бути встановленими до навчання й доведеними до всіх без виключення;

6) розподіл витрат на навчання. Професійне навчання завжди пов'язано із значними матеріальними витратами, тому формування й контроль за виконанням бюджету – це найважливіші елементи управління професійним навчанням. Крім того, на величину бюджету щодо навчання персоналу впливають також два важливі чинники: потреби в навчанні та фінансовий стан компанії.

64. Сутність концепції неперервного навчання.

Неперервна освіта – це процес особистісного, соціального і професійного розвитку індивіда протягом його життя, здійснюваний з метою удосконалення якості життя як окремого індивіда, так і суспільства.

Перелік характерних *ознак неперервної освіти*:

- охоплення освітою всього життя людини;
- розуміння освітньої системи як цілісної, яка охоплює всі види навчання, починаючи з дошкільного;
- залучення в систему освіти, крім навчальних закладів і центрів підготовки, формальних, неформальних і позаінституційних форм освіти.

Неперервна професійна освіта – це систематична, цілеспрямована діяльність з набуття і удосконалення знань, умінь та навичок як в будь-яких видах загальних і спеціальних навчальних закладів, так і шляхом самоосвіти.

Традиційне розуміння неперервного навчання базується на ідеї послідовного руху людини в межах основного «стовбура» освіти: дошкільне навчання – початкова школа – середня школа – вища школа – підвищення кваліфікації. Послідовний взаємозв'язок етапів та ланок становить основу неперервності освіти.

Для неперервного навчання існує потреба цілісного підходу щодо освіти. Таке освіта здійснюється за допомогою функціонування різноманітних середовищ, включно з робочими місцями, діяльністю місцевих громад, й повинна бути доступною для всіх людей та груп суспільства. Розробка ефективних програм неперервного навчання повинна ґрунтуватися на координації та співпраці відповідних інститутів й організацій на всіх рівнях.

Необхідність неперервної освіти зумовлена прогресом науки й техніки, широким застосуванням інноваційних технологій.

Крім того, одна з основних причин необхідності неперервної освіти – забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці.

65. Поняття й етапи ділової кар'єри персоналу.

Кар'єра – є успішним просуванням в галузі суспільної, службової, наукової чи виробничої діяльності, досягненням популярності, слави. Під *трудовою кар'єрою* маємо на увазі індивідуальну послідовність важливих змін праці, що взаємопов'язані зі зміною становища працівника на вертикальній шкалі складності праці чи соціальних рівнів робочих місць, посад.

Формування трудової кар'єри відбувається з обов'язковим врахуванням таких основних її *етапів* протягом всього трудового життя людини, а саме:

1. Підготовчого етапу (до 25 років). Вказаний етап передбачає необхідність отримати людиною середньої або вищої освіти, певної професії. Саме протягом вказаного етапу відбувається пошук такого виду діяльності, який задовольняв би повністю наявні потреби людини й відповідав її можливостям.

2. Етапу становлення (25-30 років). На цьому етапі працівник повинен освоїти обрану ним професію, набути необхідні навички, досвід, сформувати

відповідну кваліфікацію, сформувані відповідну потребу в незалежності, турботи про добробут тощо.

3. Етапу просування (30-45 років), який характеризується відповідними процесами росту наявної кваліфікації, просуванням по службі, зростанням потреби самоствердження, досягнення вищого статусу й більшої незалежності. На цьому етапі все більше проявляється потреба у зростанні заробітної плати й турботи про добробут.

4. Етапу збереження (45-60 років). Для цього етапу характерним є закріплення вже здобутих результатів, досягнення найвищого рівня кваліфікації, знань, вмінь, досвіду, майстерності, можливості просування кар'єрними сходами й найповнішого творчого самовираження.

5. Завершального етапу (60-65 років). На цьому етапі відбувається пошук заміни, передачі знань, вмінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Працівник зацікавлений у збереженні високого рівня оплати праці й прагне збільшити інші джерела доходів, які б замінили заробітну плату з виходом на пенсію.

6. Пенсійного етапу (після 65 років). Кар'єра працівника в цій організації завершена, однак виникають нові можливості для самореалізації в інших сферах людського життя.

66. Зміст роботи кадрового органу в управлінні діловою кар'єрою.

Управління діловою кар'єрою – є цілим комплексом заходів, що проводяться кадровою службою організацій щодо планування, організації, мотивації та контролю службового зростання працівників, виходячи з його мети, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації. Управління діловою кар'єрою створює відповідні передумови досягнення відданості працівника інтересам організації, підвищення продуктивності праці, скорочення плинності кадрів й більш повного розкриття здібностей людини.

Управління кар'єрою також полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника на роботу на підприємство, й, закінчуючи передбачуваністю його звільнення з роботи, необхідним є організація планомірного горизонтального й вертикального просування по системі посад чи робочих місць. Працівник має знати не лише власні перспективи на короткостроковий та довгостроковий період, але й те, яких показників він має досягти, аби розраховувати на просування по службі.

Етапи кар'єри розробляються з дотриманням певного порядку:

- вивчення сформованого змісту роботи на окремих етапах службового просування;
- визначення «вхідних» і «вихідних» параметрів на кожному ж етапі;
- деталізація вимог для вступу в кожен етап – освітнього рівня, кваліфікації, вік;
- оцінки ділового досвіду, необхідного для переходу до вищого етапу.

Схема функціональних взаємозв'язків у процесі управління діловою кар'єрою в організації:

1. Складання планів з управління діловою кар'єрою і кадровим резервом.
2. Прийняття заходів заохочення або стягнення за виконувану роботу з резерву кадрів.
3. Удосконалення організації заміщення кадрів.
4. Проведення конкурсів на заміщення вакантних посад.
5. Підвищення кваліфікації працівників, зарахованих у резерв.
6. Оформлення в резерв і переміщення, за посадами.
7. Організація обліку, з управління діловою кар'єрою і резервом.
8. Вивчення розміщення і використання фахівців, а також ділових якостей працівників.
9. Створення резервів кадрів на висування.
10. Контроль виконання керівниками підрозділів роботи з управління діловою кар'єрою і кадровим резервом.
11. Вивчення руху кадрів.
12. Забезпечення складання звітності з управління діловою кар'єрою і кадровим резервом.
13. Опрацювання схем заміщення та індивідуальних планів розвитку ділової кар'єри.
14. Контроль реалізації планів підготовки фахівців, відібраних до резерву кадрів.
15. Виконання програми роботи з кадровим резервом.

67. Система службового і професійного просування персоналу.

Службово-професійне просування – серія поступових переміщень по різних посадових щаблях, що сприяє розвитку як підприємства, так і особистості. Переміщення можуть бути вертикальними та горизонтальними. Також це й пропонована організацією послідовність різних щаблів (посад у колективі), які співробітник потенційно може зайняти.

У практиці УП розрізняється два види посадового просування:

- 1) просування фахівців;
- 2) просування керівників.

Просування керівника, у свою чергу, теж поділяється на два напрямки:

- а) просування функціональних керівників;
- б) просування лінійних керівників.

Система просування лінійних керівників передбачає п'ять основних етапів.

1. Робота зі студентами старших курсів базових інститутів або направлених на практику з інших вузів. Спеціалісти підрозділів УП разом з керівниками відповідних підрозділів добирають студентів, найбільш здатних до керівної роботи, і готують їх до конкретної діяльності в підрозділах організації.

2. Робота з молодими спеціалістами, прийнятими в організацію. Їм призначається випробувальний строк (від одного до двох років), протягом якого вони повинні пройти курс початкового навчання (докладніше

ознайомитися з організацією). Крім навчання для молодих спеціалістів передбачається стажування в підрозділах організації протягом року.

3. Робота з лінійними керівниками нижчої ланки управління. До відібраних лінійних керівників нижчої ланки (майстрів, начальників дільниць) приєднують частину робітників, які закінчили вечірні та заочні факультети вузів, успішно працюють у своїх колективах і пройшли тестування. Протягом двох-трьох років з цією групою виконується конкретна, цілеспрямована робота.

4. Робота з лінійними керівниками середньої ланки управління. До вже сформованої групи молодих керівників приєднуються діючі перспективні начальники цехів й їхні заступники. Робота будується за індивідуальними планами.

5. Робота з лінійними керівниками вищої ланки управління. Призначення керівників на вищі посади – складний процес. Одна з найскладніших проблем – вибір кандидата, який задовольняв би багатьом вимогам.

68. Особливості управління персоналу та кадрового резерву.

Кадровий резерв – є групою працівників, котру відібрано для висування на вакантні посади відповідно до результатів оцінки їхніх здібностей, професійних знань, вмінь і навичок, ділових та особистих якостей.

Основні задачі формування кадрового резерву представлені:

- своєчасним заповненням вакантних посад;
- забезпеченням наступності й сталості управління підприємством та його підрозділами;
- призначенням на вакантні посади компетентних і здібних фахівців.

Плани кадрового резерву можуть складати у виді певних *схем заміщення*, що мають різноманітні форми зважаючи на особливості й традиції різних організацій. Схеми заміщення представляють собою певний варіант схеми розвитку організаційної структури, орієнтованої на конкретні особистості з різними пріоритетами. В основу індивідуально орієнтованих схем заміщення зазвичай покладено *типові схеми заміщення*. Вони розробляються відповідними службами управління персоналом під організаційну структуру й являють собою варіант концептуальної моделі ротації робочих місць.

Основні етапи формування резерву кадрів:

- складання прогнозу передбачуваних змін щодо складу керівних кадрів;
- попередній набір кандидатів до резерву;
- одержання інформації щодо ділових, професійних й особистісних якостей кандидатів;
- формування складу резерву кадрів.

Основні критерії під час підбору кандидатів у резерв:

- наявність відповідного рівня освіти й професійної підготовки;
- практичний досвід роботи з людьми;
- наявність практичних організаторських здібностей;
- відповідні особистісні якості;

- гарний стан здоров'я, вік.

Джерела формування резерву кадрів:

- кваліфікований фахівець;
- заступник керівника підрозділу;
- керівник нижчого рівня;
- дипломований фахівець, зайнятий на виробництві.

69. Особливості управління персоналу в управлінні соціальним розвитком організації.

Управління соціальним розвитком організації – є сукупністю відповідних способів, прийомів, процедур, що дозволяють вирішувати соціальні проблеми трудових колективів на основі наукового підходу, знання закономірностей протікання соціальних процесів, обґрунтованих аналітичних розрахунків і вивіреніх на практиці соціальних нормативів. Саме таке управління представляє собою своєрідний організаційний механізм заздалегідь продуманого, спрогнозованого, планомірного й комплексного впливу на соціальне середовище, використання різнобічних факторів, що впливають на це середовище.

Соціальний розвиток організації означає зміни на краще в її соціальному середовищі – у тих матеріальних, суспільних і духовно-моральних умовах. Відповідно до цього *соціальний розвиток в першу чергу має спрямовуватися* на:

- удосконалення соціальної структури персоналу, його демографічного і професійно-кваліфікаційного складу, в тому числі регулювання чисельності працівників, підвищення їх загальноосвітнього і культурно-технічного рівня;
- поліпшення санітарно-гігієнічних та інших умов роботи, охорони праці;
- стимулювання засобами як матеріальної винагороди, так і морального заохочення ефективної праці, ініціативного й творчого ставлення до справи, групової та індивідуальної відповідальності за результати спільної діяльності;
- створення і підтримка в колективі здорової соціально-психологічної атмосфери, оптимальних міжособистісних і міжгрупових зв'язків;
- забезпечення соціального страхування працівників, додержання їх соціальних гарантій і громадянських прав;
- зростання життєвого рівня працівників і членів їх сімей, задоволення потреб у житлі й побуті, промислових товарах і різноманітних послугах.

До основних чинників розвитку соціального середовища організації відносяться: 1) потенціал організації, її соціальна інфраструктура; 2) умови роботи і охорона праці; 3) соціальна захищеність працівників; 4) соціально-психологічний клімат колективу; 5) матеріальна винагорода праці та сімейні бюджети; 6) позаробочий час та використання дозвілля.

70. Суть теорії поведінки особистості, використання її рекомендацій на практиці.

У процесі осмислення психологічною наукою сутності особистості, особливостей її розвитку, самореалізації, взаємодії із зовнішнім середовищем сформувалися такі теорії: психоаналіз; поведінкова школа; гуманістична психологія (А. Маслоу, К. Роджерс).

Психоаналіз. Тут зібрано безліч підходів, включаючи класичні теорії З. Фрейда і К. Юнга, соціальні психологічні теорії А. Адлера, Е. Фромма, Г. Саллівана і К. Хорні, більш сучасні підходи Р. Леінга і Ф. Перлза. Між ними є безліч розбіжностей, але всі вони містять важливу загальну основну ідею: особистість в них характеризується через поняття інтеграції. Сильний акцент зазвичай робиться на факторах розвитку, з припущенням, що доросла особистість розвивається поступово з плином часу, в залежності від того, як відбувається інтеграція різних факторів. Крім того, велике значення приділяється поняттям мотивації, і тому не один розгляд проблем особистості не вважається теоретично корисним без оцінки основних мотиваційних синдромів.

Біхевіоризм. Засновником біхевіоризму є Джон-Бродес Вотсон, який вважав, що предметом нової психології повинна бути поведінка людини. Дослідник стверджував, що всю поведінку людини можна описати відповідними термінами «стимул» (зміна зовнішнього середовища) і «реакція» (відповідь організму на стимул).

Дослідник Б.-Ф. Скіннер наголошував на асиметрії між позитивним і негативним підсиленням стимулів (особливо загрозою санкцій). За його твердженнями, негативне підсилення впливу часто призводить до непередбачених, дивних, небажаних наслідків, а позитивне – зумовлює здебільшого бажані зміни: формування поведінки, підвищення самооцінки індивіда. Однак більшість керівників, недостатньо обізнані з цінними якостями позитивного підсилення стимулів, вважають його недостатньо дієвим. Для досягнення мети підсилення стимулів повинно відповідати таким вимогам: 1) конкретності, 2) невідкладності, 3) наявності механізмів зворотного зв'язку, 4) всебічної уваги щодо стимулів вищого керівництва, 5) непередбаченості.

Гуманістична психологія. Згідно з вказаною теорією особистість – це унікальна цілісна система, здатна до самоактуалізації, що є притаманним лише людині. Вказане вчення ґрунтується на таких основних положеннях:

- людину варто вивчати лише цілісно;
- кожна людина – це унікальна істота, саме тому аналіз окремих випадків є не менш важливим, ніж здійснення статистичних узагальнень;
- головна психологічна реальність – це переживання людиною світу і себе в ньому;
- людське життя варто розглядати в якості єдиного процесу становлення й буття людини;
- людина – це активна, творча особистість;

- людина має потенції до безперервного розвитку і самореалізації;
- людина наділена певним ступенем свободи від зовнішньої детермінації завдяки сенсу і цінностям, якими вона керується у своєму виборі.

Під час створення вказаної теорії американський психолог Карл-Ренсом Роджерс брав до уваги здатність кожної людини до особистісного самовдосконалення. Важливим компонентом її структури є Я-концепція, що формується у процесі взаємодії суб'єкта з навколишнім середовищем і є інтегральним механізмом саморегуляції поведінки людини.

71. Специфічні особливості поведінки людини в групі, врахування їх у процесі управління.

Суттєвою характеристикою особистості виступає її поведінка в групі, вміння контактувати і взаємодіяти з іншими людьми, дотримуватися групових норм і правил. Психологія оперує поняттями, котрі визначають місце й особливості поведінки особистості в групі та в ширших соціальних об'єднаннях. Найважливішими серед них є статус, позиція й роль.

Роль диктує правила поведінки та передбачає дії інших. На рольову поведінку впливають особливості характеру особистості, відповідність можливостей та бажань.

Статус – є оцінкою особистості групою, яка визначає її реальне чи очікуване місце в системі соціальних взаємозв'язків, її ранг, статус, який може бути формальним і неформальним. Неформальний статус отримав назву авторитету, який формується та підтримується як стихійно, так і цілеспрямовано за допомогою різних заходів, ритуалів. *Позиція* – є поглядами, уявленнями, установками особистості відносно умов її життєдіяльності.

Характеристики особистості формують три типи поведінки людей в організації: незалежний, який орієнтується на керівництво, нейтральний та залежний, орієнтований на підпорядкованість. Кожен тип поведінки характеризується об'єктивними та суб'єктивними мотивами, розумінням його необхідності.

Знання і врахування чинників психологічної сумісності важливі на всіх етапах створення і функціонування колективу, є одним із стрижневих елементів управлінської діяльності, оскільки психологічна несумісність породжує конфлікти, антипатію, які спричиняють зниження ефективності функціонування колективу, а інколи і його розвал. Для ефективного функціонування виробництва важлива сумісність різних рівнів: «керівник – підлеглі», «керівник – інші керівники», «співробітники – працівники».

Основною особливістю психологічної сумісності на рівні «група – інші члени групи» є змога безконфліктного спілкування і узгодженості дій людей в умовах спільної діяльності, зумовленої виробництвом чи соціальним управлінням.

72. Особливості управління персоналу у процесі мотивації персоналу.

Мотивація – є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, котрі спонукають та стимулюють людину до діяльності, визначаючи її поведінку, форми діяльності, надаючи такій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Мотивація персоналу включає цілу *низку складових*, серед яких: мотивація трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивація стабільної та продуктивної зайнятості; мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивація володіння засобами виробництва; мотивація вибору нового місця роботи тощо.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. *До нематеріальних способів* мотивації працівників відносяться організаційні й морально-психологічні, а також їх комбінація і різні форми суспільного визнання окремого працівника.

В сучасному суспільстві особливу увагу приділяють саме матеріальному аспекту винагороди праці, однак нематеріальна мотивація є більш важливою, ніж матеріальна. Гроші дозволяють залучити й утримувати співробітників лише на деякий час, тоді як нематеріальна мотивація надихає їх на досягнення найкращих результатів протягом тривалого часу, дозволяє їм максимально розкрити та реалізувати власний потенціал.

В умовах кризи керівникам варто звернути увагу саме на нематеріальну мотивацію, адже зараз не кожна компанія може собі дозволити суттєво підвищити матеріальні винагороди.

Для високооплачуваних категорій службовців, які займають відповідальні посади або володіють унікальними навичками та мають достатньо високу самооцінку буде замало лише матеріальної мотивації. Слід зазначити, що керівнику важливо знайти баланс між матеріальною та нематеріальною мотивацією.

При впровадженні конкретних методів мотивації на підприємстві, потрібно обов'язково враховувати фактор поділу всіх працівників на різні категорії, недопустимо застосування одних і тих же методів мотивації до всього персоналу. Крім того, необхідно більше уваги приділяти віковим характеристикам, освітньому рівню працівників, трудовому стажу.

73. Суть управління нововведеннями в кадрових системах.

Управління нововведеннями в кадровій роботі – є цілеспрямованою діяльністю керівників організації й фахівців підрозділів щодо забезпечення ефективних темпів і масштабів оновлення кадрової роботи на основі нововведень у відповідності з перспективними і поточними цілями розвитку організації.

Вказана діяльність ґрунтується на використанні теоретичних основ, принципів і методів інноваційного менеджменту і повинна забезпечити адаптацію персоналу до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі з

метою підвищення конкурентоспроможності організації. Управління нововведеннями в кадровій роботі дозволяє вирішувати більш ефективно такі завдання з управління персоналом:

1. виробляти стратегічно інноваційну концепцію управління персоналом відповідно до довгострокових цілей розвитку організації;
2. визначати напрямки розвитку кадрової роботи й формування інноваційних проектів і програм нововведень в кадровій роботі;
3. організовувати розробку, впровадження й супровід нововведень в кадровій роботі;
4. здійснювати підбір, розстановку, адаптацію, використання й розвиток персоналу відповідно до програми реалізації нововведень в кадровій роботі;
5. створювати й покращувати умови для новаторської діяльності.

Процес управління нововведеннями в кадровій роботі включає наступні етапи:

1. *Визначення потреби у нововведеннях*, які можуть виникнути в результаті призначення нового керівника, змін у технологіях виробництва, реорганізації діяльності у зв'язку з трансформацією цілей організації, змін у зовнішньому середовищі.
2. *Збір інформації щодо нововведень*. Організація використовує членство в професійних асоціаціях, бере участь у відповідних виставках, звертається до консультаційних фірм.
3. *Попередній відбір нововведень* за допомогою певних критеріїв. Головним критерієм виутпає їхня економічна ефективність, тобто прибуток, одержуваний організацією від процесу вдосконалення кадрової роботи.
4. *Прийняття рішення щодо впровадження нововведень*, здійснюване: керівником організації, керівником підрозділу, в якому планується здійснити зміни, керівником фінансової служби, керівником управління персоналом, якщо нововведення зачіпають в цілому організацію.
5. *Впровадження, використання і супровід нововведень*. Для цього визначають рівень сприйнятливості організації до нововведень, при цьому швидкість реакції на нововведення в організаціях стає додатковим чинником конкурентної боротьби.

74. Сутність етики ділових взаємовідносин, використання її рекомендацій на практиці.

Сукупність формальних і неформальних норм складає *предмет етики ділових відносин*.

Етика ділових відносин – є системою знань щодо моральних аспектів ділових взаємовідносин.

Як складова економічної етики та етики бізнесу, етика ділових взаємовідносин визначає цілу систему моральних цінностей, критеріїв і параметрів у взаємовідносинах між виробниками й споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями й державою, в самих організаціях та ін.

Використання принципів та норм етики ділових взаємовідносин впливає на:

- *регулювання взаємовідносин між економічними суб'єктами ринку на підставі виконання договірних зобов'язань та дотримання права (виконання сторонами контрактних зобов'язань, покриття збитків партнеру в разі заподіяння шкоди);*

- *виконання норм та правил державного регулювання, в основі яких заходи контролю з боку держави за додержанням законодавства, стандартів, постанов;*

- *регулювання взаємовідносин бізнесу із споживачами, спрямоване на сумлінне ставлення до споживача (чесність і достовірність характеру реклами тощо);*

- *взаємовідносини бізнесу із суспільством, які передбачають рішення й дії підприємців, спрямованих на підвищення рівня життя як працівників організації, так і суспільства загалом;*

- *культуру ділового партнерства, що ґрунтується на довірі, добропорядності, чесності, безвідповідальності, зловживань довірою партнера, а також забезпеченні етичного ставлення підприємця до власних працівників.*

Як складова менеджменту організації *етика ділових взаємовідносин* визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів взаємовідносин між керівником і співробітниками, взаємовідносин в організації загалом.

Ефективність бізнесу, ефективність діяльності організації значною мірою залежать від моральних якостей керівника, які виявляються у його діловій поведінці, взаємодії та спілкуванні (відповідальності за доручену справу, корпоративної солідарності, самовдосконалення, поваги до людей тощо).

75. Управління мобільністю кадрів на виробництві.

Мобільність персоналу характеризує його здатність швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до змін трудових функцій, змісту праці.

Управління мобільністю персоналу – є цілеспрямованим впливом на процеси руху персоналу з метою забезпечити стабільність колективу підприємства, з одного боку, і максимальну реалізацію трудового потенціалу працівників, з іншого боку. *До причин мобільності* персоналу належать:

- належне забезпечення потреб підприємства у працівниках необхідної кваліфікації;

- надання працівникам роботи, яка більшою мірою відповідає його інтересам, вимогам, стану здоров'я тощо;

- надання працівникам роботи, що відповідає їх кваліфікації;

- забезпечення зайнятості працівників у випадках структурних реорганізацій;

- соціально-психологічні причини.

Процеси управління мобільністю персоналу підприємства в сучасних умовах повинні передбачати відповідні дії щодо:

- планування руху персоналу організації;
- організацію роботи щодо виконання запланованих заходів;
- аналіз руху персоналу організації;
- порівняння показників руху персоналу з аналогічними показниками підприємств-конкурентів;
- виявлення тенденцій руху персоналу організації;
- оцінку впливу виявлених тенденцій на кінцеві результати діяльності підприємства та на психологічні характеристики трудового колективу;
- використання економічних і неекономічних методів мотивації персоналу;
- розробку заходів щодо стабілізації трудового колективу та покращення соціально-психологічних параметрів колективу.

76. Організація управління трудовою дисципліною на підприємстві.

Трудова дисципліна – це взаємовідносини взаємовідповідальності працівників, що ґрунтуються на свідомому й добровільному виконанні ними передбачених нормами чинного законодавства й нормативними актами щодо праці правил поведінки відповідно до їхніх трудових функцій та обов'язків. *Рівень й стан трудової дисципліни* залежать від багатьох факторів, серед яких: особливості організації праці та виробництва, системи матеріально-морального заохочення, ступеня механізації й автоматизації виробничих процесів, системи планування і управління, рівня виховної роботи, самосвідомості членів трудового колективу.

Управління трудовою дисципліною й раціональним використанням робочого часу тісно взаємопов'язане із системою заходів щодо формування стабільних трудових колективів, що обумовлено їх взаємозалежністю: чим вищим є рівень дисципліни, тим меншою є плинність кадрів, і навпаки. Робота щодо зміцнення трудової дисципліни й формування стабільних трудових колективів передбачає розробку і реалізацію єдиного комплексу заходів технічного, економічного, соціального й виховного характеру.

Головну увагу в організації роботи щодо зміцнення трудової дисципліни варто спрямовувати на усунення причин, що породжують прояв різних видів порушень. До основних видів порушень трудової дисципліни варто відносити: запізнення на роботу на початку зміни й після обідньої перерви; передчасний відхід з роботи на обідню перерву й в кінці зміни; прогули; поява на роботі в нетверезому стані; невиконання в повному обсязі трудових обов'язків.

Управління процесом зміцнення трудової дисципліни та раціональним використанням робочого часу в організаціях та на підприємствах забезпечується за рахунок:

- аналізу й оцінки стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах;

- обліку робочого часу та контролю за його використанням, обліку порушень трудової дисципліни;
- планування та організації виконання заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни.

77. Особливості управління персоналу в управлінні конфліктами і стресами.

Конфлікт – це не аномалія або дисфункція у діяльності організації або фірми. *Конфлікт* – це норма стосунків між людьми, необхідний елемент виробничого життя.

Існує кілька основних груп методів управління конфліктними ситуаціями:

Внутріособистісні методи розв’язання конфлікту полягають у тому, аби особистістю правильно організовувалася власна поведінку й спілкування з іншими людьми. Зокрема, власні судження щодо окремих проблем не варто супроводжувати звинуваченнями в них іншої сторони, а висловлювати у формі певних побажань.

Структурні методи – є методами здійснення відповідного впливу на організаційно-трудова конфлікти, що виникають внаслідок неправильного розподілу повноважень, недоліків організації праці, системі стимулювання тощо. В основі вказаних методів лежать: роз’яснення вимог щодо роботи; координаційно-інтеграційні механізми; загальноорганізаційні комплексні цілі; система винагород.

Заходи щодо вирішення конфліктів у рамках конфліктного менеджменту можуть бути:

1. Здійсненням аналізу конфлікту (причин; ідентифікації опонентів; з’ясування цілей опонентів; аргументів і точок зору опонентів; можливостей вирішення конфліктів).
2. Дискусіями з відповідним дотриманням встановлених правил.
3. Залученням «судді», який визнаватиметься всіма опонентами як нейтральна особа.
4. Навчанням, що може допомогати, як керівникові, так й опонентам.

Щодо результатів розв’язання конфлікту то їх варто час від часу перевіряти, оцінювати й забезпечувати відповідно до встановлених *критеріїв*: витрат на процеси змін: засобів, часу; змін в якості відповідних взаємин: до кращого або до гіршого; рівня задоволеності кожного з колишніх опонентів результатами розв’язання конфлікту; частоти виникнення конфліктів в організації, або скорочення їхньої кількості; щодо умов спілкування, які потребують змін, аби кількість конфліктів скорочувалася; які фактори й стосунки суттєво впливають на успішність розв’язання конфліктів в організації; документації конфліктів.

Стресс – це ситуація, за якої людина не знає, як саме вона повинна вчинити, оскільки додаткові вимоги суттєво перевищують можливі обсяги реалізації робочого завдання. Прийнято розрізняти організаційні та особистісні фактори стресів. *До організаційних факторів належать:*

- 1) перевантаженість чи недовантаженість працівника в процесі праці, що викликає почуття стурбованості, роздратування, фрустрацію тощо;
- 2) конфлікти ролей, коли до працівника ставляться суперечливі вимоги;
- 3) наявність невизначеності обов'язків, функцій працівника;
- 4) нецікавість, беззмістовність виконуваної роботи;
- 5) несприятливість санітарно-гігієнічних умов праці.

Особистісні фактори стресу взаємопов'язані з відповідними індивідуально-психічними властивостями людини.

Концепція з управління стресом та його зняття полягає в тому, аби ліквідувати його причини.

По-перше, варто внести корективи до сприйняття працівниками вимог роботи до них та їх власних можливостей.

По-друге, якщо дистресом виступає монотонна робота, то необхідними є заходи щодо збагачення праці, підвищення її змістовності.

По-третє, підбір й розстановку кадрів варто здійснювати з врахуванням факторів стресостійкості працівника.

По-четверте, в структурі матеріального середовища з кожного стресогенного фактора (шумів, вібрацій, освітлення тощо) необхідно реалізувати програми заходів щодо оптимізації такого середовища.

По-п'яте, варто постійно працювати над створенням сприятливих міжособистісних взаємовідносин в колективі, вдосконалювати комунікативні процеси.

78. Зміст роботи управління персоналу в управлінні безпекою.

Для організації самостійної *системи управління охороною праці* (СУОП) керівникові слід реалізувати завдання:

- визначати посадові особи, на яких буде покладено обов'язки створення СУОП;

- визначити функції системи управління. До кола питань щодо управління охороною праці повинно бути включено вирішення певних основних завдань: навчати працюючих основам безпеки праці й пропаганди питань охорони праці; забезпечувати безпеку виробничого устаткування; забезпечувати безпеку виробничих процесів; забезпечувати безпеку будівель і споруд; нормалізувати санітарно-гігієнічні умови праці; забезпечувати працюючих засобами індивідуального захисту; забезпечувати оптимальність режимів праці й відпочинку працюючих; організовувати лікувально-профілактичне обслуговування працюючих; професійно відбирати працюючих за окремими спеціальностями;

- визначати організації системи з розкриттям її структури, посиленням на відповідні нормативно-правові акти;

- розробляти нормативи щодо організації системи за участі всіх структурних підрозділів підприємства (розподілу повноважень, опису виробничих функцій, формування списку осіб, відповідальних за виконання цих функцій).

79. Зміст роботи управління персоналу щодо наукової організації праці.

Наукова організація праці – це така організація праці, котра ґрунтується на певних досягненнях науки й передового досвіду, які систематично впроваджуються в процеси виробництва, що створює необхідні передумови для найкращого способу поєднання техніки й людей під час єдиного виробничого процесу, забезпечуючи найбільш ефективне використання матеріально-трудових ресурсів, безперервного підвищення продуктивності праці, сприяючи збереженню здоров'я людини й поступовому перетворенню праці в першу життєву потребу кожної людини.

Для здійснення наукової організації управління менеджмент повинен узагальнювати сукупність традиційних знань і навичок, якими володіють її працівники, а потім класифікувати їх, опрацювати й зводити всі ці знання у відповідні правила, закони й методи, що стають працівникам підмогою у виконанні їх щоденної роботи.

Головна мета наукової організації праці менеджера – підвищити продуктивність праці. Для досягнення головної мети менеджери повинні забезпечувати виконання певних завдань:

- постійно скорочувати витрати робочого часу на певну одиницю продукції під час збереження її якості;
- встановлювати раціональні форми поділу й кооперації праці;
- розробляти систему оплати праці, що стимулюватиме вдосконалення методів роботи, підвищуватиме її якість й економію часу;
- забезпечувати відповідності між роботою й кваліфікацією, схильностями, психологічними та іншими особливостями працівника;
- покращувати санітарно-гігієнічні умов праці, скорочувати питому вагу важкої й шкідливої праці;
- забезпечувати фізіологічно достатній рівень відпочинку;
- постійно поширювати передові методи праці;
- підвищувати кваліфікацію й культурний рівень працівників тощо.

До основних напрямів наукової організації праці менеджера можемо віднести:

- організацію робіт щодо складання й реалізації планів наукової організації праці;
- формування раціональної структури кадрів і аналіз їхнього використання;
- поділ і кооперацію праці, покращення її умов;
- організацію трудового процесу на робочому місці та його обслуговування;
- поєднання професій;
- нормування витрат робочого часу;
- організацію навчання й підвищення кваліфікації кадрів;

– розробку й реалізацію системи стимулювання праці.

80. Аналіз і оцінка стану плинності кадрів на підприємствах.

Плинність кадрів – є сукупністю звільнень працівників за власним бажанням чи за прогули та іншими порушеннями трудової дисципліни.

Стан процесу плинності кадрів характеризується такими коефіцієнтами, як: коефіцієнт плинності $K_{\text{п}}$, частковий коефіцієнт плинності $K_{\text{п.ч.}}$ і коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів $K_{\text{і.п.}}$.

Коефіцієнт плинності кадрів використовують для оцінки розмірів плинності в цілому в організації й в окремих підрозділах. Такий коефіцієнт обчислюється як відношення чисельності працівників, яких було звільнено з підприємства протягом певного періоду за власним бажанням, за прогули, інші порушення трудової дисципліни, які не викликані виробничими потребами до середньої облікової чисельності працівників за звітний період.

Частковий коефіцієнт плинності кадрів використовується для оцінки розмірів плинності за окремими групами трудового колективу (віковими, професійними, освітніми). Він розраховується як відношення числа звільнених в даній групі за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників даної групи.

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів – є відношенням часткового коефіцієнту плинності по даній групі, яка виділяється в організації в цілому або за окремими підрозділами, до коефіцієнту плинності, який вираховується по організації в цілому або за окремими підрозділами.

Під час аналізу плинності кадрів особливу увагу варто звертати на «потенційну плинність», що обумовлена прихованою незадоволеністю працівників, її необхідно порівнювати з реальною й досліджувати за групами працівників, що звільнилися, й причинами їхнього звільнення. Якщо, наприклад, схована плинність є високою, а реальна – низькою, в колективі діють внутрішні стабілізуючі чинники.

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Кількість осіб, що бажають звільнитися (згідно анкети)}}{\text{Кількість опитаних працівників}}.$$

На основі даних, що були отримані за допомогою анкетування працівників, можна визначити коефіцієнт потенційної плинності кадрів ($K_{\text{пп}}$):

За певних умов доцільно розраховувати коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів ($K_{\text{іп}}$):

$$K_{\text{іп}} = \frac{\text{Частковий коефіцієнт плинності по підрозділу}}{\text{Загальний коефіцієнт плинності}}.$$

У зв'язку з тим, що люди самі не завжди точно знають істинні причини звільнення чи не хочуть їх називати, для здійснення докладного аналізу

плинності краще використовувати спеціальні анкети (анкети для аналізу мотивації до праці). Інформація з таких анкет доповнюється вивченням ситуації на місці. Зокрема, мова може йти щодо обсягів заробітної плати, її форми й системи, морально-психологічного клімату в колективі, умов праці, стану робочого середовища, забезпеченості працівників житлом тощо.

81. Сутність і можливості функціонально-вартісного аналізу діяльності управлінського персоналу.

Функціонально-вартісний аналіз системи управління персоналом – є універсальним методом техніко-економічного дослідження функцій управління, спрямованим на пошук способів зменшення затрат і підвищення якості виконання функцій управління персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності й ефективності функціонування організації.

На підготовчому етапі відбувається комплексне обстеження стану виробничої системи й системи управління організацією, добирають об'єкт аналізу, визначають конкретні завдання аналізу, формують робочий план і наказ щодо виконання аналізу, вивчають відповідну документацію.

На інформаційному етапі збирають, систематизують й вивчають відомості, які характеризують систему управління персоналу чи окремі її підсистеми, а також дані щодо аналогічних систем, передового досвіду вдосконалення управління.

Аналітичний етап – формулюються, аналізуються й класифікуються функції, здійснюється їхня декомпозиція, аналізуються функціональні взаємозв'язки між підрозділами апарату управління, розраховуються затрати на виконання й рівень якості функцій, визначається ступінь значущості функцій і причини невідповідності рівня затрат якості виконання функцій, виявляються зайві, шкідливі, нехарактерні й дублюючі функції, формулюються завдання щодо пошуку ідей і шляхів удосконалення системи управління персоналом.

На творчому етапі відбувається продукування ідей та способів виконання функцій управління, на їх основі формулюються варіанти реалізації функцій, здійснюється попередня оцінка й відбираються найбільш цілеспрямовані реальні функції. На цьому етапі рекомендовано проводити творчі наради, вести колективний блокнот, застосовувати методи контрольних запитань, «6-5-3», морфологічний аналіз.

На дослідному етапі здійснюють докладний опис кожного добраного варіанту, здійснюється їх організаційно-економічна оцінка й визначаються найраціональніші з них для реалізації, розробляються проекти системи управління персоналом з необхідними обґрунтуваннями.

На рекомендаційному етапі аналізуються й затверджуються проекти системи управління персоналом, розроблених на основі функціонально-вартісного аналізу системи управління персоналом, і приймають рішення щодо порядку його впровадження; складається й затверджується план-графік запровадження рекомендацій функціонально-вартісного аналізу.

82. Професійна орієнтація. Розвиток кадрового потенціалу.

Професійна орієнтація – є комплексом взаємозалежних соціально-економічних, медично-психологічних і освітньо-педагогічних заходів, що спрямовані на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності тощо, що суттєво впливають на здійснення вибору професії або на зміну роду власної діяльності.

Професійна орієнтація включає:

1) професійну пропаганду – формування у представників молоді певного інтересу щодо певних видів праці, відповідно до наявних потреб підприємства, роз'яснення престижності окремих професій, виховання почуття поваги до професій;

2) професійні консультації – допомога молодим людям у здійсненні вибору власного роду трудової діяльності з урахуванням власних бажань та потреб відповідного підприємства у кадрах;

3) професійний підбір – визначення відповідного кола професій, котрі будуть найбільш оптимальними для певної людини з урахуванням її психофізіологічних та особистісних даних;

4) професійний відбір – дослідження, котрі спеціально проводяться з метою визначити придатність людини до даного виду роботи.

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.

Основними складовими кадрового потенціалу є: освіта; рівень кваліфікації; професійні здібності; професійні навички; психометричні характеристики кадрів підприємства, що займаються інноваційною діяльністю.

Умови та чинники формування кадрового потенціалу в Україні систематизовано у такі групи: демографічні, фізіологічні, соціально-економічні, соціально-психологічні, освітньо-професійні, технологічні та організаційно-правові.

Визначальну роль у формуванні та розвитку кадрового потенціалу відіграє державне регулювання, тобто використання державою правових, адміністративних, економічних і програмно-цільових форм та методів впливу на процеси підготовки кадрів у системі загальної і професійної освіти відповідно до потреб економіки, їх залучення у сферу економічної діяльності, підтримки їх професійно-кваліфікаційного рівня в актуальному стані впродовж усього періоду трудової діяльності.

83. Значення національної культури, її цінностей, зразків поведінки людей у сфері управління персоналу.

Культура (від лат. cultura – виховання, освіта, розвиток, шанування) – є історично певним рівнем розвитку суспільства, певних творчих сил і людських здібностей, що виражаються у відповідних типах й формах організації життя та

діяльності людей, у їхніх взаємовідносинах, а також у створюваних ними матеріально-духовних цінностях. *Культура* – є нерозривною єдністю традиції та інновації, збереженням власної сутності й одночасного розвитку.

Культура сьогодні існує в національній формі самовираження, тому що народжується з конкретно-історичних особливостей життя народу, його соціальної сутності.

Національна культура – синтез культур різних класів, соціальних верств і груп відповідного суспільства. *Національна культура* – є величезним інтелектуальним багатством та невичерпним резервом відтворення загальнолюдських цінностей, культурно-моральних традицій народів, процесів загальнонаціонального творення. Головною й найпривабливішою особливістю національної культури – є її дивна розмаїтість, самобутність і неповторність. Розвиваючи особливості власної культури, нація здатна уникати наслідування й приниженого копіювання, створювати власні форми організації культурного життя. В кожній національній культурі є власні «плоди»: духовні знахідки й відкриття, власні драми й трагедії, власне бачення світу.

Національна культура – є, власне, базовими цінностями, смислами, етикою й способами нашої поведінки, що обумовлює якість нашої професійної роботи й таким чином суттєво впливає на якість економіки. Тобто національна культура впливає на розвиток корпоративної культури підприємства – культури ведення бізнесу, систему матеріальних та духовних цінностей, а також способів їх реалізації, норми і правила поведінки співробітників, що сприяють досягненню стратегічних цілей та досягненню місії організації.

84. Вкраплення інших культур у культуру українського народу, формування корпоративної (ділової) культури.

Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства має розглядатися в якості стратегічного інструменту, що дозволяє орієнтувати всі його підрозділи та всіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативність персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

Поняттям «корпоративної культури» охоплюються більшість явищ духовно-матеріального життя колективу, в першу чергу домінуючі в ньому моральні норми й цінності, кодекс поведінки, ритуали тощо. *Корпоративна культура* – є унікальною сукупністю відповідних норм, цінностей, переконань, котрі визначають спосіб об'єднання груп й окремих особистостей в певну організацію задля досягнення встановлених перед нею завдань.

Щодо України, то серед представників вітчизняної наукової думки все ще не існує загальноприйнятого погляду щодо корпоративної культури та її ролі в діяльності компаній. Вказане можна пояснити тим, що значну частину ресурсів й часу здебільшого зосереджують на процесах та потребах підвищення матеріального добробуту й надто мало уваги приділяють саме культурному розвитку, що також призводить до перешкоджання ефективного використання такого важливого фактору, як корпоративна культура. Певна частина

представників бізнесу все ж таки має певний досвід щодо впровадження на у власних організаціях окремих елементів корпоративної культури. Щодо корпоративної культури то під час її реалізації найбільш складним завданням залишається необхідність ефективно поєднати особливості вітчизняного менталітету, суспільної свідомості й психології, що мають надзвичайно важливий вплив на стан та динаміку економічного середовища й культуру нашої країни. Також в цьому контексті важливу роль відіграє поняття національного характеру, що є й формою, й буттям народної самосвідомості.

Суттєвою помилкою значної частини вітчизняних підприємців є беззастережне орієнтування на відповідні західні методи й технології без відповідного виваженого врахування особливостей національного характеру українців, тому що наш народ схильний надавати перевагу не формальному розуму, а відповідним нормам морального життя суспільства. Варто також зазначити, що для значної частини населення є притаманним «економічний нігілізм», з одного боку, й «індивідуалізм», який обумовлює специфіка громадського життя, з іншого.

Корпоративна культура повною мірою пронизує і значною мірою пояснює всі складові управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, рівень продуктивності праці, якості товарів, ставлення до споживачів, конкурентів і т. ін.

Значення корпоративної культури у системі управління підприємством:

- загальнолюдські цінності, поєднання інтересів персоналу (якості трудового життя, співробітництва, новаторство, довіра і т. ін.) з корпоративними інтересами;
- підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші т. ін.;
- реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет задоволення потреб споживача, зменшення собівартості, якості роботи та ін.) і вимоги до персоналу (компетентність,
- відданість підприємству, постійний розвиток та ін.

Критерії, відповідність яким свідчить про сильну корпоративну культуру: *спільність інтересів* (більшість співробітників і менеджерів поділяють спільні цінності й методи ведення бізнесу); *адекватність обраної стратегії* (стратегічні цілі компанії не суперечать корпоративній культурі); *адаптивність культури* (здатність бути каталізатором змін).

Дослідження показують, що *успішні компанії мають набір певних цінностей і керівних принципів*. Прикладом такої успішної компанії в Україні може бути провідна міжнародна компанія «Хенкель», яка працює на українському ринку в трьох основних напрямках: миючі та чистячі засоби, косметичні та особисті засоби гігієни, а також клеї, герметики і засоби для обробки поверхонь. Чітке розуміння керівництвом компанії спільних цінностей (а їх у компанії 10 основних: орієнтування на споживача, розробка найкращих брендів і технологій, намагання досягти найвищої якості, інноваційні прагнення, готовність до змін, успішність завдяки працівникам компанії, піклування про акціонерів, підтримка корпоративної соціальної відповідальності, активне та відкрите спілкування, збереження традиції

відкритої сімейної компанії) формує основу поведінки та діяльності компанії в цілому і допомагає дотримуватися принципів стабільного бізнесу. Це, в свою чергу, створює продуктивну робочу атмосферу. Існуючий статут поведінки компанії відображає підприємницьку та соціальну відповідальність її робітників. Він допомагає регулювати стосунки як з клієнтами, так і з колегами в компанії.

85. Теорія «жорсткого менеджменту» й обґрунтування необхідності його впровадження в управлінні персоналу в Україні.

Жорстке управління – це безпосередній вплив керівника на підлеглого шляхом наказів, розпоряджень. Жорстке УП визначається як «дуже інструментальний, практичний хід», за якого люди розглядаються як пасивний ресурс, що має використовуватися, розгортатись і за необхідності згортатись, а планування персоналу повстає лише як фактор виробництва.

Дослідник Р. Хеллер пише: «Жорсткі менеджери мають право і обов'язок дисциплінувати своїх підлеглих, забороняючи зайві дії, розпоряджаючись всією справою, переміщуючи людей з посади на посаду». Такий різновид влади може легко створити атмосферу страху.

Функціями жорсткого управління персоналу є: планування людських ресурсів, аналіз робіт, відбір і підбір персоналу, компетенції і винагороди, оцінка виконання, укладання договорів, трудове законодавство.

В основі жорсткого управління лежить розуміння людини як раціонально керованого суб'єкта діяльності, що виконує наперед продумані дії, результати, які постають для нього головною стимулюючою силою. *Основними складовими* такого підходу до УП є:

- 1) домінування формальних аспектів взаємодії працівників із однозначністю поділу праці та зв'язків між посадами;
- 2) чітка визначеність та структурованість виробничих завдань, управлінська детермінованість не лише мети, а й способу її досягнення;
- 3) домінування матеріального стимулювання, за допомогою якого можна мінімізувати помилки підлеглих, виключити нераціональні дії і створити оптимальний режим роботи;
- 4) однозначна спеціалізація працівників і жорсткий контроль при індивідуальній відповідальності;
- 5) непотрібність уваги до особистих інтересів працівників;
- 6) намагання підвищити ефективність виробництва через максимальну технологізацію виробничих операцій;
- 7) сприйняття умов організаційного середовища винятково як умов праці, через що достатня увага до них приділяється лише в руслі санітарно-гігієнічних вимог.

86. Загальна характеристика психологічних прийомів, технік, які використовуються при доборі й перевірці персоналу.

Психічні якості особистості визначають за спеціальними методиками – при виконанні тестів, завдань, головоломок і ділових ігор. За допомогою *прихологічних тестів, завдань та гомоволомок* можна визначити рівень інтелекту, зацікавленість, енергійність, відвертість, впевненість у собі, емоційну стійкість і увагу до деталей.

Ділові ігри допомагають визначити дії людини в кризових, стресових та конфліктних ситуаціях, її адаптацію в новому середовищі.

Застосування *графологічної експертизи* базується на припущенні, що основні риси особистості людини проявляються в її почерку. Таким чином, аналіз почерку подібний до деяких тестів з вивчення особистості.

Окрім вузькокваліфікаційних методик щодо визначення професійних або ділових якостей необхідно досить широко використовувати фундаментальні методики, залежно від роду діяльності – для визначення особливостей характеру й темпераменту, якостей мислення, структури інтелекту, емоційно-вольової сфери, сенсомоторики, характеристик пам'яті та уваги тощо.

Під час складання психограми важливу роль відіграє *метод спостереження*. Психологу необхідно знати всі тонкощі виробничого процесу, бачити реакцію працівника на різні ситуації.

Важливу інформацію щодо необхідних даних можна отримати, застосувавши методи *опитування, бесіди, консультації*. Особливо інформативними є бесіди з людьми, які вже досягли успіху в певній професії, та людьми, які тільки-но починають оволодівати спеціальністю.

87. Психофізіологічні технології, їх можливості в управлінні персоналу.

Психофізіологічна технологія дозволяє людині:

- 1) змінювати ті або інші особисті якості, здійснивши самопрограмування;
- 2) блокувати себе від накопичення негативних емоцій;
- 3) ефективно використовувати внутрішні ресурси;
- 4) мотивувати себе на досягнення довгострокових цілей;
- 5) здійснювати «погляд» з майбутнього.

Ці технології розроблені та успішно застосовуються в психотерапевтичній практиці, як комунікативні технології і можуть бути застосовані в самоменеджменті.

На сьогодні найбільш ефективними прикладними психофізіологічних методів залишаються *тестування з використанням поліграфа і аналіз ознак невербальної поведінки в процесі структурованого інтерв'ю*. Важливо відзначити, що за допомогою цих двох методів вдається впевнено виявляти такі основні види брехні, як брехня у формі приховування і брехня у формі фальсифікації або спотворення інформації, що повідомляється. Причому за критерієм «простота-точність-вартість» неперевершеним лідером поки без сумніву залишається поліграф. В даний час це самий доступний, простий, надійний і ефективний спосіб оцінки достовірності інформації, що повідомляється людиною.

Метод оцінки достовірності інформації, яка повідомляється людиною під час структурованого інтерв'ю, заснований на аналізі широкого спектру невербальних признаков різної природи, при правильному застосуванні є не менш, а може бути навіть більш точним і надійним, ніж поліграф. Однак він є істотно складнішим, трудомістким і вимагає більш глибокої підготовки фахівців, що застосовують його. У масовому масштабі цей метод використовувати практично неможливо, та й недоцільно, однак при «штучному» застосуванні з його допомогою можна вирішити велике коло практичних завдань по забезпеченню кадрової безпеки, в яких вимагається оцінка достовірності відомостей, що повідомляються людиною.

Слід зазначити, що в менеджменті персоналу використовується *також психодіагностичне тестування персоналу при прийнятті на роботу, звільненні, у процесі роботи; складається психологічний портрет на весь найманий персонал; проводяться соціометричні дослідження.*

Під час складання психофізіологічної характеристики діяльності та вимог до працівника доцільно використовувати методику оцінки діяльності, яка ґрунтується на застосуванні опитувального листа американського психолога Отто Ліпмана. Отримавши результати експерти узгоджують свої оцінки за відомою процедурою. Але виділенні за допомогою методики О. Ліпмана психофізіологічні якості є недостатніми для складання психограми, бо не дають уявлення про індивідуально-психологічні властивості й ставлення особистості. Тому з цією метою доцільно додатково використовувати метод узагальнень незалежних характеристик, який був розроблений К. Платоновим. Суть методу полягає в узагальненні суджень експертів про особистісні якості й ставлення людини.

88. Соціокультурні технології комунікацій, їх використання в управлінні персоналу.

Діяльність організації на сьогодні потребує регулярних контактів у різних сферах між представниками різноманітних культур. Соціальні та культурні контакти стають дедалі частішими та тривалішими. Це передбачає розв'язання низки практичних завдань та питань соціокультурної комунікації одночасно. Міжкультурна компетентність покликана сприяти виробленню практичних навичок соціокультурних комунікацій із представниками інших культур, дозволяти вивчати традиції представників інших культур та максимізувати співробітництво і взаєморозуміння.

Оснoву комунікацій складає інформація, яка виступає найважливішим ресурсом, який надає змогу організаціям розвиватися та зміцнювати стратегічні позиції. За умов поділу праці без своєчасного надходження інформації неможливо організувати спільну роботу.

Метою комунікацій є розуміння та осмислення переданої інформації. Досить часто інформація під час передавання може бути спотворена, що призводить до її неправильного розуміння і, як наслідок, прийняття неправильного рішення. Саме тому ефективними є лише ті комунікації, за яких

отримане повідомлення якомога ближче за своїм значенням до первинного. Злагоджена робота організації забезпечується чітко організованим комунікаційним процесом.

Комунікаційний процес – це процес, у ході якого дві або більше осіб обмінюються й осмислюють отриману інформацію, мета якої – мотивувати певну поведінку чи вплив на неї.

Елементами комунікаційного процесу є: 1) відправник – особа, яка збирає та передає інформацію, здійснює генерування ідеї; 2) повідомлення – осмислена ідея, певним чином закодована для адресата; 3) канал – засоби передавання інформації; 4) отримувач – особа, група осіб, яким призначена вказана інформація; 5) зворотний зв'язок – інформація відправнику щодо того, наскільки правильно було інтерпретовано зміст його вихідного послання.

Невід'ємними атрибутами процесу управління є організаційні комунікації. Завдяки їм менеджери можуть своєчасно отримувати інформацію щодо стану керованого об'єкта і оперативно втручатися у розвиток подій, скеровуючи їх у потрібне русло.

Організаційні комунікації – це комунікації, які виникають між організаціями, а також між підрозділами, рівнями, ланками всередині організації. Вони об'єднують елементи організації у єдине ціле, надаючи змогу координувати їх дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, доручати нові завдання; отримувати інформацію щодо стану ринку й поведінки на ньому суб'єктів господарювання, повідомляти про власні наміри партнерів і споживачів та впливати на їх поведінку тощо.

89. Оцінювання результатів діяльності управління персоналу.

Оцінювання рівня ефективності праці кожного працівника є обов'язковою складовою системи контролю в організації. Оцінювання результатів діяльності персоналу може переслідувати цілі, які можуть бути:

1. Адміністративними.
2. Інформаційними.
3. Мотиваційними.

Адміністративні цілі є реакцією на результати оцінки діяльності, що в свою чергу, виступає реакцією на результати роботи працівника. Такі реакції можуть бути декількох видів: 1) підвищенням по службі; 2) направленням на навчання або перекваліфікацію; 3) заохоченням (матеріальним або моральним); 4) переведенням на іншу роботу; 5) зняттям з посади; 6) стягненням (доганою); 7) розривом контракту (звільненням).

Інформаційні цілі, мають на меті забезпечити потребу працівника в інформації щодо оцінки його праці з метою можливого корегування своєї поведінки.

Мотиваційні цілі полягають в тому, що оцінювання результатів діяльності є важливим фактором щодо стимулювання роботи працівників.

До основних елементів оцінки персоналу входять:

1. Суб'єкти оцінки, тобто ті, хто оцінює (керівники кадрової служби, незалежні експерти).

2. Об'єкти оцінки, тобто ті, кого оцінюють (працівники, група працівників).

3. Предмети оцінки, тобто результати діяльності.

4. Процедура оцінки.

5. Ухвалення рішення за результатами оцінювання.

Процес оцінювання може складатися з наступних етапів:

– визначення роботи, тобто узгодження з підлеглими їх обов'язків та нормативів діяльності;

– оцінка виконання, тобто порівняння виконаних робочих завдань працівниками з нормативами, що встановлені на першому етапі;

– здійснення зворотного зв'язку, тобто проведення співбесіди з підлеглими, під час якої обговорюватимуться результати роботи працівника та його досягнення та встановлюватимуться подальші цілі діяльності, результати і нормативи.

90. Організація кадрового діловодства на підприємстві.

Кадрове діловодство це діяльність, що охоплює організацію роботи з документами особового складу підприємства з питань прийому, переведення, звільнення, обліку працівників та ін.

Необхідність правильної організації кадрового діловодства має велике значення, оскільки саме в кадровій службі громадяни укладають трудовий договір, ознайомлюються з правилами внутрішнього розпорядку, умовами праці, побуту, відпочинку, перспективами професійного росту.

Кадрове діловодство може вестися за напрямками:

1. Обліку особового складу підприємства та його підрозділів.

2. Підготовці звітів та необхідних довідок про прийом, переведення та звільнення працівників.

3. Обліку стану підготовки, перепідготовки кадрів та зарахування їх до резерву.

4. Обліку та реєстрації надходження документів, що стосуються особового складу підприємства, контроль за їх використанням.

5. Складанням особових справ з кадрового діловодства, їх оформлення та ведення.

6. Підготовці документів з кадрів для передачі їх в архів на зберігання.

7. Механізації та автоматизації документування інформації з особового складу.

Документацію з особового (кадрового) складу створюють як результат роботи з персоналом підприємства. У документації з особового складу має бути відображена діяльність організації щодо питань обліку, прийому, переведення, підготовки, перепідготовки, атестації, нагородження та пенсійного забезпечення працівників тощо.

Службовий документ з особового складу – це підстава для надання громадянам документів, що засвідчуватимуть їхню особу, посаду, фах, а також слугуватимуть основою для отримання пільг, стипендій, пенсій та інших соціальних виплат.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник / Л. Балабанова, О. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: Навч. Посібник / Г. Дмитренко. – К. : МАУП, 1998. – 248 с.
3. Казмерчук-Палащина Н.Г. Формування корпоративної культури як засіб підвищення ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / Н. Казмерчук-Палащина // Інноваційна економіка. – 2012. – № 7. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2012_7/85.pdf
4. Колпаков В. М. Стратегічний кадровий менеджмент. Навчальний посібник [Електронний ресурс] / В. Колпаков, Г. Дмитренко. – К. : МАУП, 2005. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/146/9682.html>
5. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. / В. Колпаков. – К. : МАУП, 2006. – 408 с.
6. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник / А. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 248 с.
7. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : Кондор, 2005. – 422 с.
8. 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.
9. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник / Л. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
10. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / М. Мурашко. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2008. – 435 с.
11. Нестеренко Г.О. Філософія «м'якого» управління / Г. Нестеренко, Є. Нестеренко // Гілея: науковий вісник. Зб. наук. пр. / Гол. ред. В.М.Вашкевич. – К. : ВІР УАН, 2011. – Вип. 41. – С. 274-281.
12. Савельєва В. С. Управління персоналом: Навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : Професіонал, 2005. – 398 с.
13. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 360 с.
14. Стрижак О. О. Теорія людського капіталу: формування наукової концепції [Електронний ресурс] / О. Стрижак. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/265/1/>
15. Сушко Н.М. Менеджмент персоналу в банках: Навч. посібник / Н. Сушко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 146 с.
16. Тексти лекцій з курсу «Управління персоналом» / Авт. : доц. Віноградська О.М., Шевченко В.С., Віноградська Н.С. – Харків : ХНАМГ, 2009 – 114 с.

17. Трілленберг В. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій і семінарів / Трілленберг Вілфрід. – Тернопіль : Економічна думка, 2000. – 128 с.

18. Управління персоналом: Навч. посіб. / М.Д. Виноградський, С.В. Беласва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

19. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

20. Храмов В. О. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2001. – 432 с.

21. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник / В. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

22. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / З. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Допоміжна

1. Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні: Збірник наукових праць / За ред.: Л.І. Федулової, Л.І. Воротиної, Є.Г. Панченка. – К.: Наук. Світ, 2003. – 142 с.

2. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. – Львів: Світ, 2001. – 320 с.

3. Гаудж П. Дослідження мотивації персоналу: Визначення та підвищення рівня лояльності співробітників методом консультування / Пер. з англ., За наук. ред. канд. економ. наук І.В.Тараненко. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2008. – 272 с.

4. Ділові ігри, виробничі ситуації та практичні завдання з навчальної дисципліни «Управління персоналом» для студентів спеціальності 6.050200 «Менеджмент організації» усіх форм навчання / Укл. С.К. Потьомкін, Т.С. Шапошнікова, І.М. Козлова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 108 с.

5. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери. Кн. 1. – К. : Вид-во О. Капусти, 2002. – 324 с.

6. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. / М. Мурашко – К. : Т-во «Знання», 2002. – 420 с.

7. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холод, М. М. Нагорська; Ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холод. – К. : ЦУЛ, 2003. – 422 с.

РЕЗЮМЕ

Резюме – документ, в якому особа в стислій формі повідомляє основні відомості про себе з метою участі в конкурсі на заміщення вакантної посади.

Надсилається в установу, яка оголосила конкурс, поштою або факсом; виготовляється, як правило, з використанням персонального комп'ютера в максимально доступній для зорового сприйняття формі (використання різних шрифтів, підкреслень тощо). Обсяг резюме – більше однієї сторінки тексту.

Резюме аналізується, як правило, без участі кандидатів, з метою попереднього їх відбору, тому воно має давати максимально повне уявлення про кандидата і його відповідність оголошеній вакансії та бути при цьому точним, лаконічним, насиченим фактичною інформацією.

Резюме складається з таких реквізитів:

1. Назва документа.
2. Текст.
3. Дата.
4. Підпис.

Текст документа містить такі дані:

1. Ім'я, прізвище, по батькові (повністю, у називному відмінку).
2. Дата й місце народження (відповідно до паспортних даних).
3. Домашня адреса, телефон.
4. Родинний стан.
5. Освіта (заклади освіти, підготовка, перепідготовка, курси тощо).
6. Науковий ступінь, учене звання (якщо є).
7. Трудова діяльність, досвід роботи (окремо – за спеціальністю, на яку претендує кандидат).
8. Додаткові дані (особисті якості, знання, навички, суміжні спеціальності – усе те, що може дати більш точні уявлення про позитивні якості кандидата).

АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ

I. Загальні дані

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Рік народження _____

Освіта, назва навчального закладу та рік закінчення _____

Спеціальність за освітою _____

Науковий ступінь, вчене звання _____

Загальний трудовий стаж _____, у тому числі на посаді _____

Посада (професія), стаж роботи на ній (на момент атестації) _____

II. Результати атестації

За підсумками голосування атестаційної комісії:

Відповідає займаній посаді (виконуваний роботі): за _____ проти _____

Не відповідає займаній посаді (виконуваний роботі): за _____ проти _____

Рішення атестаційної комісії _____

(зазначити оцінку)

Рекомендації атестаційної комісії _____

за _____ проти _____

Голова атестаційної комісії

(підпис)

(розшифрування підпису)

Секретар атестаційної комісії

(підпис)

(розшифрування підпису)

Члени атестаційної комісії

(підпис)

(розшифрування підпису)

(підпис)

(розшифрування підпису)

Дата атестації від «___» _____ 20__ р.

З результатами атестації ознайомлений(на)

(підпис працівника)

(дата)

Концепції в управлінні кадровим потенціалом організації

Рівень розвитку в управлінні кадровим потенціалом	Зовнішній фактор, що впливає на вибір концепції	Головний інструмент управління	Елементи системи управління кадровим потенціалом	Приклад
1.Управління кадрами	Вимоги законодавства і профспілки	1.Посадові інструкції та функціональні обов'язки	1.Кадрове діловодство 2.Охорона праці 3. Колективний договір 4.Трудовий договір 5. Оплата праці	1.Пошук клієнтів 2.Укладання договорів 3.Контроль дебіторської заборгованості
2. Управління трудовими ресурсами	Посилення конкуренції	1.Посадові інструкції та функціональні обов'язки 2.Постановка цілей	1.Кадрове діловодство 2.Охорона праці 3. Колективний договір 4.Трудовий договір 5. Оплата праці 6.Оцінка виконання роботи 7. Стимулювання 8.Навчання персоналу	1.Підтримка зв'язків з клієнтами 2.Подовження договорів 3.Пошук нових клієнтів
3. Управління людськими ресурсами	Глобалізація	1.Посадові інструкції та функціональні обов'язки 2.Постановка цілей 3.Компетенції працівника	1.Кадрове діловодство 2.Охорона праці 3. Колективний договір 4.Трудовий договір 5. Оплата праці 6.Оцінка виконання роботи 7. Стимулювання 8.Навчання персоналу 9.Аналіз роботи 10.Планування кар'єри 11.Підбір персоналу 12.Адаптація 13. Розвиток персоналу	1.Розробка нових стратегій збуту 2.Вивчення іноземної мови 3.Вдосконалення комунікаційних навичок

**Порівняння
вітчизняної практики управління людськими ресурсами (УЛР) з
практикою США і Японії**

Фактор порівняння	Японія	США	Україна
1. Персонал, якого потребує стратегія підприємства	Персонал, який може вирішувати завдання з вдосконалення продукції та бізнес-процесів.	Персонал, який може вирішувати завдання, що пов'язані з новими розробками.	Персонал, який може вирішувати поточні задачі.
2. Плинність персоналу.	Низька, але існує тенденція до зростання	Висока, оскільки зміна місця роботи забезпечує кар'єрне зростання.	Висока, що пов'язано з нестабільністю статусу роботодавців, а також непрофесійним менеджментом на підприємствах.
3. Оцінка персоналу.	Вивчення особистих даних працівника Експертна оцінка Оцінка виконання службових завдань.	Експертна оцінка. Оцінка досягнень працівника за попередній період.	На деяких підприємствах запроваджується експертна оцінка та оцінка за результатами діяльності, але на більшості підприємств чіткої оцінки персоналу не існує.
4. Політика в галузі УЛР.	Створення умов для того, щоб працівник відчував себе корисним членом організації. Створення умов для отримання <i>тах</i> віддачі від усіх членів трудового колективу. Залучення працівників до процесу ухвалення рішень, стимулювання та заохочення самореалізації.	Суровий нагляд та контроль за працівниками. Прерогатива операційного менеджменту.	В більшості організацій відсутня чітка політика в галузі УЛР.

Основні кадрові процеси організації

Основні кадрові процеси організації	Індикатори аудита (параметри діагностики)
1.Планування трудових ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, що є потребу в кадрах
2. Набір персоналу	Опис засобів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних засобів набору. Оцінка результативності набору (фінансової і якісної). Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами
3. Добір персоналу	Оцінка результативності розробленої програми оцінних процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу організації
4.Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальної ставок, наявності схем, що персоналіфікують виплати відповідно до ефективності. Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати і пільг умовам на ринку праці, продуктивності і прибутковості організації. Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди
5.Адаптація персоналу	Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість робітників, що звільняються протягом півроку, одного року, конфлікти в підрозділах новачків). Опис проблем, що виникають у період адаптації
6.Навчання персоналу	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання. Оцінка кількості минулих навчання (по темах). Аналіз процесу збору і поширення в організації інформації про програми навчання. Аналіз системи оцінки ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: із погляду витрат, кількості персоналу, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів, зміни мотивації до праці і соціально-психологічного клімату і т.д.)
7. Оцінка трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичності її проведення, що подається результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації
8.Підвищення, зниження, переклад, звільнення	Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри
9.Підготування керівних кадрів	Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації. Оцінка управлінського потенціалу і визначення потреби в підготуванні управлінського персоналу
10. Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації усередині підприємства	Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації (цілям, структурі, технології, фінансам, системі управління, кадровому складу). Визначення потреби в підготуванні і реалізації програм розвитку внутрішньоорганізаційної комунікації

Переваги та недоліки внутрішнього і зовнішнього джерел набору персоналу

	Переваги	Недоліки
Внутрішнє джерело	Працівники бачать заразливі приклади реалізації можливостей колегами Кращі можливості оцінки завзятості у роботі працівників Компанія краще знає сильні та слабкі сторони працівників Зменшення витрат на підбір та оцінювання	Загроза накопичення складних особистісних взаємовідносин працівників «Сімейність», яка може призвести до застою у впровадженні нових ідей та винаходів Погане ставлення до людини з боку колишніх колег
Зовнішнє джерело	Можливість вибору з великої кількості кандидатів Виникнення нових ідей та прийомів роботи Менша загроза виникнення інтриг у середині підприємства	Великий період звикання (адаптації) Погіршення соціально-психологічного клімату серед давно працюючих Робоча завзятість нових працівників точно не відома

Звіт про використання робочого часу
за _____ – _____ 20__ року
(заповнюється за I квартал, півріччя, 9 місяців, рік)

Розділ I. Використання робочого часу

Назва показника	Код рядка	За період з початку року	
		людино-години	працівники, осіб
А	Б	1	2
Фонд робочого часу, всього (рядки 302 + 304)	301		X
Відпрацьовано, всього (із форми № 1-ПВ (термінова) місячна, рядок 009, гр. 2 за відповідний період)	302		X
з них надурочно	303		X
Не відпрацьовано, всього (сума рядків з 305 по 316, за винятком 311)	304		X
у тому числі:			
щорічні відпустки (основні та додаткові)	305		
тимчасова непрацездатність	306		
навчальні відпустки та інші неявки, передбачені	307		X
неявки у зв'язку з тимчасовим переведенням для роботи .на	308		X
неявки з дозволу адміністрації	309		X
відпустки за ініціативою адміністрації	310		
з них тривалістю понад 3 місяці підряд	311		
неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день, тиждень	312		
простої	313		X
масові невиходи на роботу (страйки)	314		X
прогули	315		X
неявки у зв'язку з міжсезонням (заповнюють сільськогосподарські підприємства на працівників, зайнятих в основній діяльності)	316		X
Довідково: середньооблікова чисельність штатних	317	X	
	318		

Розділ II. Рух робочої сили

Назва показників	Код рядка	За період з початку року	
		Всього, осіб	3 з них жінки
А	Б	1	2
Прийнято працівників	501		
Вибуло працівників, усього	502		
з них:			
з причин скорочення штатів	503		
за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни,	504		X
Облікова чисельність штатних працівників на кінець	505		x
з них:			
працювали в умовах вимушеної неповної зайнятості	506		X
Станом на 31 грудня звітного року			
Із рядка 505 осіб: постійних працівників	507		x
іноземних громадян	508		x

	509		
	510		

Розділ III. Інформація про укладення колективних договорів

станом на _____ 20__ року

(1 квітня, 31 грудня)

Назва показників	Код	Всього	з них виконано
А	Б	1	2
Кількість укладених колективних договорів, одиниць	601		X
з них зареєстрованих	602		X
Чисельність працівників, які охоплені колективними	603		X
Сума коштів, витрачених на запровадження не передбачених законодавством пільг та виплат працівникам і членам їхніх сімей, з початку року, тис. грн (з одним десятковим знаком)	604		X
Розмір установленної мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), грн (з двома десятковими знаками):			
у галузевій угоді	605		X
у колективному договорі	606		X
Кількість зобов'язань у колективному договорі, що підлягали виконанню на момент складання звіту, з питань:			
зайнятості	607		
оплати праці	608		
охорони праці	609		
	610		

«_____» _____ р.

(прізвище та № телефону виконавця)

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Голова профкому _____
(в частині складання розділу III)

СЛОВНИК

Адміністративний апарат – працівники, які доповнюють лінійну організаційну структуру і надають консультативні послуги.

Атестація – це процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей.

Атестація державного службовця – це оцінка рівня професійної підготовки та відповідності державного службовця до займаної посади держслужби, а також з метою рішення питання про надання кваліфікаційного розряду. Вона проводиться не частіше одного разу в рік, але не менше одного разу в чотири роки.

Атестація персоналу – це формалізоване оцінювання кадрів, що проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників.

Вертикальний поділ праці – розподіл зусиль і координація виконання складових компонентів роботи. Створює рівні управління.

Відповідальність – зобов'язання виконувати завдання й звітувати за результати своєї діяльності перед вищим керівництвом і пояснювати невдачі.

Влада в менеджменті – реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі.

Властивості – особисті якості, здібності до навантажень, концентрації пам'яті, уваги.

Гармонійний розвиток особистості – різнобічний процес набуття та вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей в їх розмірності й органічній єдності.

Державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.

Директива – обов'язкова для виконання провідна вказівка про цілі перспективного розвитку, що включає загальну мету дій і розрахована на тривалий період.

Ділова кар'єра – поступове просування особистості в будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед за обраним шляхом діяльності, досягнення популярності.

Здібності – рівень освіти, необхідні знання, досвід роботи, практичні навички.

Інноваційний потенціал працівника – це спроможність до сприйняття нової інформації, покращення своїх професійних знань, просування нових

конкурентоспроможних ідей, знаходження рішення нестандартних задач та нових методів рішення стандартних задач.

Інформаційні системи – всі письмові й електронні форми передачі інформації, обробки даних і обміну ідеями.

Інформація – дані, які відповідають на запитання, відомості, повідомлення про який-небудь предмет, подію, явище.

Кадрова політика – це система мер, спрямованих на формування інституціональних структур, відповідно до цілей та інтересів країни, для ефективного процесу відтворення кадрового потенціалу на певній фазі життєвого циклу економічної системи.

Кар'єра – це індивідуально усвідомлена позиція та поведінка індивіда, пов'язана з трудовим досвідом та діяльністю протягом робочого життя людини.

Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 рр.). Головні її напрацювання стосуються ролі та функцій менеджерів. Представники цієї школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард) намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління організацією. Метою їх досліджень було виділення «універсальних принципів» управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.

Компенсація – відшкодування за що-небудь, а також сума, яку виплачують як винагороду.

Конкурентоспроможність – здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам.

Конкуренція – спроба одержання винагороди шляхом відсторонення чи випередження суперників (конкурентів), які прагнуть досягти ідентичних цілей.

Контроль – спостереження за досягненням організацією своєї мети і коригування відхилень від неї.

Конфлікт – незгода між двома або більше сторонами (особа або група), коли кожна сторона намагається зробити так, щоб було прийнято саме її погляди або мету й перешкоджати іншій стороні зробити те саме.

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичні підходи до формування механізму її реалізації у конкретній організації.

Кооперація – форма організації праці, при якій значна кількість людей діє спільно і скоординовано, беручи участь в одному чи різних, але пов'язаних між собою процесах праці засади досягнення єдиної мети; основою кооперації є взаємна вигода.

Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, спрямований на довготривале забезпечення організації людськими ресурсами. Ці ресурси утворюють стратегічний потенціал, за допомогою якого можливе рішення конкретних задач.

Менеджмент – керування, завідування, організація, керівництво людьми і виробництвом, дозволяє виконувати поставлені задачі найбільш гуманним шляхом; сукупність функцій спрямованих на ефективне і результативне використання ресурсів для визначених організаційних цілей; система

управління виробництвом, застосовувана з метою підвищення його ефективності й одержання прибутку.

Менеджмент персоналу – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, техніко-технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи і методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності у досягненні цілей організації.

Мета проведення атестації – раціональне розташування кадрів та їх ефективне використання. Атестація персоналу служить юридичною основою для переміщення, просування, нагородження, зміни розміру зарплатні, пониження, звільнення працівника. *Цілі атестації: Адміністративні* (підвищення чи пониження посади, переведення на іншу посаду, припинення трудової угоди). *Інформаційні* (інформування про рівні кваліфікації , якості та підсумки праці, навантаження). *Мотиваційні* (подяка, підвищення зарплати чи посади, надання гарантій)

Методи менеджменту персоналу – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва.

Мотиваційні установки – сфера професійних інтересів, здібність до навчання, прагнення до самовираження та самореалізації.

Навчання персоналу – це цілеспрямовано організований, планомірно та систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками та способами спілкування під керівництвом викладачів, наставників.

Наявний трудовий потенціал – працівники організації з фактично досягнутими рівнями освіти, професійної підготовки, здібностями, інтересами, мотиваціями, домаганнями, станом здоров'я.

Організація – група людей, взаємодія між якими набуває форми цілеспрямованого процесу.

Організація формальна – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.

Освіта – процес та результат опанування систематизованих знань, умінь, навичок і способів поведінки, необхідних для підготовки людини до життя та праці.

Особистість – усталена система соціально значущих рис, які всебічно характеризують індивіда.

Первинна професійна підготовка – здобуття освіти особами, які раніше не мали професії чи спеціальності.

Перепідготовка персоналу – професійне чи вище навчання, яке спрямоване на оволодіння іншою професією працівниками з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку.

Персона – особа, особистість.

Персонал організації – працівники всіх категорій, що їхня жива праця інтегрована у спільні трудовитрати організації, на оплату якої витрачаються враховані кошти організації, та (або) яка пов'язана з виконанням функцій щодо управління цією працею.

Підвищення кваліфікації персоналу – професійне чи вище навчання працівників з вищою освітою, яке дає можливість розширювати та поглиблювати раніше здобуті знання, уміння та навички на рівні сучасних вимог.

Підготовка кадрів – планомірно організоване навчання та випуск кваліфікованих кадрів, які володіють сукупністю знань, умінь, навичок.

План – система заходів, спрямована на досягнення мети і виконання завдань.

Планування – процес вибору мети і рішень, необхідних для їх досягнення. Розрізняють планування довгострокове (перспективне), середньострокове короткострокове (оперативне).

Планування ресурсів – планування того, які ресурси і в яких кількостях необхідні для виконання робіт.

Планування персоналу – це складова частина загального планування, яка спрямована на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу і передбачає визначення загальної і додаткової потреби в наступному періоді, а також розрахунок його кваліфікаційної структури.

Побудова організації – процес формування структури організації

Позаробочий час – пов'язаний з відпочинком та відновленням сил працівників, устроєм їх домашнього побуту, використанням дозвілля. Рівнозначний дозвіллю вільний час має велике значення для різнобічного розвитку особистості.

Політика – в загальному розумінні – мистецтво управління державою, у менеджменті – конкретна філософська діяльність фірми стосовно певних ситуацій.

Посада – це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень.

Постанова – розпорядничий акт, прийнятий колегіальним органом (з'їзд, конференція, комісія, збори, правління), який містить напрямки рішення важливих питань, що стосуються всієї організації.

Потреба організації у конкурентоспроможному персоналі – необхідний кількісний та якісний склад персоналу, який визначається відповідно до обраної стратегії управління.

Потреби – те, що виникає і заходиться всередині людини і має визначений індивідуальний прояв.

Праця – свідоме застосування фізичної і духовної енергії людини, спрямоване на одержання доходів для задоволення потреб.

Принцип демократизму – оптимальне поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі, яким він керує, з участю найманих працівників у формуванні стратегії та політики менеджменту персоналу, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва тощо.

Принцип економічної ефективності – ретельне обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу, витрат на оплату праці й утримання робочих

місць, інших прямих і непрямих витрат з огляду на їхню віддачу, окупність. Але це не варто розуміти буквально – сьогодні вклали гроші, а завтра рахуватимемо прибуток: окремі статті витрат приносять віддачу не відразу, а згодом, хоча це не означає, що саме на цих статтях треба економити.

Принцип економічної заінтересованості – створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала б керівників і весь персонал працювати з повною віддачею творчого потенціалу на благо організації, а отже, кожного працівника й суспільства.

Принцип єдиноначальності – чіткий розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові. Кожен керівник має нести персональну відповідальність за стан справ у підпорядкованому йому підрозділі.

Принцип плановірності – усі процеси, процедури, операції, дії, що відбуваються в організації з відтворення та використання персоналу, виробництво та праця на кожному робочому місці здійснюються на плановірній основі, тобто скоординовано й синхронно.

Принцип системності – обумовлює необхідність реалізації системного підходу в управлінні організацією як цілісним соціальним організмом, структурними підрозділами й виконавцями.

Принцип соціального партнерства – трудовий колектив організації працюватиме свідомо й продуктивно, якщо між соціальними партнерами (найманим персоналом і роботодавцем або його представником) буде досягнуто взаєморозуміння, балансу інтересів, соціальної згоди й бажання працювати спільно на досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.

Принцип соціальної доцільності означає, що будь-які заходи, дії керівництва, умови праці персоналу мають бути соціально виправдані та обґрунтовані. Коли людина задоволена роботою, вона працює з повною віддачею сил, енергії, творчого потенціалу.

Принципи адміністративної школи: поділ праці; дисципліна; порядок; повноваження та відповідальність; єдиновладдя; єдність напрямку діяльності; підпорядкування особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація; ієрархія управління; справедливість; стабільність робочого місця; ініціатива; корпоративний дух. Школою вперше розроблено обґрунтовані теоретичні засади менеджменту та визначено пріоритетну роль менеджера як керівника та організатора. *Ключові ідеї:* ієрархія вирішує взаємовідносини між посадами; правила та регулятори спеціалізованої діяльності кожної посади; централізація рішень на вищих рівнях управління.

Принципи менеджменту – основні правила, норми поведінки, розроблені управлінською наукою та практикою, дотримання яких гарантує ефективне управління діяльністю організації.

Принципи менеджменту персоналу – це сукупність фундаментальних засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці. Менеджмент персоналу в організації має

здійснюватись на таких основних принципах: плановірності; системності; єдиноначальності; соціального партнерства; економічної ефективності; демократизму; економічної заінтересованості; соціальної доцільності.

Принципи системного аналізу: 1) процес ухвалення рішень повинен починатися з виявлення і чіткого формулювання конкретних цілей; 2) необхідно розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявляти всі наслідки і взаємозв'язку кожного приватного рішення; 3) необхідні виявлення і аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення мети; 4) мета окремих підсистем не повинна вступати в конфлікт з метою всієї системи; 5) сходження від абстрактного до конкретного; 6) єдність аналізу і синтезу логічного і історичного; 7) виявлення в об'єкті різноякісних зв'язків і їх взаємодії.

Принципи управління персоналом: *науковість*, використання досягнень наукових дисциплін, об'єктом дослідження яких є людина, соціальні спільноти, організації, праця; *системність* у сприйнятті об'єктів дослідження і управління та чинників, що впливають на поведінку об'єктів; *гуманізм*, що ґрунтується на концепціях гуманізму сучасного людського співтовариства, на індивідуальному підході, сприйнятті персоналу як головного надбання організації, а кожного працівника – як унікальної особи, що має великий та різноманітний потенціал, у тому числі творчий; *професіоналізм*, що передбачає наявність у працівників служб управління персоналом адекватних освіти, досвіду і певних навичок, які дають змогу ефективно управляти персоналом конкретного підприємства; *законність* – базування в управлінні персоналом на законі.

Прогнозування – розробка припущень чи передумов відносно майбутнього для розробки планів і обґрунтування управлінських рішень.

Програма – план безлічі заходів, система аргументованих наукових передбачень про стан об'єкта в майбутньому, що мають вірогідний, але досить достовірний характер.

Професійна навчальна підготовка – це розвиток знань, умінь, навичок та способів спілкування як основи подальшої професійної підготовки (бакалаври).

Професійна перепідготовка (перекваліфікація) – отримання знань, умінь, навичок та оволодіння способами навчання або поведінки для засвоєння нової професії та іншої професійної діяльності.

Професійна спеціалізована підготовка – призначена для отримання специфічної професійної кваліфікації, поглиблення знань та здібностей з метою оволодіння визначеною професією (спеціалісти, магістри).

Професійне навчання персоналу – цілеспрямований процес формування теоретичних знань, умінь та навичок за допомогою спеціальних методів, необхідних персоналу.

Професійне удосконалення (підвищення кваліфікації) – це розширення знань, умінь, навичок та способів спілкування з метою приведення їх у відповідність до сучасних вимог виробництва, а також для стимулювання професійного росту.

Професійний розвиток особистості – підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю.

Професійний розвиток персоналу – цілеспрямований та систематичний вплив за допомогою професійного навчання з метою досягнення високої ефективності праці, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу – процес переміщення працівників з вищою освітою між професійними та посадовими групами персоналу в результаті оволодіння ними нових знань, умінь та досвіду роботи.

Резерв керівників – група працівників, яка відібрана для висування на керівні посади за результатами оцінювання їх професійних знань, умінь та навичок.

Реформа – перетворення, зміна чого-небудь (докорінно чи частково).

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. *Складові процесу розвитку персоналу організації:* професійне навчання персоналу; виробнича адаптація персоналу; оцінювання та атестація персоналу; планування трудової кар'єри персоналу; професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців; формування резерву керівників; службово-професійне просування керівників.

СВОТ-аналіз (скорочення від перших літер: S – strenght (сильні сторони); W – weaknesses (слабкі сторони); Opportunities (можливості); T-threats (загрози) – це певне поєднання/порівняння негативно й позитивно спливаючих на діяльність суб'єкта факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому і внутрішньому оточенні.

Система – сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей і ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку.

Соціальний – суспільний, пов'язаний із суспільством, із суспільними відносинами.

Соціальний захист працівників – заходи щодо соціального страхування, безперечне додержання громадських прав та соціальних гарантій, встановлених законодавцем, колективним договором, трудовою угодою та іншими правовими актами. Такі міри, наприклад, передбачають: забезпечення мінімального рівня оплата праці та тарифної ставки; нормальну тривалість робочого часу, компенсацію за роботу у вихідні та святкові дні; щорічні оплачувані відпуски; відшкодування шкоди здоров'ю у зв'язку з виконанням трудових обов'язків та інше.

Стандарт – критерій, за яким можна оцінювати результати діяльності.

Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для координації дій та розподілу ресурсів організацій шляхом досягнення мети.

Структура – взаєморозташування і зв'язок складових частин чого-небудь.

Тактика – короткострокова стратегія для досягнення мети.

Умови та охорона праці – фактори, які впливають на самопочуття та віддачу працівників, забезпечує безпечне ведення робіт, попередження травматизму та професійних захворювань.

Управління – це процес або форма діяльності, що передбачає керівництво певною групою людей чи орієнтацію її на досягнення мети організації.

Управління в кризових ситуаціях – система мінімізації збитків від якоїсь надзвичайної ситуації.

Управління діловою кар'єрою – це комплекс заходів кадрової служби організації щодо планування, організації, мотивації та контролю росту працівника, виходячи із його цілей, потреб, можливостей, здібностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації.

Управління конкурентоспроможністю персоналу – процес порівняння потреб організації у персоналі з наявним трудовим потенціалом та вибір форм впливу для приведення їх у відповідність.

Управління конкурентоспроможністю персоналу на рівні особистості – оцінювання працівником своїх можливостей відповідно до вимог робочого місця або посади, що дає змогу працівникові розвинути свої здібності, активізувати раніше одержані загальноосвітні та професійні знання, уміння і практичні навички.

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок в досягнення організаційних цілей.

Управління людськими ресурсами як наука – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, правові, технологічні, групові і людські фактори, способи і методи впливу на персонал з метою підвищення ефективності функціонування організації.

Управління персоналом як вид діяльності – це управління людьми, які значною мірою визначають ефективність діяльності, конкурентоспроможність організації та її життєздатність.

Функція управління – відносно відособлений напрямок управлінської діяльності, що дозволяє здійснювати вплив на об'єкт управління з метою рішення поставленої задачі.

Централізація – концентрація повноважень і відповідальності на вищому рівні керування.

Цикл менеджменту – послідовність виконання функцій менеджменту, який здійснюється від постановки мети до контролю за її досягненням.

Цінність соціальна – значимість явищ і предметів з точки зору відповідності чи невідповідності потребам суспільства, соціальних груп і особистостей; існують як у вигляді колективних уявлень, так і суб'єктивних смаків і переваг, що є орієнтирами діяльності людини.

Чергова атестація – обов’язкова і проводиться не менше одного разу в два роки для керівного складу та не менше одного разу в три роки для спеціалістів та інших службовців.

Школа «фордизму» (1899-1945 рр.) – засновник Генрі Форд (1863-1947). Він розробив теорію, в основу якої поклав ідею потоково-масового виробництва. Систему управління, що ґрунтується на цій теорії, було названо «терором машини». Г. Форд сформував механізми чіткого контролю і планування, ефективного мотивування, конвеєрного складання, безперервних технологічних процесів, інноваційного розвитку, активного адміністрування.

Школа людських стосунків (1930-1950 рр.). Засновником її є Мері-Паркер Фолліт (1868-1933) та Елтон Мейо (1880-1949). М.-П. Фолліт першою почала трактувати менеджмент як «забезпечення виконання робіт з допомогою інших осіб». Представники цієї школи рекомендували здійснювати управління людьми шляхом впливу безпосередніх керівників на підлеглих, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Вони виходили з того, що уважне ставлення до людей значно підвищує продуктивність праці. *Принципи даної школи:* працівники мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки своїм відносинам з іншими працівниками; робітники більш сприймають соціальний вплив групи рівних їм людей, ніж розпорядження та контроль з боку керівництва; робітник відзивається на розпорядження керівника, якщо він може задовольнити потреби своїх підлеглих та їх бажання бути зрозумілими.

Школа наукового управління – перший формальний підхід до управління, заснований на тому, що ручна праця може бути змінена, вдосконалена через спостереження, виміри й аналіз таким чином, що стає більш ефективною.

Школа поведінкових наук (з 1950 р. до сьогодення). Сформувалася завдяки напрацюванням Кріса Аржириса (1925 р.н.), Ренсона Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора (1906-1964), Фредеріка Герцберга (1923 р.н.) та інших учених-біхевіористів. Основу її становлять методи налагодження міжособистісних стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів, формування колективів за психологічною сумісністю тощо.

Якість робочої сили – сукупність людських характеристик, що проявляються в процесі праці та охоплюють кваліфікацію, особисті й ділові риси працівника, а під конкурентоспроможністю робочої сили розуміють сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців.