

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ А. С. МАКАРЕНКА

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ
навчальний посібник для студентів закладів вищої освіти

Суми 2023

УДК
П

Рекомендовано вченою радою Сумського державного педагогічного університету
імені А. С. Макаренка (протокол № 4 від 27 листопада 2023 року)

Рецензенти:

Галус О.М., доктор педагогічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії

Сбруєва А.А., доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка

Крижко В.В., кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Бердянського державного педагогічного університету

Менеджмент персоналу : навчальний посібник. / Укладачі: Козлова О.Г., Захарова І.О., Денєжніков С.С., Статівка В.І. [За заг. ред. І.О.Захарової]. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023. – 178 с.

У навчальному посібнику розкрито суть основних категорій менеджменту персоналу, розглянуто роботу з кадрами як систему і пояснено кожну її складову. Навчальний посібник охоплює широкий спектр менеджменту персоналу, максимально адаптований до вимог програми курсу. Викладений матеріал допоможе студентам спеціальності 073 Менеджмент детальніше з'ясувати особливості сучасного процесу управління персоналом, оволодіти знаннями, необхідними для побудови ефективно діючої організації. Тести в кінці посібника дозволять проконтролювати ступінь засвоєння знань.

УДК

© Козлова О.Г., Захарова І.О.,
Денєжніков С.С., Статівка В.І. 2023

© Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Теоретичні та методологічні основи менеджменту персоналу.....	5
2. Стратегія та політика менеджменту персоналу організації.....	15
3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу.....	21
4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу.....	31
5. Кадрова служба та діловодство в системі менеджменту персоналу.....	37
6. Професійний підбір персоналу	44
7. Розвиток персоналу	50
8. Управління процесами руху персоналу	60
9. Оцінювання персоналу.....	66
10. Мотивація персоналу.....	72
11. Регулювання трудової діяльності персоналу.....	76
12. Управління робочим часом працівників.....	88
13. Соціальне партнерство в організації.....	96
14. Управління конфліктами.....	106
15. Ефективність менеджменту персоналу.....	119
16. Тестові завдання для самоперевірки.....	124
17. Глосарій.....	158
18. Рекомендована література.....	182

ВСТУП

Вирішальним чинником ефективної діяльності будь-якої організації є якісний менеджмент персоналу. Діяльність організації буде ефективною тільки тоді, коли кожен працівник чітко усвідомлює свої обов'язки та сумлінно їх виконує, між окремими виконавцями та колективами налагоджені тісні стосунки, а на всіх робочих місцях забезпечено безперервну та продуктивну роботу.

Умови для ефективної діяльності співробітників не виникають спонтанно, їх створення та постійна підтримка на належному рівні вимагає величезних управлінських зусиль. Це вимагає від керівництва кожної організації надавати великого значення питанням управління персоналом, створювати спеціалізовані функціональні підрозділи, навчати керівників усіх рівнів за спеціальними планами, запозичувати передовий світовий досвід, вдосконалювати кадрову політику. Для цього необхідні спеціальні наукові знання з управління персоналом, принципами набору та відбору кадрів, процедурою звільнення та прийому на роботу. Саме такі знання повинні отримати та засвоїти майбутні фахівці під час вивчення курсу «Менеджмент персоналу», у якому розглядаються теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом, зокрема розкривається понятійний апарат, характеризуються сучасні теорії управління персоналом і їхній вплив на практику менеджменту персоналу закладу освіти; наводяться традиційні і нетрадиційні методи, засоби, механізми, за допомогою яких здійснюється активізація трудової діяльності педагогів та обслуговуючого персоналу та досягається максимально можливе використання трудового потенціалу; висвітлюється зарубіжний досвід управління персоналом.

Метою дисципліни «Менеджмент персоналу» є формування системних знань теорії та практики управління персоналом і здатність розвивати теоретичні, методичні і прикладні компетентності щодо побудови системи менеджменту персоналу у закладі освіти.

Менеджмент персоналу грає важливу роль у створенні позитивної організаційної культури, де працівники почувають себе цінними, мають можливість розвиватися та досягати успіху. Ефективний менеджмент персоналу

допомагає підвищити продуктивність та доходи організації, знизити кількість конфліктів, зміцнити репутацію та створити здорове робоче середовище. Велике практичне значення функцій менеджменту персоналу зумовило необхідність внесення відповідної дисципліни до навчальних планів підготовки фахівців з менеджменту.

Тема 1. Теоретичні та методологічні основи менеджменту персоналу

1.1. Методологія менеджменту персоналу

1.2. Сутність менеджменту персоналу й напрями його розвитку.

1.3. Організація як основний соціальний інститут суспільства й об'єкт менеджменту

1.4. Персонал організації та його структура.

Короткий зміст теми

Для того, щоб зрозуміти, що таке менеджмент персоналу, важливим та необхідним є чітко з'ясувати основні методологічні аспекти даного явища.

В загальному розумінні методологія – це вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності. Методологія менеджменту персоналу включає в себе розуміння цілей, змісту, предмету, об'єкту, суб'єкту та методів менеджменту персоналу.

Менеджмент персоналу – це цілеспрямована діяльність керівництва організації щодо персоналу з метою максимізації прибутку при одночасному забезпеченні задоволення персоналу своєю діяльністю.

Мета менеджменту персоналу полягає у формуванні, розвитку і реалізації з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації. Це означає поліпшення роботи кожного співробітника з тим, щоб він оптимальним чином нарощував і використовував свій трудовий і творчий потенціал і завдяки цьому сприяв досягненню цілей організації, а також підтримував діяльність інших співробітників у цьому напрямку.

До головних завдань менеджменту персоналу належать:

— забезпечення організації кваліфікованими кадрами;

- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалення системи оплати праці та мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації та професіонального зростання;
- стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалення методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії. Принципами побудови сучасної системи управління персоналом вважаються:
- ефективність добору і розміщення працівників;
- справедливість оплати праці та мотивації;
- професійне зростання працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
- швидке й ефективне вирішення особистих проблем.

Предмет навчальної дисципліни – закономірності, принципи і методи залучення, розвитку та використання персоналу для досягнення цілей організації, складний процес виробництва й ефективного використання персоналу, який відбувається у просторі та часі.

Об'єктом дисципліни є складна сукупність, яка охоплює організацію як ціле, структурні підрозділи, персонал загалом і кожного працівника зокрема.

Суб'єктами менеджменту персоналу в організації є: лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Методи менеджменту персоналу - це засоби здійснення управлінських впливів на персонал для досягнення цілей організації. На основі класифікації за

способом впливу на працівника розрізняють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління.

Адміністративні методи управління персоналом включають організаційні та розпорядчі впливи, систему матеріальної, дисциплінарної, адміністративної відповідальності та стягнення. Ці методи ґрунтуються здебільшого на технократичному та бюрократичному підходах, а також на методі "кнута" (примусу).

До організаційних впливів відносять статут організації, штатний розклад, положення про підрозділи, посадові інструкції, правила трудового розпорядку, організацію робочого місця, організаційну структуру та колективний договір (при наявності профспілкової організації). Тобто вони ґрунтуються на підготовці і затвердженні нормативних документів, на внутрішніх стандартах, що регламентують діяльність конкретного підприємства та персоналу, і потребують обов'язкового дотримання інструкцій.

Завдяки таким розпорядничим впливам як: накази, письмові та усні розпорядження, вказівки, інструкції, настанови, цільове планування, нормування праці, координація робіт та контроль їх виконання відбувається підтримка діяльності підприємства у заданих параметрах, що дозволяє, за умови їх дотримання, досягти поставлених цілей.

Матеріальна відповідальність та стягнення проявляються у деприміюванні, повній або колективній матеріальній відповідальності, утримань із заробітної плати. Дисциплінарна відповідальність полягає у зауваженнях, догані, строгій догані, пониженню у посаді та звільненні. В той же час адміністративна відповідальність включає такі інструменти впливу як: попередження, штрафи, виправні роботи тощо.

Економічні методи управління персоналом здійснюють свій вплив на основі економічних законів та категорій. Економічні методи є досить ефективним інструментом і залежать від виду господарської діяльності підприємства, системи оплати праці та матеріального заохочення працівників,

ситуації на ринку праці в частині наявності працівників відповідної якості та необхідної кількості.

Соціально-психологічні методи управління персоналом ґрунтуються на використанні впливів, що є в арсеналі соціології та психології. Якщо соціологічні методи спрямовані на групи людей та їх взаємодію у процесі діяльності організації, то психологічні - на особистість конкретного працівника. Основою соціально-психологічних методів є формування та використання неформальних зв'язків у колективі, виявленні та задоволенні особистих і групових потреб працівників.

Соціальні методи управління персоналом включають: соціальне планування (цілі, критерії, методи, нормативи, результати); соціологічні методи дослідження (анкетування, інтерв'ю, соціометрія, спостереження, співбесіда); врахування особистісних якостей працівника (ділові та моральні якості, переваги та недоліки); забезпечення всіх форм спілкування, запобігання, профілактики та розв'язання різних видів конфліктів.

Психологічні методи управління персоналом використовують увесь арсенал психологічної науки (психофізіологія, психоаналіз, психологія праці, психологія управління, психотерапія) і складаються із наступних елементів: психологічного планування (цілі, критерії, методи, нормативи, результати); визначення: типу особистості (організаційний, аналітичний, інженерний, творчий, інтуїтивний); типу темпераменту, характеру, направленості, інтелектуальних та когнітивних здібностей, способів впливу, моделей поведінки, рівня стресостійкості та конфліктності.

Слід сказати, що дисципліна “Менеджмент персоналу” пов’язана з багатьма науками, серед яких слід виділити: управління трудовими ресурсами, маркетинг персоналу, ринок праці, соціологія праці, економіка підприємства, економічна теорія, економічна статистика, психологія, економіка праці, охорона праці, фізіологія і психологія праці, ергономіка, трудове право, управління розвитком персоналу, мотивація та оцінка персоналу тощо.

В управлінні організацією важливе місце посідає людський фактор. Людина – найскладніший об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від матеріальних факторів виробництва, вона має інтелект, що дає їй можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті до неї вимоги; тільки людина здатна до постійного вдосконалення та розвитку саме це є найбільш важливим джерелом для підвищення ефективності функціонування організації; а також трудове життя людини в сьогоdnішньому суспільстві займає період 30-55 років, тому стосунки між працівником і організацією мають довгостроковий характер.

Менеджмент персоналу визначається як: - наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності; - систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу; - діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей (задоволеність співробітників своєю працею, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці). Об'єкт менеджменту персоналу – це організація, як єдине ціле, структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи, наймані працівники незалежно від статусу в організації. Суб'єктами менеджменту персоналу є: лінійні, функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції. Менеджмент персоналу має 4 рівні: Оперативний – домінує кадрова робота. Тактичний – управління персоналом. Стратегічний – управління людськими ресурсами. Політичний – робота по розробці кадрової політики.

Сутність менеджменту персоналу полягає в керуванні та організації роботи зі співробітниками у межах організації. Основні завдання менеджменту персоналу включають відбір та найм нових працівників, планування та облік

кадрів, розвиток і навчання персоналу, оцінку та винагородження, управління працевлаштованістю та вирішення конфліктів.

Менеджмент персоналу також відповідає за створення мотивуючого та продуктивного робочого середовища, розвиток стратегій збереження талантів та утримання ключових працівників. Він також забезпечує виконання правил та процедур, пов'язаних зі здоров'ям та безпекою праці.

Менеджмент персоналу впливає на ефективність організації, оскільки добре організований та мотивований персонал здатний досягати поставлених цілей та успішно виконувати свої обов'язки. Таким чином, сутність менеджменту персоналу полягає в успішному управлінні людськими ресурсами для досягнення стратегічних та оперативних цілей організації.

Напрями розвитку менеджменту персоналу постійно еволюціонують, оскільки організації стикаються з новими вимогами та викликами у сучасному бізнес-середовищі. Ось деякі основні напрями розвитку менеджменту персоналу:

1. Стратегічний підхід: Зрозуміння того, що менеджмент персоналу повинен бути вбудований у стратегію організації. Це означає, що менеджери персоналу повинні мати чітке уявлення про бізнес-мету організації та здатність розробляти політики та практики, які сприяють досягненню цих цілей.
2. Розвиток талантів: Фокусування на розвитку індивідуального потенціалу співробітників та створенні програм навчання та розвитку. Це може включати тренінги, менторинг, програми ротації та інші ініціативи, спрямовані на підвищення навичок та компетентностей співробітників.
3. Управління здібностями й вміннями: Зосередження на ідентифікації ключових навичок та вмінь, необхідних для успіху в роботі, та розробка стратегій управління цими здібностями. Це може включати створення матриць компетентностей, оцінку потреб у навчанні та розвитку, а також сприяння розвитку цих навичок у співробітників.
4. Управління ризиками: Розуміння потенційних ризиків, які можуть вплинути на персонал та організацію в цілому. Це включає розробку

політик та процедур для управління ризиками, пов'язаними зі здоров'ям та безпекою праці, забезпеченням добробуту співробітників та інших аспектів організаційного життя.

5. Розвиток культури організації: Створення та підтримка позитивної робочої культури, яка сприяє ефективності, задоволеності співробітників та досягненню цілей організації. Це може включати роботу над комунікацією, лідерством, визнанням досягнень та створенням сприятливого середовища для співробітників.

Актуальним сьогодні є вдосконалення процесу управління персоналом, який повинен враховувати вимоги часу. Нові вимоги життя заставляють переглядати і повністю змінювати старі парадигми стосунків роботодавців, керівників, менеджерів різних рівнів, працівників. Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є створення довіри на підприємстві, що веде до розширення повноважень виконавців на місцях, заохочення інакомислення, децентралізації та диференціації, дозволяє змінити форми контролю, а саме - звужити та замінити інформацією.

Етапами менеджменту персоналу є:

1. Планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.
2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів за всіма посадами.
3. Відбір: оцінювання кандидатів на робітничі місця і відбір кращих із резерву, створеного у ході набору.
4. Визначення заробітної плати та пільг: розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання та збереження службовців.
5. Профорієнтація й адаптація: вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у робітників розуміння того, що очікує від них організація та яка праця в ній одержує заслужену оцінку.
6. Навчання: розробка програм для навчання трудових навичок, що вимагаються для ефективного виконання роботи.

7. Оцінювання трудової діяльності: розробка методик оцінювання трудової діяльності і доведення її до працівника.
8. Підвищення, зниження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвитку їхнього фахового досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму.
9. Підготування керівних кадрів, управління просуванням по службі: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей та підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Первинною ланкою, де відбуваються відносини з приводу менеджменту персоналом, є організація (трудовий колектив).

Поняття «організація» багатогранне. Академічний словник української мови зафіксував активне вживання слова «організація» в 4-х різних значеннях:

1. Дія за значенням: організувати, зорганізуватися; організовувати, організовуватися. Якщо дія триває довший час і виконується групою людей, то вона є процесом організовування чогось, упорядковування, улаштування (організація праці, організація діяльності, організація управління тощо).
2. Об'єднання людей, суспільних груп, держав на базі спільності інтересів, мети, програми дій (Організація Об'єднаних Націй, профспілкова організація). У теорії менеджменту прийнято для зручності будь-яку юридичну особу (підприємство, банк, навчальний заклад, лікувальний заклад тощо) називати організацією. Отже, під організацією розуміється соціальний інститут, створений засновниками на ґрунті спільності інтересів, як правило, економічних, політичних, культурних, спортивних.
3. Особливості будови чого-небудь, структура.
4. Фізичні й психічні особливості окремої особи (душевна організація людини).

У менеджменті персоналу об'єктом вивчення є організація в другому значенні цього слова, тобто як соціальний інститут у всіх його проявах, але переважно у сфері економіки. Об'єктом навчальної дисципліни є також

структурні підрозділи організацій та їхній персонал, окремий працівник як посадова особа та як особистість.

Досить широко використовується поняття «організація» також і в значенні процесу (організація праці, організація управління тощо).

Організація є юридичною особою. Усю свою діяльність вона здійснює самостійно, розраховує на власні можливості, на потенціал своїх керівників, на ініціативну, творчу працю кожного працівника.

Організації у сфері економіки створюються для спільної економічної діяльності. Спільна праця групи людей звичайно продуктивніша порівняно з працею такої ж кількості виконавців-одинаків.

Можна стверджувати, що сучасна цивілізація тримається «на трьох китах»: сім'ї, організації та державі. До речі, сім'ю теж можна розглядати як маленьку організацію, а державу як суперорганізацію.

Організація як юридична особа є основним, базовим об'єктом менеджменту. Керівники середнього рівня управління відповідають за стан справ у великих структурних частинах організації – виробництвах, виробничих комплексах, цехах. Об'єктами менеджменту на нижчому рівні управління є низові структурні підрозділи (відділи, бюро, сектори, лабораторії, виробничі дільниці, бригади тощо).

Розглянувши об'єктивну необхідність і сутність управління спільною працею людей, треба визначитися з уявленням щодо самого об'єкта управління, тобто людей, які складають персонал організації.

Персонал або кадровий склад (кадри) — це загальна сукупність людей, що перебувають у трудових відносинах з конкретною організацією, тобто утворюють дану організацію незалежно від виду трудового договору і строку, на який договір укладено.

У великих організаціях структура персоналу може бути дуже складною за кількістю різних професій, посад, рівнів кваліфікації тощо. А це дуже ускладнює систему і процеси управління такими колективами.

У складі персоналу організації можуть бути постійні, сезонні, тимчасові працівники. Є такі, що зайняті повний робочий день, інші працюють у режимі неповного робочого дня або тижня. Одна людина може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва. При цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника.

Структура персоналу організації – це сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою. Вона може бути статистичною й аналітичною.

За ознакою участі у виробничому або управлінському процесі, тобто за характером трудових функцій, а отже – посади персонал поділяється на такі категорії:

- керівники, які здійснюють функції загального менеджменту;
- фахівці – особи, які здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні та інші функції;
- службовці (технічні виконавці), які здійснюють підготовку й оформлення документів, облік, контроль;
- робітники, які безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послугу виробничого характеру.

Професійна структура персоналу організації – співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів тощо), які володіють комплексом теоретичних знань і практичних навичок, здобутих в результаті навчання й роботи в конкретній галузі.

Кваліфікаційна структура персоналу – співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки), необхідного для виконання певних трудових функцій.

Статеві-вікова структура персоналу організації – співвідношення груп персоналу за статтю та віком.

Структура персоналу за стажем: співвідношення працівників за загальним стажем і стажем роботи в певній організації.

Структура персоналу за рівнем освіти (загальним і спеціальним) характеризує осіб, які мають: вищу освіту, в тому числі за рівнем підготовки – бакалавр, спеціаліст, магістр; незакінчену вищу освіту; середню спеціальну освіту; середню загальну освіту; неповну середню освіту; початкову освіту.

Тема 2. Стратегія та політика менеджменту персоналу організації

2.1. Зміст, завдання, зовнішні й внутрішні чинники стратегії менеджменту персоналу організації.

2.2. Механізм реалізації та принципи стратегії й політики менеджменту персоналу.

2.3. Сфери і підсистеми менеджменту персоналу організації, щодо яких розробляється політика.

2.4. Залежність стратегії й політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації.

Короткий зміст теми

Функціонування організації сьогодні різко змінюється на макро- та мікроекономічному рівнях. В умовах ринкової економіки неприйнятними стають жорстке адміністрування, традиційно «диктаторські» методи планування на перспективу на основі досягнутого рівня й екстраполяційних моделей, орієнтація не на ринкові потреби, а лише на можливості виробництва тощо. Це означає, що в кожній організації тепер потрібно самостійно вирішувати проблеми, які раніше не виникали або вирішувалися в інший спосіб, на іншому рівні.

Стратегія і політика менеджменту персоналу організації базуються на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище-організація». Більшість з існуючих сьогодні концепцій менеджменту розглядає організацію як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища та дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Стратегічний менеджмент – управління організацією, яка базується на її ресурсному потенціалі, орієнтує її виробничу діяльність на запити споживачів,

здійснює гнучке регулювання на зміни, що дає змогу досягти конкурентних переваг, а в сукупності – мети в довгостроковій перспективі.

Стратегічний менеджмент – це процес встановлення довготермінового спрямування організації, визначення специфічних цілей, розробки стратегії для їх досягнення з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин, а також засобів виконання обраного плану дій.

Стратегія та політика менеджменту персоналу, спираючись на персонал, орієнтує організацію на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку і стратегічних цілей у довгостроковому періоді.

В організації існує образ менеджера-стратега, що виношує грандіозні замисли тоді як турбота про дрібні деталі покладається на когось іншого. Проте, обов'язки керівника полягають насамперед у роботі з деталями, хоча, звичайно, і на вищому рівні. Керівник зобов'язаний використовувати всі доступні йому як главі організації засоби для зміцнення існуючої перспективи, розвитку контактів із метою отримання важливої інформації, ведення переговорів та укладання угод для зміцнення завойованих позицій.

Головними завданнями стратегії й політики менеджменту персоналу в організації мають бути ті завдання, з якими кожна організація сьогодні стикається у своїй діяльності. Головне тут – зміна концепції організації та управління нею: з «основної ланки діючого виробництва», розміщеної «внизу ієрархії управління, організація поступово стає самостійним ключовим, центральним елементом економічної діяльності держави. При цьому кожна організація має бути унікальною, «відкритою» системою, що має певні особливості, які відрізняють одну організацію від іншої.

Кожне підприємство є соціально-економічною системою, а отже, воно має загальні риси. До цих загальних характеристик належать:

- використання основних елементів виробництва і функцій управління;
- змінність окремих параметрів та системи загалом упродовж періоду існування;

- здатність до формування власної поведінки, унікальність, нерідко – її непередбачуваність в конкретній ситуації;
- здатність адаптуватися до змін у середовищі, встановлювати ефективні зв'язки;
- здатність до протидії тенденціям, які можуть зруйнувати систему;
- властивість змінювати структуру й механізм функціонування на власний розсуд.

Менеджери сучасних організацій мають орієнтуватися на стратегічне мислення, яке передбачає вивчення потреб споживачів, нових можливостей та загроз, конкурентних позицій, вважаючи це такою самою звичною діяльністю, як і аналіз та оцінювання ситуації всередині організації.

Стратегічне мислення має базуватися на усвідомленні насамперед керівниками та всім персоналом власної відповідальності за довгострокове існування і розвиток організації, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення і підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду.

Стратегічне мислення управлінського персоналу будь-якої організації відображається у понятті «стратегічний рівень організації».

Стратегічний рівень – це система знань про можливості й обмеження в розвитку організації, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях та діях. Позитивна або негативна відповідь на ці питання, що потребує глибоких різнобічних досліджень, дає змогу оцінити рівень стратегічної спрямованості (орієнтації) організації.

Стратегічно орієнтована організація – це організація, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного менеджменту, застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему

стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій доцільно зараховувати:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також чинників «невизначеності майбутнього».

2. Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) чинники, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих чинників, сформувати відповідні інформаційні банки.

3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

4. Полегшити роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності й прибутковості.

5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з визначеними цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості окремих її підсистем до змін.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю й аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу і системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін та дають змогу досягти майбутніх цілей.

Будь-яка модель менеджменту організації базується на відповідній концепції. Концепції менеджменту – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта й об'єкта менеджменту, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

До основних принципів стратегії та політики менеджменту персоналу організації належать:

- принцип пріоритетності, який визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей і пріоритетів реалізації стратегій. В умовах використання внутрішнього потенціалу та обмежених ресурсів організація не може забезпечувати усі визначені цілі й стратегії одночасно;

- принцип спадковості, який характеризує закономірний перехід від головних ознак існуючого потенціалу організації до бажаного потенціалу при визначенні стратегій діяльності організації;

- принцип коригування, який характеризує необхідність постійного проведення змін у цілях і стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності організації. Стратегія та політика менеджменту персоналу передбачають своєчасне прийняття стратегічних рішень відповідно до умов і обставин, що виникають, змінюючи цілі та коригуючи розроблені стратегії;

- принцип концентрації зусиль, який визначає, що при виборі стратегій необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху. На основі цього принципу організація має створювати свої конкурентні переваги;

- принцип балансу ризиків, який висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розробки альтернативних стратегій – створення стратегічного резерву – як альтернативних способів діяльності організації;

- принцип зіставлень, який визначає технологію проведення перспективного аналізу. Оцінка потенціалу організації не буде об'єктивною, якщо його складові не будуть зіставлені з відповідними факторами зовнішнього середовища. У процесі реалізації стратегій організація має постійно відстежувати зміни зовнішнього середовища і порівнювати їх із власним потенціалом;

- принцип синергізму, який визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності організації. Стратегія менеджменту персоналу має формуватися як єдина система виконання усіх загальних функцій менеджменту. Взаємозв'язок між різними видами діяльності та органами, що їх виконують, має забезпечувати єдність напрямів діяльності.

За останній час більшість організацій, що діють на світовому ринку, перейшли від конкуренції, яка базувалась на збуті, до конкуренції, що використовує інвестиції в удосконалення виробничих процесів. При такій моделі виробничі структури мають бути гнучкими, що дає їм змогу швидко пристосовуватися.

Стратегію і політику менеджменту персоналу організації сьогодні слід розглядати як такий менеджмент, який, спираючись на персонал, орієнтує підприємство на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку та стратегічних цілей у довгостроковому періоді.

Основний акцент формується у процесі стратегії й політики менеджменту персоналу конкурентоздатного персоналу організації, який перемагає у конкурентній боротьбі з персоналом організації аналогічних організацій.

Конкурентоздатність може забезпечуватися за рахунок високого рівня професіоналізму і компетентності, особистих якостей, інноваційного та мотиваційного потенціалу працівників.

Кінцевим результатом стратегії й політики менеджменту персоналу організації загалом стає, в тому числі і трудового, для досягнення цілей підприємства у довгостроковій перспективі, тому важливе місце відводиться персоналу організації, зокрема підвищенню його компетентності.

Під стратегією менеджменту персоналу організації слід розуміти як цілеспрямований, адекватний вплив суб'єктів управління на групи людей з метою підвищення їх компетентності та ефективної організації, а також координації їх діяльності у процесі реалізації стратегії й стратегічних цілей організації.

Стратегічний менеджмент персоналу організації охоплює сукупність стратегічних управлінських рішень і видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють в організації.

Предметом стратегічного менеджменту персоналу є діяльність організації з реалізації функцій моделі стратегічного менеджменту персоналу організації з метою найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу.

Стратегією менеджменту персоналу організації має бути безперервний процес, що охоплює заходи стратегічного планування, підбору, професійної підготовки, оцінювання та навчання працівників, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення якості життя.

Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу

- 3.1. Нормативно-правове та нормативно-методичне забезпечення системи менеджменту персоналу.
- 3.2. Документи внутрішнього використання, що регламентують виконання функцій з менеджменту персоналу.
- 3.3. Кадрове забезпечення системи менеджменту персоналу. Кількісний та якісний склад працівників кадрової служби.
- 3.4. Інформаційне, комунікаційне та технічне забезпечення системи менеджменту персоналу організації.

Короткий зміст теми

Трудове законодавство – це сукупність відповідним чином затверджених нормативно-правових актів, що регулюють усю сукупність соціально-трудових відносин між сторонами цього процесу (роботодавцем, найманим працівником, державою).

До трудового законодавства належать насамперед Конституція України, що визначає принципи трудових відносин у державі. В цьому визначальному документі закріплені основні права громадян як суб'єктів трудового права і встановлені вихідні положення щодо оплати праці, регулювання робочого часу та відпочинку, охорони праці, соціального забезпечення.

Важливе місце в регулюванні соціально-трудових відносин відведено Кодексу «Законів про працю». Він регулює завдання, права й обов'язки учасників трудових правовідносин, особливості регулювання прав деяких категорій працівників, застосування законодавства про працю, міжнародних договорів і угод, нечинність умов договорів, що погіршують становище працівників, додаткові пільги, які можна надавати працівникам, тощо.

Також до трудового законодавства належать Закони України «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про господарські товариства», «Про колективне сільськогосподарське підприємство» та ін. У цих нормативно-правових актах встановлені особливості правового регулювання соціально-трудових відносин в організаціях різних форм власності.

До трудового законодавства належать Закони України, що регулюють обов'язкові види державного соціального страхування. Серед таких законів: «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими похованням», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності». Водночас потрібно зазначити, що ці документи регулюють здійснення лише трьох видів обов'язкового соціального страхування.

До трудового законодавства, яким регламентована діяльність служби управління персоналом, належать, окрім Конституції України, КЗПП і Законів України, постанови Кабінету Міністрів України, накази, розпорядження, інструкції галузевих міністерств, що регулюють окремі аспекти трудових відносин зайнятого населення.

До нормативного забезпечення діяльності служби управління персоналом належать насамперед Державний класифікатор професій ДК 003:2010. Національний класифікатор України «Класифікатор професій» призначений для застосування всіма суб'єктами господарювання під час запису про роботу в трудові книжки працівників.

ДК 003:2010 містить такі розділи:

1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі).

2. Професіонали. До цього розділу належать професії, що потребують від працівника (з урахуванням кола й складності певних професійних завдань та

обов'язків) кваліфікації за: дипломом про повну вищу освіту, що відповідає рівневі спеціаліста, магістра; дипломом про присудження наукового ступеня; атестатом про затвердження вченого звання.

3. Фахівці. До цього розділу належать професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом: молодшого спеціаліста; бакалавра; спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку (стажування, інтернатуру, клінічну ординатуру тощо); спеціаліста (на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування).

4. Технічні службовці. До цього розділу належать професії, до яких може бути застосований рівень кваліфікації «молодший спеціаліст», а також професії, що потребують повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві.

5. Працівники сфери торгівлі та послуг. Більшість професій, поданих у цьому розділі, потребує повної загальної середньої й професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві. Ряд професій можуть мати освітньо-кваліфікаційний рівень молодшого спеціаліста.

6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення і рибальства. До цього розділу належать професії, що потребують повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві.

7. Кваліфіковані робітники з інструментом. Ці професії потребують повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві. Для деяких професій, пов'язаних з виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.

8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування і машин. Ці професії потребують повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві. Для деяких

професій, пов'язаних із виконанням робіт високої кваліфікації, необхідна кваліфікація молодшого спеціаліста.

9. Найпростіші професії. Для виконання професійних завдань за професіями у цьому розділі досить базової загальної середньої освіти або початкової загальної освіти та мінімальної професійної підготовки на виробництві чи інструктажу.

До науково-методичного забезпечення діяльності служби управління персоналом слід зарахувати Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Це – систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, наведених у Класифікаторі професій (ДК 003:2010).

Кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи: «Завдання та обов'язки», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги». За необхідності може бути додатковий розділ «Спеціалізація». Для професійної групи «Керівники» вимоги визначено залежно від рівня й функцій управління і керівництва, які відрізняються за складністю та відповідальністю: керівники первинних структурних підрозділів, керівники структурних підрозділів вищого рівня, керівники підприємств, установ, організацій. Для професійної групи «Професіонали» визначено вимоги повної вищої освіти з освітньо-кваліфікаційним рівнем – магістр, спеціаліст. Для професійної групи «Фахівці» встановлено вимоги базової або неповної вищої освіти з освітньо-кваліфікаційним рівнем – бакалавр, молодший спеціаліст. В окремих випадках визначають вимоги повної вищої освіти з освітньо-кваліфікаційним рівнем – спеціаліст. Для професійної групи «Технічні службовці» встановлено вимоги професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві, у сфері послуг.

Розділ «Спеціалізація» подає дані про похідні назви посад, характеристики робіт, галузеву віднесеність тощо, які вказують на особливості застосування посади.

Довідник служить основою для:

- розроблення посадових інструкцій працівникам, які закріплюють їх обов'язки, права та відповідальність;
- складання положень про структурні підрозділи, які визначають їх роль і місце в системі управління підприємством (установою, організацією);
- формування та регулювання ринку праці;
- ведення документації про укладення трудового договору (прийняття на роботу), професійне просування, переведення на іншу роботу, відсторонення від роботи, припинення і розірвання трудового договору;
- присвоєння та підвищення категорій за посадою відповідно до оволодіння особою повним обсягом знань і робіт за результатами кваліфікаційної атестації;
- організації навчально-виховного процесу в закладах освіти, які готують працівників за професіями відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів.

Організаційно-розпорядче забезпечення охоплює сукупність вимог та умов, що визначають організаційні аспекти діяльності з управління персоналу (формалізовані вимоги до конкретних посад, критерії добору персоналу, ресурсне забезпечення робочих місць тощо). Основними організаційно-розпорядчими документами є статут організації, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкція з правил техніки безпеки, положення про службу персоналу, посадові інструкції.

Колективний договір укладають на основі законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин й узгодження інтересів працівників та роботодавців.

Правила внутрішнього трудового розпорядку призначені для правового регулювання спільної праці в організації, що забезпечує належну поведінку учасників трудового процесу.

Інструкцію з правил техніки безпеки розробляють в організації відповідно до затвердженого тут технологічного регламенту для кожного робочого місця або кожної професії. Важливим видом інструкцій є так звані аварійні інструкції. У них передбачають можливі випадки та місця виникнення аварій, заходи щодо

їх ліквідації у початковій стадії дії кожного інженерно-технічного працівника і робітника, шляхи порятунку людей, захоплених аварією.

Положення про службу персоналу – це організаційно-правовий документ, який визначає місце підрозділу в загальній структурі організації, регламентує порядок його функціонування, а також підпорядкованість та взаємодію з посадовими особами, підрозділами і службами.

Посадові інструкції мають відображати повний перелік завдань та обов'язків, повноважень і відповідальності, у разі потреби містити необхідні пояснення, а всім термінам необхідно дати чіткі визначення.

Посадові інструкції складаються з розділів: «Загальні положення», «Завдання та обов'язки», «Права», «Відповідальність», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги» і «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою».

У заголовку посадової інструкції наводять повну назву посади в давальному відмінку (має відповідати професійній назві роботи, передбаченій Класифікатором професій ДК 003:2010) та повну назву структурного підрозділу.

У розділі «Загальні положення» посадової інструкції подають основні дані про посаду, сферу діяльності працівника, найменування підрозділу, де працює той чи інший працівник, порядок призначення на посаду і припинення виконання посадових обов'язків, безпосередню підпорядкованість, кваліфікаційні вимоги до працівника (рівень освітньої підготовки, рівень кваліфікації, фах, необхідний стаж роботи за фахом, інші вимоги), наявність підлеглих, перелік основних законодавчих актів, інших матеріалів, якими керується в роботі працівник, порядок заміщення інших працівників на період їхньої тимчасової відсутності (відпустки, хвороба, інші поважні причини), а також хто заміщує його.

Розділ «Завдання та обов'язки» характеризує зміст діяльності працівника. Визначають самостійну ділянку роботи відповідно до Положення про підрозділ. Ділянку роботи можна конкретизувати, виділивши групу питань з відповідних напрямів або закріпивши за працівником перелік об'єктів управління, або як перелік порівняно самостійних питань. Визначають перелік видів робіт, з яких складаються функції, що їх виконують.

Під час встановлення видів робіт слід визначати їх за організаційно-юридичними ознаками (керує, затверджує, здійснює, організовує, розглядає, виконує, забезпечує, контролює, бере участь, готує тощо).

Завдання та обов'язки працівника мають відповідати завданням і функціям підрозділу й вимогам кваліфікаційної характеристики відповідної посади.

У розділі «Права» визначають і наводять делеговані працівникові повноваження, за допомогою яких він має забезпечувати в процесі діяльності виконання доручених йому завдань та обов'язків. Наприклад, вносити пропозиції з відповідних питань, приймати певні рішення, узгоджувати проекти документів, виконувати обов'язки представництва підрозділу з певних питань, брати участь у нарадах, отримувати необхідну для виконання своїх завдань інформацію від відповідних підрозділів тощо.

Розділ «Відповідальність» містить показники оцінювання роботи працівника і межі його особистої відповідальності за результати діяльності й виконання робіт. Показниками оцінювання роботи є якість та своєчасність виконання посадових завдань і обов'язків. Наприклад, зазначають, що працівник відповідає за невиконання або неналежне виконання посадових завдань та обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку і правил з охорони праці тощо.

У розділі «Повинен знати» наводять вимоги до спеціальних знань, а також знань законодавчих актів та нормативних документів, необхідних для виконання посадових обов'язків.

Розділ «Кваліфікаційні вимоги» містить норми, що стосуються освіти, освітньо-кваліфікаційних рівнів і досвіду, достатніх для повного й високоякісного виконання робіт за посадою.

У розділі «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою» визначають коло основних взаємозв'язків працівника зі співробітниками свого та інших структурних підрозділів, а також зі сторонніми організаціями, з якими працівник має службові взаємовідносини, терміни отримання і надання взаємної інформації

(за наявності), порядок погодження та затвердження відповідних документів тощо.

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналом – це сукупність процесів щодо формування інформації про стан персоналу, тенденцій його розвитку, що можуть бути використані при прийнятті управлінських рішень.

При цьому інформацію слід розуміти не як будь-які відомості про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише як сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань менеджменту персоналу.

Дані про персонал – це сукупність відомостей про кількісні та якісні характеристики персоналу, а інформація про персонал – це дані, що використовуються при прийнятті управлінських рішень.

Інформація, що використовується в менеджменті персоналу, має відповідати: • повноті й точності; • своєчасності та оперативності; • корисності;

- об'єктивності; • доступності; • стислості; • економічності; • однозначності сприймання;
- зручності передавання, обробки і зберігання.

Важлива частина діяльності менеджменту персоналу – це комунікації. Комунікацією управлінця є взаємодія його з персоналом щодо:

- 1) одержання або повідомлення інформації необхідної для якісного виконання функціональних та посадових обов'язків;
- 2) задоволення власної потреби людини у спілкуванні;
- 3) власне впливу, тобто керування поведінкою людей, їх відношенням до завдань й інше.

Внутрішні комунікації за своєю спрямованістю поділяються на такі види:

- 1) горизонтальні (комунікації між рівними за посадою членами колективу або між рівними за ієрархією керівниками різних підрозділів);
- 2) вертикальні (між керівниками та підлеглими).

Для того, щоб побудувати ефективну систему комунікації в організації, потрібно використовувати всі можливі ресурси та канали.

Служба персоналу повинна займатися своєчасним інформуванням працівників про всі новини, місію, стратегію і цілі організації. Для ефективних комунікацій характерними мають бути ясність, простота, достовірність, що загалом сприятиме їх адекватному розумінню.

Важливим аспектом інформаційного забезпечення менеджменту персоналу є системи автоматизації діловодства та документообігу.

На даний час лідерами ринку систем автоматизації діловодства і документообігу є:

- зарплата і управління персоналом – інструмент для реалізації кадрової політики підприємства, а також автоматизації різних служб підприємства, починаючи від служби управління персоналом та лінійних керівників до працівників бухгалтерії;
- система «Парус-Персонал» призначена для комплексної автоматизації бізнес-процесів HR-департаменту і відділу кадрів, використання системи підвищує ефективність управління персоналом та полегшує HRM-процеси, у т.ч. завдання рекрутингу, мотивації, підвищення кваліфікації й ін.
- система InterOffice (Oracle) забезпечує організацію документообігу, колективну роботу, інтеграцію з іншими засобами колективної роботи, підтримку базової системи передачі повідомлень, календаря, служби каталогів і папок, національних мов;
- система GroupWise WorkFlow Professional (Novell) є графічною версією GroupWise WorkFlow, тісно інтегрується з електронною поштою для організації колективної роботи та вдосконалення робочих процесів, містить широкий спектр піктограм (елементів графіки) для опису документообігу;
- система Saros Document Manager (Saros Corporation) забезпечує дворівневе управління документами – бібліотечний сервер і клієнтське ПЗ, універсальний доступ до сховищ даних, має атрибутивний пошук, автоматизацію рутинної роботи (друк, архівування, обмін електронною поштою), єдину систему безпеки та управління життєвим циклом інформації;

- система Action Workflow (Action Technologies) призначена для автоматизації інформаційних потоків у середовищі Lotus Notes або Microsoft SQL Server, підтримує стандартні технології управління документопотоками, графічне моделювання бізнес-процесів, функції перевірки цілісності моделі й її оптимізації, розрахунок часу виконання та вартості процесів, генерує звіти;
- система Work Expeditor (Compag) забезпечує швидку й ефективну організацію колективної роботи та автоматизацію бізнес-процесів, захист інформації на рівні полів даних, аудит всіх видів операцій;
- система EDMSuite (IBM) містить систему автоматизації документообігу FlowMark, засоби обробки графічних документів, забезпечує трирівневий розподіл прав доступу, контроль версій документів;
- система FormFlow (Symantec) призначена для повного забезпечення всіх потреб організації щодо автоматизації ділових, виробничих процесів бізнес-процесів на основі електронних форм;
- система «Босс-Референт» розроблена на основі Lotus Notes, виконує централізоване зберігання, пошук, пересилання складних документів будь-яких форматів і розмежування доступу до них.

Виконання функцій з менеджменту персоналу потребує відповідного матеріально-технічного забезпечення. Працівники цієї сфери належать до управлінського персоналу та потребують насамперед створення належних умов праці на робочих місцях. У своїй діяльності працівники служби, управлінці персоналом використовують сучасні засоби обчислювальної техніки, оргтехніки й оперативної поліграфії.

Загалом все матеріально-технічне забезпечення діяльності з менеджменту персоналу можна поділити на такі групи: – технічні засоби; – засоби зв'язку; – приміщення для роботи.

Технічні засоби працівники менеджменту персоналу використовують для автоматизації та механізації управлінської праці. Технічні засоби умовно поділяються на такі підгрупи:

- канцелярське приладдя;

- організаційна техніка (засоби складання, копіювання, розмноження, опрацювання, зберігання, пошуку і транспортування документів);
- електронні обчислювальні машини.

Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу

- 4.1. Завдання соціально-психологічного забезпечення менеджменту персоналу.
- 4.2. Психологічні методи управління трудовим колективом.
- 4.3. Комунікативний процес. Стресові фактори та управління ними.
- 4.4. Стресостійкість у менеджменті персоналу. Управління стресом на робочому місці.

Короткий зміст теми

Залежно від напрямів менеджменту персоналу на практиці будується система завдань і відповідних методів їхнього соціально-психологічного забезпечення.

Таблиця 1

Завдання та методи соціально-психологічного забезпечення менеджменту персоналу

Напрямки управління персоналом	Завдання	Методи дослідження
Формування персоналу	1.Психологічно обґрунтовані норми керованості та оптимальні розміри виробничих колективів. 2.Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівника (розробка професіограм). 3.Соціально-психологічні моделі виробничих колективів (прогноз сумісності працівників).	Аналіз предметного змісту трудової діяльності, трудовий метод вивчення професій. Експеримент, моделювання, експертні оцінки. Експеримент, моделювання, експертні оцінки.
Підбір персоналу	1. Спрямованість особистості. 2.Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості. 3.Індивідуально-психологічні особливості працівників.	Бесіда, спостереження, вивчення особистості, біографічний метод, тести поглядів, установок, цінностей. Інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей. Експеримент, особистісні тести, різноманітні психофізіологічні методики.
Підготовка персоналу	1.Професійно необхідні знання, вміння, навички. 2.Ефективні заходи психолого-педагогічного впливу на тих, які навчаються.	Експертні оцінки, опитування, бесіди, аналіз конкретних ситуацій, ділові ігри. Соціально-психологічний тренінг,

	3. Найрезультативніші форми професійного навчання.	експеримент. Різноманітні психолого-педагогічні методики.
Оцінювання та розстановка персоналу	1. Відповідність працівника виконуваний роботі. 2. Можливість подальшого використання працівника. 3. Результати трудової діяльності. 4. Місце працівника в системі внутрішньокolleктивних відносин.	Методи опитування (анкетування та інтерв'ювання). Групове оцінювання особистості й інші експертні оцінки. Тести міжособистісних відносин, спостереження, бесіда. Тести міжособистісних відносин, спостереження, бесіда.
Рациональне використання персоналу	1. Причини плинності кадрів та порушень трудової дисципліни. 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі. 3. Ефективність роботи з персоналом.	Соціометрія і референтометрія, тести міжособистісних відносин. Методи опитування, аналіз документів. Управлінсько-виховні методи, аналіз стилю керівництва, аналіз результатів діяльності колективу.

Психологічні методи управління трудовим колективом можна об'єднати в такі відносно самостійні групи:

а) діагностичні (бесіда, спостереження, аналіз трудової діяльності, біографічний метод, методи опитування, різні психофізіологічні та особистісні методики);

б) прогностичні (моделювання сумісності працівників, розробка професіограм, створення механізмів формування управлінських груп, різні апаратурні й бланкові методики);

в) експериментальні (стажування, тимчасове заміщення основного працівника тощо);

г) управлінсько-виховні (аналіз конкретних ситуацій, соціально-психологічний тренінг, ділові ігри тощо).

Розрізняють три основні взаємопов'язані структурні компоненти професійного спілкування, які часто називають сторонами спілкування:

1) комунікативна компонента (взаємообмін інформацією між партнерами по спілкуванню);

2) інтерактивна компонента (взаємодія партнерів по спілкуванню);

3) перцептивна компонента (взаємсприйняття і стосунки партнерів по спілкуванню).

Комунікативна компонента охоплює обмін інформацією, а також те, як інформація формується, уточнюється, розвивається. У цьому контексті термін «комунікація» тлумачать лише як обмін інформацією між людьми, як змістовий аспект соціальної взаємодії, складову спілкування, на відміну від широкого розуміння «комунікації», де її ототожнюють із поняттям «спілкування».

Комунікатор (відправник інформації) лише тоді зрозуміє, що його повідомлення засвоєне одержувачем, коли відбудеться зміна ролей, тобто коли одержувач перетвориться на комунікатора та своїм висловлюванням дасть зрозуміти, як він розкрив сутність повідомленої інформації. Тут йдеться про зворотний зв'язок, наявний тоді, коли одержувач демонструє реакцію на повідомлення.

Професійне спілкування – це передусім комунікація, тобто передача інформації, інструкції, намірів, а також обмін думками і бажаннями у робочому колективі. Будь-яка комунікація у спілкуванні відбувається для вирішення певних виробничих завдань або задоволення певних виробничих потреб. При цьому на точність процесу передачі – отримання інформації у спілкуванні впливає низка бар'єрів розуміння.

Розрізняють такі комунікативні бар'єри, які ускладнюють спілкування:

1. Соціально-культурні, що виникають на основі відмінностей національного, релігійного, політичного, професійного, статево-вікового характеру (тобто складності ділового спілкування представників різних статей, віку, посад, професій та різних рівнів кваліфікації).

2. Психологічні, що виникають шляхом виявлення індивідуальнопсихологічних відмінностей між особами, які спілкуються (тобто контрастність за ціннісними орієнтаціями та домінуючої мотивації, істотні відмінності у темпераменті та манері розмови тощо).

3. Бар'єри у відносинах, що виникають на основі сформованих у людей міжособистісних антипатій чи суб'єктивних настанов (тобто вплив недовіри до інформації на основі сформованого негативного ставлення до співрозмовника;

формалізоване або конфронтаційне звернення з представниками інших професійних груп тощо).

4. Семантико-фонетичні, пов'язані з відмінністю у професійному лексиконі, наявністю фонетичних дефектів мовлення у співрозмовника (тобто, нерозбірлива дикція, погана артикуляція тощо).

Інтерактивна сторона спілкування передбачає обмін не лише інформацією, а й різними діями, за допомогою яких здійснюються взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у виконанні спільного завдання. Взаємодія у цьому контексті є аспектом спілкування, що виявляється в організації учасниками управлінського процесу взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення спільної мети. Важливий аспект взаємодії – це взаєморозуміння, тобто таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їхньому значенню з точки зору авторів інформації.

Стрес – це реакція організму на зовнішні або внутрішні чинники, адаптація людини до мінливих або небезпечних умов.

Інакше кажучи, стрес виникає не в кожній складній ситуації. Якщо відбуваються події незначущі для людини, або вона вже з ними колись справлялася, то людина дуже легко та безболісно долає труднощі.

Стрес можна розглядати як універсальну адаптивну реакцію людини на небезпечну або невизначену, але при цьому значущу для неї ситуацію в умовах відсутності адекватного стереотипу поведінки або за неможливості його застосувати.

Незначні стреси неминучі й нешкідливі. Більш того, певний рівень напруженості в роботі сприймається співробітниками як драйв, тонус. Надмірне ж напруження шкідливе для працівників і для організації загалом.

Працівники, які тривалий час перебувають у стресовій ситуації, вказують на зниження працездатності, погіршення якісних та кількісних показників роботи. У них знижується здатність швидко реагувати на зміни ситуації, поведінка стає «шаблонною», виникають загострені переживання самотності,

депресії, хронічної втоми тощо. У підсумку це призводить до виникнення ряду захворювань.

Небезпечним наслідком тривалого перебування у стресі є професійне вигорання. У міру того, як збільшуються наслідки робочих стресів, виснажуються моральні й фізичні сили людини. У «згорілих» на роботі людей знижується трудова мотивація, розвивається байдужість до роботи, погіршуються якість і продуктивність праці.

У результаті в організації погіршується психологічна атмосфера, частішають конфлікти, збільшується кількість претензій з боку партнерів та клієнтів. Працівники починають негативно ставитися до колег, до роботи, до організації або до себе. Знижуються лояльність і привабливість роботи. Внаслідок цього збільшується плинність кадрів, знижується ефективність діяльності всієї організації.

Усі джерела стресу в організації можна поділити на три групи:

- 1) джерела, пов'язані з особливостями самої організації (її структурою, політикою управління, бізнес-процесами тощо);
- 2) джерела, пов'язані з професійною діяльністю й умовами роботи працівника;
- 3) джерела, пов'язані з індивідуальними особливостями людини.

Усі джерела стресу можуть бути умовно поділені на три великі групи: зовнішні, внутрішні, особистісні.

Зовнішні – це, наприклад, збройні конфлікти та зіткнення, посилення економічної й політичної нестабільності в суспільстві, інфляція, збільшення безробіття, пандемії.

Внутрішні джерела стресу пов'язані з характером роботи, нечітким розподілом ролей, відносинами в колективі, організаційною структурою, стилем управління тощо.

Особистісні – це проблеми працівників, а також специфічні якості та риси їхнього характеру.

Для оцінювання рівня стресу і причин його виникнення необхідно враховувати те, що стрес має тенденцію накопичуватися. Іноді сама по собі доволі незначна причина, доповнюючи вже накопичений рівень стресу, може стати тією самою «останньою краплею», після якої настають вкрай негативні наслідки. Саме тому, оцінюючи стрес та його можливі наслідки, необхідно брати до уваги всю сукупність причин і обставин, які передують його виникненню й зумовили ті чи інші наслідки стресу.

Стресостійкість у менеджменті персоналу є ключовою якістю, особливо в динамічному робочому середовищі. Деякі способи зміцнення стресостійкості у менеджерів персоналу включають:

1. Тренінги зі стресового менеджменту: Надання менеджерам інструментів для ефективного управління стресом, включаючи техніки релаксації, планування та пріоритезацію.
2. Розвиток емоційного інтелекту: Допомога менеджерам розуміти власні емоції та вміти ефективно спілкуватися з підлеглими в ситуаціях високого стресу.
3. Підтримка балансу роботи та особистого життя: Створення політик, які сприяють збалансованому розподілу робочого та особистого часу для менеджерів.
4. Стимулювання самовдосконалення: Надання можливостей для навчання, розвитку та росту для зміцнення впевненості менеджерів у своїх здібностях.
5. Створення підтримуючого колективу: Розвиток командного духу та підтримки серед колег для зменшення відчуття ізоляції та стресу.

Ці заходи сприятимуть підвищенню стресостійкості у менеджерів персоналу та позитивно позначатися на якості управління та ефективності робочих процесів.

Управління стресом на робочому місці є важливою складовою забезпечення здорового та продуктивного середовища. Ось кілька стратегій, які можуть бути використані для керування стресом на роботі:

1. Регулярні перерви: Забезпечення працівникам можливості на короткі перерви для відпочинку та відновлення енергії для підвищення продуктивності та зменшення стресу.
2. Програми фітнесу та здоров'я: Пропозиція спортивних занять, йоги, медитації або інших засобів фізичного відпочинку, які сприяють зменшенню стресу.
3. Системи підтримки: Створення системи психологічної та емоційної підтримки для працівників, включаючи консультування, тренінги зі стресового менеджменту та психологічні послуги.
4. Чесні комунікації: Забезпечення відкритої та чесної комунікації між керівництвом та працівниками, що дозволяє вирішувати проблеми та стресові ситуації на робочому місці.
5. Баланс роботи та особистого життя: Стимулювання збалансованого підходу до роботи та особистого життя, включаючи гнучкі графіки роботи та можливості для відпусток.
6. Ресурси для управління часом: Надання працівникам інструментів для ефективного управління часом та пріоритезації завдань для зменшення стресу від перевантаження роботою.

Ці стратегії можуть бути використані для створення здорового та продуктивного робочого середовища, де працівники можуть управляти своїм стресом ефективно.

Тема 5. Кадрова служба та діловодство в системі менеджменту персоналу

- 5.1. Кадрова служба. Функції та завдання кадрової служби підприємства. Кадрова документація та її призначення.
- 5.2. Права та обов'язки керівника кадрової служби. Основні вимоги до керівника кадрової служби. Кадрові служби у зарубіжних фірмах.
- 5.3. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів.
- 5.4. Особові справи працівників. Документи особового складу. Комп'ютеризація кадрового діловодства.

Короткий зміст теми

Служба управління персоналом (кадрова служба) – це кількість певних спеціалізованих структурних підрозділів у сфері кадрового менеджменту разом із зайнятими в них посадовими особами (управлінці, професіонали, виконавці), що призначені керувати персоналом у межах вибраної кадрової політики.

Завдання, функції та структура кадрової служби тісно пов'язані з характером розвитку сучасної цифрової економіки тими цілями, які стоять перед керівництвом підприємства щодо генеральної стратегії розвитку.

Головне завдання служби управління персоналом полягає в тому, щоб діяти з урахуванням трудового законодавства і реалізації соціальних програм, які прийняті як на державному, так і на територіальному рівні.

Для виконання визначених завдань служба управління персоналом на підприємстві відповідає за такі напрямки роботи:

- складає перспективні та поточні плани потреби у всіх категоріях персоналу та джерел його поповнення з урахуванням впровадження нової техніки і технології, введення нових потужностей, нових структур управління та документообігу;
- організовує і забезпечує комплектування підприємства працівниками всіх категорій, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікації відповідно до плану з праці;
- організовує найм на роботу, переведення, звільнення, надання відпусток особового складу персоналу підприємства відповідно до чинного законодавства і нормативних документів;
- здійснює облік усіх категорій персоналу відповідно до вимог директивних органів, веде підготовку всі видів державної звітності та поточної інформації про чисельний та якісний склад персоналу;
- формує резерв спеціалістів для висування на керівні посади;
- організовує облік порушень працівниками підприємства трудової дисципліни та громадського порядку;

- вивчає ділові й особисті якості працівників для їх переміщення або зарахування до резерву висування на посаду;
- аналізує професійний, освітній і віковий склад персоналу, а також інші соціальнодемографічні дані з метою покращеного використання якісного складу персоналу і складання відповідних розділів плану соціального розвитку колективу;
- складає розрахунки та заявки на потребу підприємства у молодих спеціалістах і кваліфікованих працівниках, які закінчили університети, інститути, коледжі, технікуми, школи, училища;
- бере участь в організації роботи стажування та практики, дуальної освіти студентів базових та прикріплених до підприємства навчальних закладів;
- організовує проведення атестації та інших видів оцінювання діяльності керівників і спеціалістів, а також матеріально відповідальних осіб, розробляє заходи з виконання рішень атестаційних комісій і контролює їх виконання;
- оформляє, зберігає та видає трудові книжки, своєчасно заносить до них потрібні дані (про переміщення щодо роботи, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагород);
- організовує проведення соціологічних досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом і стабільності трудового колективу; покращення соціальнопсихологічного клімату;
- здійснює підготовку договорів з місцевими центрами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом;
- розробляє програми розвитку персоналу, управління знаннями, проекти мотивації й стимулювання працівників.

Трансформації, які відбуваються в новій економіці, змінюють і підходи до управління людськими ресурсами. З'являються керівники нового типу, формуються мислення та стиль роботи, які певною мірою відповідають новим завданням і умовам розвитку організації. Значно підвищується роль кадрових

служб, які мають більш активно залучатися у процес підготовки та реалізації стратегії організації в напрямку управління персоналом. Європейська асоціація директорів відділів кадрів запропонувала модель керівника кадрової служби, яка охоплює такі якості, як: пунктуальність і методичність, динамізм та наполегливість, комунікабельність і уміння переконувати, справедливість та суворість, доступність і глибока досвідченість, уміння слухати й викликати довіру, аналітичні здібності, інтуїція, гуманність. Крім цього, керівник має бути дипломатом, психологом, радником.

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

Функція управління персоналом зазнає кардинальних змін через максимальну автоматизацію виробництва на основі сучасних технологічних досягнень. Отже, можна передбачити, що вимоги до фахівців відділів кадрів та їхніх керівників постійно зростатимуть.

Вимоги до сучасного менеджера з персоналу:

- опанування технологій та інновацій;
- готовність до інтернаціоналізації менеджменту;
- здатність спілкуватися з тим, хто допомагає приймати рішення;
- робота з різними системами мотивацій;
- спроможність опанувати більш складний комплекс прийняття рішень;
- високий ступінь гнучкості при впровадженні робіт;
- знання людей для вибору співробітників та керування ними;
- готовність до ризику і наполегливої праці.

Діловодством називають сукупність процесів щодо створення документів (документування), а також організацію роботи з документами у процесі управлінської діяльності.

Діловодство є функцією управлінської діяльності будь-якого органу управління, де створюють та опрацьовують документи. Створення умов, що

забезпечують рух, пошук і зберігання документів належить до функції організації роботи з документами.

Система кадрового діловодства встановлює чіткі норми, при дотриманні яких працівникам гарантована стабільність, а керівництву – простіше управління персоналом. Максимально чітка регламентація прав і обов'язків при допомозі кадрових документів відповідає інтересам обох сторін соціально-трудових відносин.

Документи з кадрових питань це невід'ємна частина практичної діяльності організації, в них вписують відомості, необхідні для здійснення громадянами права на працю, освіту, пенсійне забезпечення та ін., оскільки вони закріплюють соціально-трудова відносини працівників та роботодавця, підтверджують трудовий стаж та служать засобом доказу при вирішенні індивідуальних трудових спорів.

Для ведення кадрового діловодства у великих організаціях (понад 1 тисяча працівників) створюють спеціалізовані структурні підрозділи (загальний відділ, управління справами, секретаріат й ін.). У невеликих організаціях (до 100 осіб) створення служби персоналу нерентабельне, тому роботу з документування доручають секретареві.

Краща організація діловодства в організації охоплює:

1. Розробку і затвердження для особи посадової інструкції, що встановлює розподіл обсягу роботи, яку виконує співробітник, враховуючи його компетентності, рівень кваліфікації, технології виконання діловодних робіт та їх склад.

2. Підготовку і затвердження інструкцій щодо документаційного забезпечення (діловодства) в організації, що є основою основних нормативних документів, які регламентують упорядкованість та технологію роботи з документами, враховуючи момент їх створення або надходження в організацію й до надсилання кореспондентам або передачі на зберігання.

3. Розроблення номенклатури справ, що потрібні для високоякісного формування документування. Номенклатура справ з кадрового діловодства є

основою систематизування документів, формування і ведення інформаційно-пошукової роботи з документами та вміщує перелік заголовків і справ, що формуються в організації, із зазначенням термінів їх зберігання.

У кадровому діловодстві документи відповідно до призначення (змісту) в управлінні поділяють на певні групи: – документи особового складу; – документи організаційні; – документи розпорядчі; – документи інформаційно-довідкові.

Особові документи – це документи, які належать конкретним особам та в яких зафіксовано етапи трудової діяльності співробітників.

Організаційні документи – це підсистема управлінської документації, що забезпечує виконання організаційної функції управління. До них належать статuti, положення, інструкції, правила внутрішнього розпорядку, договори.

Основне призначення розпорядчих документів – це регулювання діяльності, що дає змогу органам управління забезпечити реалізацію окреслених завдань. Видання розпорядчих документів установ визначається актами законодавства, положеннями (статутами) про них. Із питань, що становлять взаємний інтерес і належать до компетенції різних установ, можуть бути прийняті спільні розпорядчі документи.

Інформаційно-довідкові документи – це різноманітні документи, якими підтверджують певні факти, обґрунтовують конкретні дії, відображають хід розгляду окремих питань тощо.

Кадрове діловодство на підприємстві ведуть за такими напрямками: облік документів особового складу підприємства та його підрозділів облік документів особового складу підприємства і його підрозділів підготовка звітів із праці (форми 1-ПВ, 3-ПВ, 4-ПВ, 5-ПВ) та необхідних довідок про наймання, переведення і звільнення працівників облік стану розвитку персоналу (підготовки, перепідготовки кадрів), зарахування їх до резерву облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу підприємства, контроль за їх використанням формування особових справ працівників, їх оформлення і ведення підготовка документів із кадрів для

передачі їх в архів на зберігання механізація й автоматизація документування інформації з особового складається актами законодавства, положеннями (статутами) про них. Із питань, що становлять взаємний інтерес і належать до компетенції різних установ, можуть бути прийняті спільні розпорядчі документи. Інформаційно-довідкові документи – це різноманітні документи, якими підтверджують певні факти, обґрунтовують конкретні дії, відображають хід розгляду окремих питань тощо.

Комп'ютеризація кадрового діловодства включає в себе використання інформаційних технологій для автоматизації та покращення управління персоналом в організації. Ось деякі переваги та можливості комп'ютеризації кадрового діловодства:

1. Ефективне управління персоналом: Системи кадрового обліку та управління дозволяють встановлювати та зберігати інформацію про співробітників, оптимізувати процес рекрутингу, ведення кадрової документації та контролювати робочий час.
2. Зменшення адміністративної тяготи: Автоматизація рутинних процесів, таких як реєстрація часу, розрахунок зарплати, ведення особових справ тощо, дозволяє зменшити адміністративне навантаження на внутрішні відділення та підвищити їх продуктивність.
3. Збереження та аналіз даних: Системи кадрового діловодства дозволяють збирати та аналізувати різноманітні дані про персонал, що може служити основою для прийняття управлінських рішень та стратегічного планування.
4. Забезпечення безпеки даних: Сучасні системи забезпечують високий рівень захисту конфіденційної інформації про працівників, що дозволяє уникнути ризику витоку даних та недозволеного доступу.
5. Забезпечення ефективної комунікації: Використання електронної пошти, спеціалізованих платформ для спільної роботи та внутрішніх соціальних мереж сприяє покращенню комунікації в команді та між підрозділами.

У відповідь на зростання вимог до управління персоналом, комп'ютеризація кадрового діловодства є ефективним засобом підвищення продуктивності та оптимізації управління персоналом.

Тема 6. Підбір персоналу.

- 6.1. Технології пошуку та залучення персоналу.
- 6.2. Зовнішні і внутрішні джерела поповнення й оновлення персоналу.
- 6.3. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг.
- 6.4. Співбесіда при наймі на роботу. Рішення про заповнення вакансії.

Короткий зміст теми

Кадровий ресурс — один з найбільш значущих для будь-якої організації. Його необхідно постійно підтримувати в оптимальному стані, що потребує особливої уваги з боку керівництва. З огляду на постійну ротацію і необхідність поповнення кадрів, велике значення має набір компетентних співробітників. Тому керівникам важливо володіти інформацією про джерела залучення персоналу, методи та технології роботи з ними.

Основні методи та технології залучення:

- Рекрутинг — традиційна методика пошуку працівників. Передбачає роботу з великою кількістю кандидатів.
- Скринінг — технологія, яка передбачає оцінку претендентів за кількома формальними критеріями. Підходить для пошуку працівників молодшої ланки.
- Сорсинг — метод залучення рідкісних фахівців, які відбираються за певним профілем. Крім професійних знань важливим критерієм відбору при цьому підході можуть бути певні риси характеру.
- Headhunting — найбільш складна технологія, яка передбачає відбір та переманювання цінних фахівців з інших компаній.

Для залучення персоналу організація може використовувати два типи джерел — внутрішні і зовнішні. Внутрішні — це власні можливості організації, зовнішні — сторонні ресурси.

Розглянемо докладніше особливості кожного типу джерел пошуку персоналу.

Внутрішніми джерелами поповнення персоналу організації виступають працівники, які вже працюють в ній.

Переваги : поява шансів для службового росту. Низькі витрати на залучення кадрів. Претендентів на посаду добре знають в організації Претендент на посаду знає дану організацію. Збереження рівня оплати праці. Швидке заповнення штатної посади, що звільнилася, без тривалої адаптації. Звільнення займаної посади для росту молодих кадрів даної організації. «Прозорість» кадрової політики тощо.

Недоліки: обмежені можливості для відбору кадрів. Можливості появи чи напруженості суперництва в колективі у випадку появи декількох претендентів на посаду керівника. Поява панібратства при рішенні ділових питань, тому що тільки вчора претендент на посаду керівника був нарівні з колегами. Небажання відмовити в чому-небудь співробітнику, що має великий стаж роботи в даній організації тощо.

До зовнішніх джерел поповнення персоналу відносяться: об'яви в газетах, спеціальних професійних публікаціях (журналах), по радіо, телебаченню, на рекламних щитах, у громадському транспорті, звертання до агентств по працевлаштуванню. Організація має використовувати свята, фестивалі, презентації задля інформування широкої громадськості про наявність вакантних посад. Для цього також влаштовуються ярмарки робочих місць. Значну увагу організація має приділяти проведенню вербування майбутніх працівників у школах, коледжах, ліцеях, університетах тощо.

Переваги: більш широкі можливості вибору. Поява нових імпульсів для розвитку організації. Нова людина, як правило, легко домагається визнання. Прийом на роботу покриває абсолютну потребу в кадрах. Крім того, легше одержати людей з уже необхідною кваліфікацією, ніж навчати і розвивати своїх людей.

Недоліки: більш високі витрати на залучення кадрів. Висока вага працівників, прийнятих зі сторони, сприяє росту плинності кадрів. Погіршується

соціально-психологічний клімат в організації. Високий ступінь ризику при проходженні іспитового терміну. Погане знання організації. Тривалий період адаптації. Блокування можливостей службового росту для працівників організації. Велика плинність кадрів - велика можливість помилки. Погроза погіршення соціально-економічного клімату.

Ринок освітніх послуг — це система соціально-економічних відносин між навчальними закладами і споживачами з метою продажу та купівлі освітніх послуг. Підвищення ефективності його функціонування передбачає впровадження маркетингового підходу у сфері освітніх послуг.

Маркетинг в освіті є важливою функцією менеджменту, він забезпечує регулювання ринку освітніх послуг. Формуючи і реалізуючи стратегію приросту цінності людини, маркетинг освітніх послуг тісно пов'язаний з розвитком персоналу організації.

Концепція маркетингу освітніх послуг передбачає, що головне завдання освітніх установ — визначити потреби та інтереси споживачів, пристосуватися до того, щоб задовольняти їх, чим зберігається та збільшується добробут споживачів освітніх послуг і забезпечуються довгострокові вигоди самого навчального закладу. Навчальний заклад, який сприймає таку філософію, суттєво змінюється. Він орієнтується не тільки на чисельність студентів (учнів чи слухачів), викладачів і розміри навчально-матеріальної бази, а на визначені характеристики та обсяги потреб ринку праці, попиту споживачів на освітні послуги. Такий підхід до визначення концепції маркетингу освітніх послуг зумовлений особливостями ринку освітніх послуг.

До складу учасників ринкових відносин, суб'єктів маркетингу освітніх послуг належать, водночас з навчальними закладами, і споживачі послуг (окремі особистості, організації), і широке коло посередників (включаючи центри зайнятості, кадрові агентства, органи виконавчої влади, ліцензування й акредитації навчальних закладів тощо), а також різні громадські організації та структури, що просувають освітні послуги для споживача на ринку.

З погляду маркетингу освітніх послуг, до функцій навчальних закладів входить формування пропозиції, надання самих освітніх послуг клієнтам, просування освітніх і супутніх послуг на ринку. У зв'язку з цим навчальні заклади та їх клієнти є найактивнішими суб'єктами маркетингової діяльності.

Згадані посередницькі структури сприяють раціональному просуванню освітніх послуг на ринку, можуть здійснювати функції з інформування, консультування, участі в ліцензуванні й акредитації навчальних закладів, організації продажу освітніх послуг і фінансової підтримки системи загальної й професійної освіти.

Об'єктами маркетингу в системі освіти водночас з освітніми послугами є місця розташування навчальних закладів, їх навчально-матеріальна база, громадський престиж і привабливість професій чи спеціальностей серед різних груп населення, рейтинг викладачів, рівень наукових досліджень у навчальних закладах, навчально-методичне забезпечення навчального процесу, широкий комплекс супутніх послуг.

Безліч освітніх установ, що існують сьогодні, пропонують різні варіанти реалізації освітніх послуг, обумовлюють формування конкурентного ринку освітніх послуг. Залежно від асортименту освітніх послуг, від особливостей і специфіки їх надання, а також від можливостей і потреб світового співтовариства формується попит на певну систему професійної освіти.

Механізмом, за допомогою якого освітні установи реагують на зовнішні впливи середовища, адаптують свої внутрішні можливості до вимог суб'єктів ринку, є маркетинг, який дозволяє вивчити попит на освітні послуги, оцінити вплив різних чинників ринку праці на результати діяльності навчального закладу, виявити закономірності формування затребуваних фахівців, розробити і реалізувати маркетингову політику функціонування системи освіти.

Маркетинг освіти являє собою систему управління ринковою діяльністю освітнього закладу, спрямовану на регулювання ринкових процесів і вивчення освітнього ринку, що веде до найбільш ефективного задоволення потреб

Залежно від ступеня залучення освітніх установ в маркетинг, можна виділити три рівня використання концепції маркетингу:

- діяльність навчального закладу може бути змінена та переорієнтована на маркетинг як систему управління, що призводить не просто до створення служб маркетингу, а й до зміни всієї філософії;
- навчальні заклади використовують певні види (комплекс взаємопов'язаних методів і засобів) маркетингової діяльності (дослідження, розробка та виробництво освітніх продуктів та послуг на основі попиту та ринкових умов тощо), хоча, загалом кажучи, маркетингу не охоплює все підприємство;
- в навчальному закладі тільки ізольовано реалізуються окремі елементи маркетингу (реклама, стимулювання продажів, ціноутворення з урахуванням попиту та ін.).

Співбесіда — найважливіший етап під час прийому на роботу. Це можливість справити перше враження на рекрутера і дізнатися більше про компанію та умови роботи. Для роботодавця це теж своєрідне випробування, адже йому необхідно за короткий термін зрозуміти, чи зможете ви впоратися із задачами компанії.

Співбесіда при наймі на роботу є одним з ключових етапів в процесі підбору персоналу. Це взаємне спілкування між роботодавцем і кандидатом, яке дозволяє детальніше ознайомитись зі здібностями, досвідом та персональними якостями кандидата.

Під час співбесіди, роботодавець може задавати різноманітні запитання, які стосуються посади. Наприклад, це можуть бути питання щодо досвіду роботи кандидата, його навичок, освіти та знань, що стосуються даної посади. Важливо переконатись, що кандидат має необхідні кваліфікації та здатності для успішного виконання посадових обов'язків.

Крім того, під час співбесіди, роботодавець може оцінювати комунікативні навички сприйнятливість до критики, працювати в команді тощо. Важливо

спостерігати за мовою тіла та відповідями кандидата, щоб зрозуміти, як він буде взаємодіяти з колегами і клієнтами.

Також під час співбесіди можуть бути проведені рольові ігри або ситуаційні завдання, що дозволяють оцінити практичні навички та реакцію кандидата на реальні ситуації, що виникають у роботі.

Після завершення основної частини співбесіди, роботодавець може задати кандидату запитання щодо його власних питань про компанію або роботу. Це дає можливість кандидату отримати додаткову інформацію проявити свою зацікавленість.

Необхідно пам'ятати, що співбесіда при наймі на роботу є взаємним процесом, де обидві сторони мають можливість взаємно оцінити, чи відповідає кандидат вимогам посади та чи підходить він для команди компанії.

Рішення про заповнення вакансії зазвичай приймається після проведення співбесіди та оцінки кандидатів. Основні критерії прийняття рішення включають:

1. Відповідність кваліфікаціям та досвіду: Роботодавець оцінює, наскільки кандидат відповідає вимогам посади, чи має необхідні кваліфікації, навички та досвід для виконання.
2. Сумісність з командою та корпоративною культурою: Важливо, щоб кандидат підходив до колективу та корпоративної культури компанії. Роботодавець оцінює, як кандидат взаємодіє з іншими, його комунікативні навички та здатність працювати в команді.
3. Професійна мотивація: Роботодавець оцінює, наскільки кандидат має зацікавленість у роботі та прогресії в кар'єрі. Це може включати питання про мотивацію кандидата, його цілі та амбіції.
4. Аналіз всіх кандидатів: Після проведення співбесід із всіма кандидатами роботодавець може порівняти їх за різними параметрами, такими як досвід, навички, мотивація та сумісність з командою, щоб прийняти рішення про найбільш підходящого кандидата.

5. Врахування бюджетних обмежень та строків. Роботодавець може прийняти рішення на основі бюджетних обмежень та часових рамок.

Зазвичай роботодавець після проведення співбесід та оцінки кандидатів вносе пропозицію про прийняття на роботу того кандидата, який найкраще відповідає вимогам посади та вимогам компанії.

Тема 7. Розвиток персоналу.

7.1. Розвиток персоналу в умовах формування економіки знань.

7.2. Визначення потреби у навчанні персоналу: методи і форми професійного навчання.

7.3. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.

7.4. Підготовка кадрового резерву. Етапи роботи з кадровим резервом.

7.5. Наставництво і навчання. Розвиток HR-менеджерів з лідерським потенціалом.

Короткий зміст теми

В умовах постійних ринкових змін, швидкого розвитку та поширення інноваційних технологій, багаторазової конкуренції й вивільнення продукції «за ніч», успішні компанії створюють нові знання, поширюють їх серед працівників і впроваджують у нові технології та продукти. Ці заходи визначають компанію як організацію, що самонавчається, єдиним і головним завданням якої є постійні інновації. Це ті компанії, які зрозуміли, що навчання та нові знання – запорука успіху, а розвиток – це вирішальне значення для майбутнього виживання. Поняття освіти, розвитку і створення знань компанії або, інакше кажучи, організації, яка розвивається та навчається, найбільш прагматично виражає ставлення сучасних, успішних компаній до розвитку і навчання працівників.

Розвиток персоналу – це процес, в якому головними суб'єктами є компанія та працівники (окремі особи). Кожен із цих суб'єктів має власні інтереси. Інтереси компанії – це збільшення продуктивності праці й мотивації працівників як конкурентна перевага в довгостроковій перспективі та майбутньому розвитку компанії.

Інтерес працівників пов'язані насамперед із підвищенням безпеки праці, кращими можливостями у кар'єрному просуванні, визнанням і професійним утвердженням, а також з кращими заробітками. У процесі розвитку персоналу необхідно поважати інтереси кожного із зазначених суб'єктів.

Цілями розвитку персоналу є:

1. Постійне коригування кваліфікації працівників відповідно до посади.
2. Підвищення мотивації працівників.
3. Формування програми кар'єрного зростання.
4. Захист та збільшення конкурентних переваг компанії.
5. Здійснення маркетингового впливу на зовнішній ринок праці.
6. Забезпечення кращих можливостей щодо задоволення потреб у нових знаннях і уміннях за допомогою внутрішніх джерел.
7. Забезпечення інвестицій у майбутній розвиток компанії.
8. Заохочення мобільності й багатофункціональної роботи в компанії.
9. Забезпечення та використання потенціалу високої якості, що надходить із внутрішніх джерел.

Розвиток персоналу передбачає комплекс заходів, спрямованих на пристосування знань, можливостей і навичок працівників до вимог сучасного та майбутнього бізнесу. Цей процес має на меті забезпечити кваліфікацію працівників, яка необхідна для подолання вимог, зумовлених змінами, а також синхронізуючи їх з підприємницькими й індивідуальними цілями.

Розвиток персоналу охоплює такі процеси: адаптація, оцінювання, навчання, ротація, делегування повноважень, робота з кадровим потенціалом, управління кар'єрою.

Адаптація персоналу – це процес зміни поведінки індивідуума під впливом інструментів менеджменту, результатом якого є освоєння, пізнання і пристосування до умов внутрішнього середовища [5]. Перелік методів адаптації доволі широкий, що пов'язано з їх застосуванням у різних сферах бізнесу та для кадрів з різним рівнем професійних знань. Зараз найпопулярнішими серед них є: тренінги, поступове ускладнення завдань, встановлення контакту між

керівником і новачком, надання громадських доручень, тимбілдинг, корпоративний PR.

Ротація персоналу – це система управління трудовими рухами всіх категорій персоналу, при чому з окремими особливостями для кожної з них, протягом трудового життя у формах переведення чи переміщення з метою максимального використання трудового потенціалу працівників при вирішенні поточних бізнес-завдань та розвитку нових видів діяльності у горизонтальному і вертикальному напрямках незалежно від структурних кордонів компанії відповідно до вимог законодавства [9]

Делегування повноважень – це надання керівником своїм безпосереднім підлеглим права самостійно вирішувати заздалегідь визначені завдання або здійснювати ті чи інші дії, відповідальність за які несе керівник. Делегування є засобом, за допомогою якого керівник розподіляє серед працівників ряд завдань, які мають бути виконані для досягнення цілей всієї організації.

Оцінювання персоналу – це комплексний цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [13]; набір методик, основною метою яких є усунення проблем, пов'язаних з персоналом, тобто зменшення інформації, яка бізнесу незрозуміла або зовсім невідома.

Оцінювання ефективності розвитку персоналу полягає у порівнянні запитів на роботу та наявних можливостей працівників. Тому менеджерам необхідно мати чітке бачення цілей, стратегічних і операційних планів та вимог майбутнього бізнесу, а також оцінку майбутніх напрямів щодо технологій, ринку та навколишнього середовища, які можуть вплинути на конкретні вимоги щодо рівня відповідних знань, навичок і поведінки.

Водночас необхідно стежити за особистими прагненнями, інтересами та, зокрема, за результатами працівників. Це має сильні мотиваційні ефекти з урахуванням природних потреб людини до розгляду і самореалізації.

Розвиток персоналу як чинник успіху компанії та стратегічна перевага в ринкових умовах не може сприйматися як належне і залишатись особистими оцінками й інтересами працівників.

Посилення темпів розвитку нових технологій надзвичайно позитивно вплинуло на процес зростання значення освіти. Точніше, нові технології та вимога до постійного вдосконалення визначально вплинули на формування змісту та форм організації системи освіти у кожній країні. При цьому збільшення творчої сили людської праці на основі нових технологій створило велику матеріальну базу для розвитку системи освіти та забезпечення доступності освіти для представників будь-якого соціального статусу.

Впровадження нових, більш продуктивних технологій значною мірою сприяло демократизації освіти, а також демократизації всього суспільства. Саме зростаючі темпи технологічного розвитку, які потребують постійного вдосконалення професійних і кваліфікованих знань працівників, визначили два основних напрями розвитку освітнього процесу у всіх країнах: формальна та неофіційна освіта.

Офіційна система освіти – це освіта від початкової школи до університету, включаючи магістратуру, аспірантуру та докторантуру, яка визнана законодавством і передбачає певні процедури, поставлені у функцію систематичного здобуття загальних та професійних знань. Неформальна система освіти – це продовження освіти, яка здобута у процесі навчання в межах формальної системи освіти. Вона може здійснювались протягом усього трудового життя і значною мірою є частиною або функціонально прив'язаною до робочого процесу її носіями стають значною мірою компанії у співпраці з відповідними професійними інститутами, що займаються освітою, науковою й професійною роботою.

Цей поділ стає дедалі більш умовним, особливо на даний час, тому його слід теж інтерпретувати умовно. «Неформальна система освіти» також розробляється в межах певних методологічних, педагогічних та андрагогічних норм як формальна система освіти і має відносно стабільну, але гнучку,

регульовану організацію, формальні завдання й процедури. Інакше кажучи, формальна та неофіційна системи освіти – це не відокремлені, незалежні системи, а частини єдиного унікального функціонального комплексу, для якого найоптимальнішою назвою може бути «процес навчання протягом усього життя».

Учасники формальної освітньої системи зосереджені винятково або переважно на діяльності шкільного (університетського) процесу. Неформальна освіта становить, перш за все, частину робочого процесу і відбувається переважно як частина технологічних та організаційних процесів або, інакше кажучи, є постійною діяльністю з метою пристосування структури праці за її професійними характеристиками до змін у технології та організації.

Сутність формальної та неформальної освіти відрізняється. Офіційна освіта зосереджена на базових знаннях, які дають загальну інформацію про світ і час через історичні й сучасні виміри, про основні закони природного та соціального середовища, досягнення сучасної цивілізації. Неформальна освіта, використовуючи офіційну освіту як логічну опору, пропонує, перш за все, практичні знання, що стосуються певної сфери виробництва чи послуг, способів використання існуючих або нових технологій, вдосконалення індивідуальних професійних навичок та знань з метою підвищення продуктивності й якості роботи, а також заохочення кожної окремо взяти участь у процесі організаційних і технологічних інновацій.

Навчання на робочому місці може бути як проактивним, так і реактивним. Метою проактивного підходу до навчання на робочому місці є запобігання або просування поведінки, яка дає змогу збільшити дохід, уникнути витрат та/або покращити обслуговування. Застосування проактивного підходу до навчання на робочому місці часто вимагає, щоб організації були добре обізнані з поточними проблемами на робочому місці, які виникають в інших організаціях, а також можуть виникнути в їхній організації. Коли організації реалізують реактивний підхід до навчання на робочому місці з метою скорочення виявленого розриву в

ефективності, збільшується дохід, знижуються витрати і/або покращується обслуговування.

Розрив у продуктивності – це різниця між бажаною та фактичною продуктивністю. Якщо організація бажає підвищити продуктивність праці працівників або вирішити проблему, яку помітили члени організації, аналіз ефективності є виправданим. Аналіз ефективності покаже, чи можна скоротити розрив у роботі, мотивуючи працівників і надаючи відповідні ресурси, яких, як виявляється, бракує, або шляхом навчання.

Першочергове забезпечення потреб у навчанні необхідно для того, щоб вони узгоджувалися з цілями організації та основними напрямками діяльності (збільшення доходів, уникнення витрат і/або покращення обслуговування). Можуть існувати рівні підготовки, необхідні для дотримання обов'язкового законодавства, такі як навчання з охорони праці. У цих випадках важливо надати пріоритет цим вимогам підготовки. Управління очікуваннями працівників щодо навчання також слід враховувати при визначенні пріоритетності послідовності навчання. Можуть існувати певні ініціативи з навчання та розвитку, які хоча і мають низький пріоритет з організаційної точки зору, але можуть підвищити рівень мотивації серед працівників. Потреби у навчанні завжди мають вирішуватись у межах організаційного бюджету. Аналіз витрат та зисків – це добрий спосіб вимірювання рентабельності інвестицій будь-якого навчання до його впровадження.

Професійне навчання персоналу може бути як безпосередньо на робочому місці, так і за межами організації. Остання форма набуває особливої актуальності та поширення останнім часом в умовах карантинних обмежень, зокрема це: відео- й аудіоконференції; телеконференції; відеолекції; заняття у чаті; вебінари тощо.

Серед інших форм навчання на робочому місці, які активно запроваджуються та узгоджуються з цілями та ключовими напрямками діяльності сучасних організацій, слід виділити: тренінг на робочому місці, тренінги щодо

запобігання насильству на робочому місці, навчання безпеки та різнопланове навчання.

Управління службовою кар'єрою – це свідоме планування своєї діяльності та зайнятості роботою, якою працівник займається протягом свого життя для кращої реалізації, зростання та фінансової стабільності.

Форми професійного навчання персоналу організації.

1. Навчання безпосередньо на робочому місці: інструктаж, учнівство, ротація, коучинг, наставництво, метод ускладнених завдань.
2. Навчання поза робочим місцем в організації та за її межами: урок, лекція, розгляд практичних ситуацій (кейсів), ділові ігри, моделювання, тренінги, рольові ігри, відкрите навчання, дистанційне навчання, електронне навчання, інші форми навчання.

Особливості службової кар'єри пов'язані з віком. На різних етапах життя у працівника змінюються потреби, пріоритети. Відповідно змінюються також кар'єрні цілі.

За напрямом кар'єрного руху виділяють такі види кар'єри:

1. Вертикальна – саме з цим видом часто пов'язують саме поняття кар'єри, тому що в цьому разі кар'єрне просування найбільш очевидне: працівник піднімається на більш високий ступінь структурної ієрархії по вертикальній шкалі. Цей тип можна поділити на:

а) вихідну кар'єру (постійне просування працівника вгору службовими сходами робочих місць чи посад);

б) низхідну кар'єру (просування працівника вниз службовими сходами робочих місць чи посад).

2. Горизонтальна – вона охоплює індивідуальну послідовність найважливіших змін праці, пов'язаних зі зміною статусу працівника на одному ієрархічному рівні (тобто без переходів працівника між робочими місцями різних соціальних рангів) у стратифікованій системі трудової діяльності в організації.

Горизонтальна кар'єра може реалізовуватися декількома шляхами:

а) переміщення в іншу функціональну галузь діяльності (наприклад, перехід в інший підрозділ);

б) виконання певної службової ролі на ступені, що не має формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, керівник проектної групи); в) розширення функціонала – ускладнення завдань у межах займаної посади.

3. Доцентрова – у цьому разі йдеться про «рух до «ядра», керівництва організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру; одержання доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва.

Модель управління кар'єрою складається з таких етапів [20]:

- Оцінювання: визначення інтересів, навичок та цінностей працівників;
- дослідження: визначення можливостей кар'єри або роботи, які цікаві працівникам;
- прийняття рішень і встановлення цілей: оцінювання плюсів та мінусів можливих варіантів і створення цілей та часових меж;
- вжиття заходів: написання або оновлення резюме, проходження співбесіди, оцінювання або прийняття пропозицій про нові напрями професійної діяльності чи навчання для досягнення довгострокової кар'єрної мети;
- переналаштування або новий перехід: оцінювання й перегрупування або визначення нових орієнтирів.

Кадровий резерв – це група фахівців і керівників, які мають здатність здійснювати управлінську діяльність. Працівники, які будуть зараховані до її складу, мають відповідати вимогам, що пред'являються до посад того чи іншого рангу. Працівники підприємства мають пройти відбір та цільову систематичну кваліфікаційну підготовку.

До основних завдань формування кадрового резерву належать:

- виявлення серед працівників організації осіб, які мають потенціал для зайняття керівних посад;

- підготовка осіб, які зараховані до резерву керівників, для зайняття керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здібних до управлінської роботи працівників;
- створення належних умов для наступності й сталості управління організацією та її підрозділами.

Підготовка резерву керівників є складним процесом, що потребує постійної уваги з боку керівництва організації, менеджерів з персоналу на всіх етапах формування резерву.

У сучасних умовах важливу роль у залученні випускників навчальних закладів до трудових колективів, у їхньому кар'єрному і професійно-кваліфікаційному зростанні поряд із навчанням відіграють коучінг та наставництво. Ці форми розвитку персоналу є невід'ємним елементом системи управління організацією, але всі вони різні, вимагають різних навичок, підходів і результатів. Стислий огляд цих форм наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика навчання, коучингу та наставництва

	Акцент	Відносини	Підходи	Результати
Навчання	Розвиток нових навичок. Короткостроковий фокус. Оновлення старих навичок. Технічний або «м'який» фокус.	Дуже транзакційні. Короткострокові – кілька днів. Сценарій «вчитель та учні» Власність належить тренеру, який передає навички.	Тренер як експерт. Експертні знання. Діяльність, дискусії, рольові ігри, вправи. Насамперед підтримка. Цілі, визначені як початок сеансу та тренерське втручання.	Підвищений набір навичок. Підвищена впевненість у використанні навичок. Не завжди є план, як застосувати навички.
Коучинг	Розвиток наявних навичок. Розвиток впевненості. Довгостроковий фокус.	Більш довгостроковий, більш трансформаційний. 4-6 сеансів	Учень як експерт. Учень з експертними знаннями. Питання і	Посилення застосування навичок. Підвищення обізнаності

	Визначення можливостей досягнень. Розвиток людини, а не вмінь.	протягом 1–2 годин. Право власності на дії належить учню	дослідження тренера. На основі досвіду, сценарію, варіантів та метафори.	про поведінку. Збільшення можливостей, підходів Часто наявний план навчання. Підвищена впевненість.
Наставництво	Наставник ділиться своїм досвідом з учнем. Орієнтація на довгостроковий розвиток.	Довгострокові відносини. Можуть бути стосунки на все життя. Трансформаційний. Власність з учнем.	Наставник як експерт. Питання та дослідження від наставника. На основі досвіду. Розвиток порядку денного з плином часу.	Підвищена ясність щодо кар'єри, ролі чи життя. Підвищена обізнаність. План під керівництвом учня. Підвищена впевненість

Розвиток HR-менеджерів з лідерським потенціалом є важливою складовою успішного управління персоналом. Для цього можна використовувати різні стратегії та методики:

1. Розвиток міжособистісних навичок: Навчання комунікації, керування конфліктами, співробітництва та побудови відносин, які допоможуть HR-менеджерам ефективно взаємодіяти зі співробітниками на різних рівнях.
2. Удосконалення навичок керування: Навчання стратегічному та операційному управлінню, прийняття рішень, плануванню та призначенню завдань, оцінці та мотивації співробітників.
3. Розвиток культури відповідальності: Спрямування на формування у HR-менеджерів свідомості щодо відповідальності за розвиток персоналу, створення ефективної робочої атмосфери та підтримку корпоративної культури.
4. Навчання стратегічному мисленню: Розвиток здатності бачити далекоглядні перспективи та розуміння впливу стратегічних рішень на бізнес та організацію в цілому.

5. Керівництво процесом змін: Навчання HR-менеджерів ефективно впроваджувати зміни в організації та підтримувати персонал під час перетворень.

6. Навчання особистісного розвитку: Розвиток емоційного інтелекту, управління стресом, розвиток внутрішньої мотивації та самоусвідомлення.

Ці стратегії допоможуть розвивати лідерський потенціал у HR-менеджерів, що сприятиме підвищенню їх ефективності та впливу на успішність управління персоналом.

Тема 8. Управління процесами руху персоналу

8.1. Трудова мобільність. Види, чинники та показники руху персоналу.

8.2. Управління професійно-кваліфікаційним просуванням робітників. Управління плинністю персоналу.

8.3. Витрати і втрати, пов'язані з вимушеною заміною працівників.

8.4. Сутність, завдання та види аутплейсменту персоналу, його переваги та недоліки.

8.5. Технологія розвитку системи аутплейсменту персоналу.

Короткий зміст теми

Рух персоналу варто розуміти як переміщення працівників у межах певної організації або за межі останньої, змінюючи робоче місце, 126 кваліфікаційний розряд тощо. Рух персоналу дає змогу працівнику змінити організацію, структурний підрозділ, робоче місце в межах структурного підрозділу, а також спеціальність, професію, кваліфікацію, посаду.

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

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

Професійно-кваліфікаційне переміщення є бажаним та корисним як для робітника, так і для підприємства. В результаті підвищення фахових навиків чи перепідготовки збагачується зміст праці, збільшується заробітна плата,

поліпшується соціальний статус. Робітник задоволений соціально-психологічним кліматом у колективі, відчуває, що його поважають та високо цінують. Підприємство має компетентного працівника, який володіє високою професійною майстерністю, працює на його імідж.

Основні фактори руху персоналу:

1) мікрорівень (рівень працівника):

- матеріальний дохід;
- рівень освіти – (кваліфікації);
- вік і стаж роботи;
- сімейні обставини;
- стан здоров'я;
- професійно-трудова – самооцінка;
- поінформованість;

2) мезорівень (рівень підприємства):

- вид економічної діяльності;
- трудомісткість робіт;
- умови та організація – праці;
- рівень механізації – праці;
- перспектива професійного зростання;
- стиль керівництва;
- корпоративна культура;
- сезонність виробництва;

3) макрорівень (регіональний, загальнодержавний рівень):

- державна стратегія і політика в галузі – управління персоналом;
- економічна ситуація – в країні та регіоні;
- поява нових підприємств.

Форми руху робітників на підприємстві:

Професійний – підвищення кваліфікації, розряду за рахунок оволодіння суміжними операціями і функціями, збільшення зон обслуговування, оволодіння кількома суміжними професіями.

Міжпрофесійний – зміна професії з метою освоєння нової, більш складної, перехід на іншу роботу за іншою спеціальністю однакової складності з метою покращення умов праці, формування працівників широкого профілю.

Соціальний – перехід на інженерно-технічну роботу (після закінчення навчального закладу).

Лінійно-функціональний – вибори і призначення на посаду.

Професійно-кваліфікаційне переміщення працівників має бути бажаним і вигідним для обох сторін: робітника та роботодавця. В результаті постійного навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовки у працівників збагачується зміст праці, вдосконалюються компетентності, збільшується заробітна плата, поліпшується соціальний статус. Співробітник відчуває себе рівноправним членом колективу, якого поважають і високо цінують.

Найбільш поширеними причинами плинності персоналу є:

- недостатній рівень заробітної плати;
- ненормований робочий час (систематична робота у святкові й вихідні дні);
- професійне вигорання (незадоволеність професією);
- незадоволеність умовами праці та побуту;
- несприятливий психологічний клімат у колективі;
- конфліктні стосунки з колегами, керівником підрозділу;
- некомпетентний порядок добору кандидатів на вакантні посади;
- особисті причини звільнення (переїзд в інше місце проживання, хвороба, сімейно-побутові обставини).

В управлінні процесами руху персоналу дуже важливо передбачити й розрахувати економічні наслідки втрат і витрат, що пов'язані з вимушеною заміною працівників. Від цього залежатиме вибір стратегії та політики менеджменту персоналом. Досліджуючи витрати й збитки від плинності персоналу, організація може визначатися щодо витрат на звільнення і найм працівників, тривалості навчання та адаптації. З цією метою проводяться дослідження економіко-соціологічного характеру, щоб виявити фактичні

витрати коштів і термінів тривалості процесів, пов'язаних із відновленням персоналу.

До витрат, пов'язаних з плинністю працівників, можна зарахувати такі: при звільненні працівника (виплата вихідної допомоги, інші витрати, пов'язані зі звільненням); при наймі співробітника (витрати на рекламу, пошук кандидата, проведення співбесіди тощо); витрати на адаптацію новоприйнятого працівника (коучинг, навчання, наставництво тощо); недостатній рівень продуктивності праці нового співробітника (тривалий період адаптації, нездатність виконувати визначені завдання тощо); збитки від недоукомплектованого персоналу (збільшення навантаження на інших працівників, напруженість у колективі).

Управління плинністю персоналу є важливою складовою стратегії управління людськими ресурсами. Забезпечення стабільності та розвитку кадрів у галузі має значний вплив на успішність організації. Ось деякі стратегії управління плинністю персоналу:

1. Ретенція талантів: Розвиток програм та стратегій, спрямованих на збереження та залучення талановитих працівників, включаючи стимулюючі компенсаційні пакети, можливості для кар'єрного росту та професійного розвитку.
2. Аналіз покинутих працівників: Проведення детального аналізу причин, які спонукали співробітників до змін, що надасть можливість виявити проблемні аспекти та впровадити відповідні поліпшення.
3. Розвиток балансу між робочим та особистим життям: Уведення гнучких графіків роботи та програм допомоги з балансуванням кар'єри та особистого часу для працівників.
4. Розвиток лідерських якостей: Надання можливостей для розвитку, навчання та підтримки потенційних лідерів в організації.
5. Комунікація та створення сприятливої корпоративної культури: Підтримання відкритої та довірливої зв'язку з працівниками для розв'язання конфліктів та питань у сфері управління персоналом.

Витрати та втрати, пов'язані з вимушеною заміною працівників, можуть мати значний вплив на організацію. Деякі з цих витрат та втрат включають:

- Втрати продуктивності: Під час вимушеної заміни працівників може виникати період зменшення продуктивності, оскільки новий працівник потребує часу для адаптації та навчання.
- Витрати на найм та навчання: Організація змушена витратити ресурси на пошук, найм та навчання нових працівників, що може включати витрати на рекламу вакансії, робочий час учасників трудового колективу, проведення співбесід, а також навчання.
- Втрати досвіду та знань: Втрата досвіду та знань від уходячого співробітника може негативно вплинути на процеси виробництва та ефективність в організації.
- Втрата клієнтської бази: Якщо заміна працівника відбувається в підсекторі, де він мав особисті клієнти або клієнтські зв'язки, це може призвести до втрат клієнтів та можливих доходів.
- Вплив на мораль та задоволеність працівників: Постійні втрати та заміни персоналу можуть призвести до погіршення моралі та задоволеності працівників, що може негативно позначитися на атмосфері в колективі та загальній успішності організації.

Аутплейсмент персоналу - це процес переведення деяких функцій або процесів управління людськими ресурсами поза організацію іншим сторонам або спеціалізованим фахівцям. Це може бути здійснено через зовнішні фірми-постачальники послуг, які спеціалізуються на роздрібному управлінні персоналом.

Сутність аутплейсменту персоналу полягає в тому, щоб залучити зовнішні ресурси для виконання певних завдань або функцій, пов'язаних з управлінням персоналом та звільнити внутрішні ресурси для інших стратегічно важливих завдань.

Завдання аутплейсменту персоналу включають:

1. Виконання спеціалізованих функцій: Використання зовнішніх спеціалістів для виконання конкретних завдань в галузі управління людськими ресурсами, таких як пошук, відбір, розвиток та утримання персоналу.
2. Ефективне використання ресурсів: Звільнення внутрішніх ресурсів для стратегічно важливих завдань, переносючи рутинні функції управління персоналом на зовнішніх постачальників послуг.
3. Зменшення витрат: Можливість зменшення витрат на утримання внутрішнього відділу управління персоналом через використання зовнішніх постачальників послуг.

Види аутплейсменту персоналу включають:

1. Аутсорсинг управління персоналом: Залучення зовнішніх фахівців для виконання функцій управління персоналом, таких як рекрутинг, підбір персоналу, адміністрування персоналу тощо.
2. Аутстафінг: Використання зовнішніх агентств для пошуку, найму та утримання тимчасового персоналу на деякий період часу.
3. Консультаційні послуги: Звернення до зовнішніх консультантів для отримання професійної допомоги та підтримки в питаннях управління персоналом.

Кожен з цих видів аутплейсменту відповідає різним потребам та стратегіям управління людськими ресурсами в організації.

Розвиток системи аутплейсменту персоналу можна здійснити за допомогою різних технологій та стратегій. Ось деякі ключові аспекти, які можна враховувати при впровадженні технології в систему аутплейсменту персоналу:

1. Користувацький досвід: Розробка зручного та інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу для користувачів, що дозволить легко взаємодіяти з системою аутплейсменту персоналу. Це включає в себе створення веб-сайтів, мобільних додатків та інших інструментів для спрощення процесів управління персоналом.
2. Аналітика даних: Використання технологій аналітики для збору, аналізу та використання даних про співробітників та ринку праці. Це допоможе виявити тенденції, робити прогнози та приймати обґрунтовані рішення в області управління персоналом.

3. Автоматизація процесів: Використання автоматизованих систем для реєстрації, відбору та управління персоналом. Це дозволить зменшити адміністративні витрати та підвищити швидкість обробки процесів управління персоналом.
4. Використання штучного інтелекту та машинного навчання: Розробка систем, які можуть використовувати дані для автоматичного пошуку кандидатів, аналізу їх профілю та прийняття рекомендаційних рішень.
5. Інтеграція з соціальними мережами та іншими ресурсами: Використання технологій, які дозволяють інтегрувати систему аутплейсменту з різними соціальними та професійними мережами для залучення потенційних кандидатів та підтримки спілкування з ними.

Застосування цих технологій дозволить оптимізувати процеси управління персоналом, знизити витрати та підвищити ефективність в системі аутплейсменту персоналу.

Тема 9. Оцінювання персоналу

- 9.1. Об'єктивна необхідність і значення оцінювання персоналу. Показники та критерії оцінювання персоналу.
- 9.2. Оцінювання персоналу за ключовими компетенціями. Фактори, які впливають на вибір показників оцінювання персоналу.
- 9.3. Процес оцінювання: характеристика його основних елементів. Місце проведення оцінювання. Періодичність оцінювання. Суб'єкти оцінювання.
- 9.4. Атестація керівників, професіоналів та фахівців: періодичність, види, функції, документація, процедура проведення і використання результатів. Сертифікація персоналу.

Короткий зміст теми

Оцінювання персоналу – це одна з функцій менеджменту персоналу, яка спрямована на збір інформації та за допомогою якої виявляється ступінь відповідності професійно значущих якостей працівника та ефективності виконуваної ним роботи.

Неперервне використання системи оцінювання персоналу дає змогу здійснювати моніторинг рівня навиків і знань, забезпечувати своєчасне

оновлення останніх та дотримуватися динамічних змін у вимогах до компетентностей співробітників, що істотно впливає на ефективність діяльності організації й її конкурентоспроможність. Інноваційні організації активно використовують можливості кіберпростору і цифрових технологій, кордони ведення бізнесу розширюються, з'являються та впроваджуються нові технології. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним результатам праці, менеджери можуть розробляти ефективні управлінські рішення й заходи, спрямовані на покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Основні функції оцінювання персоналу:

Адміністративна функція, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці).

Інформативна функція – це забезпечення керівників необхідними даними про кількісний і якісний склад персоналу.

Мотиваційна функція – це орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Проведення оцінювання персоналу працівникам організації допомагає:

- визначити інформацію про сильні та слабкі сторони своєї діяльності;
- одержати матеріальну винагороду певного рівня відповідно до затрачених трудових зусиль;
- порівняти власні здобутки з результатами діяльності інших співробітників, з метою підвищення своєї конкурентоспроможності.

Оцінювання персоналу сприяє формуванню згуртованої команди і нормального соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю менеджменту персоналу та стає однією з провідних цінностей корпоративної культури організації (рис.1).

Система критеріїв
оцінювання та



Рис.1. Система оцінювання персоналу

Показники оцінювання – конкретні характеристики, параметри і результати, що дають змогу діагностувати рівень розвитку кожного працівника, досягнення певних результатів порівняно з іншими співробітниками, встановленими вимогами.

Показники оцінювання персоналу підприємства можна поділити на такі групи:

- 1) результативність та якість праці;
- 2) фахова поведінка;
- 3) особисті якості.

Критерій оцінювання – конкретні характеристики, якісні параметри оцінювання працівників і результатів роботи.

Важливими ключовими компетенціями, за якими проводиться оцінювання працівників є:

- лояльність (відданість) співробітника до підприємства;
- високий рівень мотивованості;

– орієнтація на результат/досягнення (прагнення до досягнення визначених цілей);

– орієнтація на клієнта;

– прагнення до лідерства;

– креативність;

– прагнення до інновацій;

– прагнення до професійного та особистісного зростання;

– здатність працювати у команді;

– небайдуже ставлення і повага до свого оточення (роботодавця та колег, керівників і підлеглих, постачальників, споживачів) тощо.

До факторів, які впливають на вибір показників оцінювання персоналу належать:

- мета та завдання оцінювання персоналу;
- сфера діяльності організації загалом і кожної конкретної посади (професії) зокрема;
- корпоративна культура організації;
- соціально-психологічний клімат в організації, рівень довіри підлеглих працівників до керівників та ін.

Оцінювання праці може охоплювати:

- процес праці за його зовнішніми ознаками (робота, перерва й ін.), оцінювання витрат праці;
- оцінювання складності праці.

Вибір того чи іншого підходу залежить насамперед від цілей оцінювання. Методи оцінювання персоналу мають задовольняти такі критерії:

- відповідати організаційній структурі підприємства, характеру та змісту діяльності персоналу, цілям оцінювання;
- бути простими і зрозумілими;
- передбачати використання якісних та кількісних показників (оптимально 5–6);
- поєднувати усні й письмові завдання.

Вихідними даними для оцінювання співробітника є:

- модель робочого місця;
- положення про атестацію;
- методика рейтингового оцінювання;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розпис;
- особиста справа працівника;
- накази з кадрових питань; – соціологічна анкета;
- психологічні тести.

Атестація – це особливе комплексне оцінювання, що дає змогу встановити сильні та слабкі сторони співробітників (знання, вміння, навички, риси характеру), рівень їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності.

Атестація виконує ряд функцій: через яких пошук резервів підвищення продуктивності праці; перевірка правильності прийнятих раніше кадрових рішень; зацікавленість співробітників у результатах своєї праці та професійних досягненнях; найкраще використання соціальних гарантій і економічних стимулів, а також заохочення до створення умов для динамічного та всебічного розвитку особистості; обґрунтування переведення працівників на інші посади чи зміни категорії, рангу, класу тощо.

Атестація проводиться відповідно до законодавчих і нормативно-методичних актів держави. При цьому установи, організації в межах законодавчого поля розробляють особисті положення про атестацію працівників, на основі конкретних цілей і завдань.

Підготовку і проведення атестації організовує адміністрація підприємства. Не пізніше як за місяць до початку атестації до осіб, які атестуються, доводяться графіки її проведення. Необхідні документи подаються в атестаційну комісію не пізніше, як за два тижні до атестації.

Атестаційну комісію очолює голова, до складу входять члени комісії та секретар. Підготовка атестаційних листків покладається на секретаря комісії, а

відгук-характеристика – на осіб, які атестуються безпосередньо на їхніх керівників.

В проведенні атестації виокремлюють такі етапи:

- підготовчий (підготовка до проведення атестації);
- проведення атестації;
- прийняття рішень за результатами атестації.

Перед початком атестації працівника попередньо ознайомлюють з усіма поданими на нього матеріалами. Під час засідання атестаційної комісії його запрошують разом з керівником підрозділу, і відповідно формується висновок з урахуванням результатів оцінювальної співбесіди та звіту працівника. Після детального ознайомлення з поданими матеріалами і виступу керівника підрозділу (за необхідності) комісія голосуванням визначає одну з трьох оцінок:

- відповідає посаді;
- відповідає посаді за умови виконання рекомендації комісії з повторною атестацією через рік;
- не відповідає посаді.

Сертифікація персоналу - це процедура, за допомогою якої працівник отримує офіційне визнання своїх знань, навичок та кваліфікації в певній галузі або професійній області. Сертифікація може бути проведена сторонніми або професійними організаціями та може відображати різні рівні експертизи.

Ось деякі ключові аспекти сертифікації персоналу:

1. Підвищення професійної компетентності: Сертифікація дозволяє працівникам отримати додаткові знання та навички у своїй обраній галузі, що сприяє підвищенню їх професійної компетентності та відповідності вимогам ринку праці.
2. Визнання зусиль: Сертифікація є важливим підтвердженням професійних досягнень працівника та його зусиль у певній галузі.
3. Стандартизація кваліфікації: Шляхом сертифікації можна встановити стандартні критерії для оцінки та порівняння рівня кваліфікації працівників у даній галузі.

4. Підвищення конкурентоспроможності: Сертифікація може підвищити конкурентоспроможність працівника на ринку праці та сприяти його подальшому розвитку кар'єри.
5. Забезпечення якості: Сертифікація може бути інструментом для забезпечення високої якості роботи та відповідності певним стандартам в професійній сфері.

Для здійснення сертифікації персоналу необхідно використовувати професійні організації, які мають досвід та авторитет у відповідній галузі. Крім того, важливо, щоб сертифікат був визнаний та цінувався на ринку праці.

Тема 10. Мотивація персоналу

- 10.1. Мотивація як складова менеджменту персоналу та чинник конкурентних переваг.
- 10.2. Компенсаційний пакет: поняття, вимоги до формування. Визначення сутності «компенсаційного пакета», співвідношення його з поняттями «заробітна плата» і «соціальний пакет».
- 10.3. Основи проектування основної заробітної плати з використанням грейдів. Відмінності грейдової системи оплати праці від класичного тарифного нормування.
- 10.4. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови. Технологія розроблення показників преміювання.

Короткий зміст теми

Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці дії можуть мати зовнішнє і / чи внутрішнє походження і змушують людину свідомо або несвідомо робити ті чи інші вчинки.

До завдань, які може вирішувати керівництво за допомогою мотивації, належать:

- визнання праці тих працівників, які досягли високих результатів;
- застосування різних форм визнання заслуг;

- поліпшення морального стану працівників через відповідну форму визнання;

- забезпечення підвищення трудової активності тощо.

Мотивація може бути:

За групами потреб: матеріальна, трудова, статусна.

За засобами, що використовують: нормативна, примусова, стимулююча.

За спрямованістю на досягнення цілей: позитивна, негативна.

За джерелами виникнення: внутрішня, зовнішня.

Стимулювання – це вплив не на особистість як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукують працівника до визначеної поведінки.

Компенсаційний пакет – це сукупність (набір) усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ та послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) та розпорядження його результатами (продуктами) праці відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного й трудового договорів.

Структура компенсаційного пакета є такою:

- заробітна плата (основна, додаткова, інші заохочувальні та компенсаційні виплати);
- виплати за програмами участі в акціонерному капіталі, доходах;
- соціальний пакет;
- нематеріальні винагороди.

Слово «грейд» походить від англ. «grade», яке означає ступінь, ранг, клас, рівень. Що стосується праці, то грейд – це група робочих місць (посад, професій) в організаційній структурі компанії, яка має близький рівень їхньої відносної значущості для компанії і, відповідно, величину заробітної плати. Грейдинг є механізмом оцінювання, який дає змогу класифікувати робочі місця та працівників, а потім розподіляти їх за грейдами. Система грейдування

спрямована на створення загальної корпоративної ієрархії груп посад, ідентичних за рівнем складності посадових обов'язків і відповідальності.

Грейдова система слугує альтернативою тарифній системі. На даний час гарантовані тарифні ставки та посадові оклади виступають скоріше в ролі обмежувачів мотивації персоналу, оскільки вони, з одного боку, можуть виплачуватися у повному розмірі без досягнення працівниками відповідних результатів, а з іншого – не передбачають підвищення оплати в разі зростання продуктивності праці.

Впровадження системи грейдів передбачає здійснення чотирьох основних етапів.

Перший етап – аналіз й опис посад і робіт. Використовують різні методи аналізу робіт (інтерв'ювання, анкетування, спостереження тощо). Основними при цьому є особиста бесіда, завдання якої полягає в оцінюванні професійних умінь та здібностей конкретного працівника.

Другий етап – визначення цінності посад і робіт. Також здійснюється оцінювання корисності цієї посади: порівнюють цінність результатів, отриманих від цієї посади, з цінністю результатів інших позицій усередині компанії. Методика факторно-балового оцінювання передбачає:

- визначення факторів оцінювання посад та робіт;
- розроблення описових рівнів оцінювання посад і робіт за факторами;
- установлення вагомості (значущості) факторів;
- оцінювання посад та робіт за ключовими факторами;
- аналіз відповідності рівня основної заробітної плати встановленій цінності посад і робіт.

Третій етап – формування грейдів. Одним зі способів формування грейдів є встановлення рангів для посад та робіт. Ранги розбивають керівники й фахівці (експерти) емпірично, враховуючи специфіку підприємства і чинники, які впливають на його діяльність.

Четвертий етап – диференціація посадових окладів з використанням грейдів (встановлення діапазонів для визначення основної заробітної плати для

посад і робіт, які ввійшли до кожного грейду). Під час розроблення діапазонів посадових окладів (окладів) також ураховують зовнішні (ринкові значення заробітних плат працівників відповідних категорій та професійних груп у регіоні) й внутрішні чинники (цінність відповідних посад і робіт, фінансові можливості тощо).

П'ятий етап – запровадження грейдового підходу.

Премія (від лат. «praemium» – нагорода, винагорода) – це грошова сума, що виплачується понад основну заробітну плату як заохочення за успішну трудову діяльність.

Умови (порядок) преміювання та розміри премій, якими можуть бути заохочені працівники підприємства, визначаються у Положенні про преміювання працівників підприємства, яке розробляється власником (директором) підприємства або уповноваженим ним органом і узгоджується з представниками трудового колективу (профспілкою) та вноситься до Колективного договору (за його наявності на підприємстві).

Механізм формування системи преміювання передбачає:

- установлення розміру преміального фонду;
- з'ясування джерела преміювання; – визначення категорій працівників, які підлягають преміюванню;
- виокремлення основних показників (2–3 показники і розмір преміювання за кожним з них);
- визначення суми виплат (співвідношення між фіксованою та змінною частинами винагороди, яку буде виплачено у разі досягнення мети);
- установлення частоти виплат премій для різних категорій працівників (терміни);
- з'ясування причин, з яких працівники можуть бути позбавлені премії повністю або частково;
- створення і затвердження нормативних документів.

Участь у прибутках – це система, за якою між працівниками компанії розподіляється частка від чистого прибутку, отриманого за певний період

діяльності. Цей розподіл може здійснюватися безпосередньо після отримання прибутку або бути відтермінований, охоплювати всіх працівників чи окрему їхню категорію. Програми участі у прибутках можуть застосовуватися як індивідуальні або групові винагороди.

Системи участі персоналу в акціонерному капіталі. В умовах розвитку фондового ринку значного поширення набула мотивація персоналу через опціони на акції компанії – опціонні плани.

Рада директорів компанії може прийняти рішення про надання працівнику у власність певного числа акцій або надає йому право придбати пакет акцій обумовленого розміру. Програми надання опціонів на акції – це спеціальний механізм, за допомогою якого працівники компанії набувають право купівлі акцій компанії, в якій вони працюють, за фіксованою ціною протягом певного опціонного періоду. Інакше кажучи, компанія зобов'язується через певний термін продати працівнику свої акції за заздалегідь визначеною пільговою ціною. Такий метод винагороди встановлює залежність між майбутнім доходом працівника й одним з найважливіших показників успіху компанії – курсом акцій.

Тема 11. Регулювання трудової діяльності персоналу

- 11.1. Значення та завдання регулювання трудової діяльності персоналу організації.
- 11.2. Адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи менеджменту персоналу.
- 11.3. Засоби регламентування діяльності першого керівника організації, його заступників, структурних підрозділів і посадових осіб.
- 11.4. Типова структура положення про структурний підрозділ.
- 11.5. Кваліфікаційні характеристики професій працівників. Категоріювання професіоналів, фахівців та технічних службовців.
- 11.6. Структура посадової інструкції. Порядок розроблення посадових інструкцій.
- 11.7. Правила поведінки й дисциплінарні процедури. Зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.

Короткий зміст теми

У сучасних умовах становлення національної економіки й активізації процесів глобалізації світової економіки проблеми регулюванні трудової діяльності персоналу залишаються предметом наукових дискусій і об'єктом практичної діяльності організацій, оскільки раціонально та ефективно організований процес праці є визначальним чинником зростання продуктивності праці, зниження затрат виробництва і забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в ринковому середовищі.

Процес регулювання трудової діяльності персоналу організації надзвичайно складний, багатовекторний та відповідальний, оскільки до нього залучені люди, які мають свої індивідуальні особливості (фізичні, психологічні, соціальні). Це відбувається у просторі й часі, супроводжується використанням різноманітних ресурсів (матеріальних, енергетичних, фінансових, інформаційних, технологічних), потребує значних витрат управлінської праці (нормування, планування, мотивація, координація, облік, контроль тощо). Відповідно, успіх та високий економічний результат забезпечить лише комплексний і системний підхід до регулювання узгодженої діяльності персоналу.

Регулювання трудової діяльності персоналу – це системно організований процес забезпечення й підтримання високоефективної праці кожного працівника та персоналу загалом і постійне завдання менеджменту персоналу в організації.

Основними завданнями регулювання трудової діяльності персоналу є:

- забезпечення високої продуктивності праці в організації всіх категорій персоналу;
- встановлення оптимального режиму праці та відпочинку протягом робочого часу;
- зниження затрат праці у процесі виробництва продукції й надання послуг відповідної якості;
- підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату;
- оптимізація фізичного і психологічного навантаження на працівника;

- створення безпечних та сприятливих умов праці;
- адекватна оплата праці;
- підвищення якості праці й трудової дисципліни.

За умов формування соціально орієнтованої ринкової економіки зростають трудова активність персоналу і престижність висококваліфікованої та якісної праці. Забезпечувати це призначене регулювання трудової діяльності персоналу, бо його головною функцією є оптимальне поєднання працівників і засобів виробництва у процесі праці з метою створення максимальної ефективності функціонування робочих місць та виробничих структур.

Ефективність трудової діяльності персоналу залежить і формується під впливом багатьох різнопланових чинників. Їх можна умовно поділити на дві групи.

I група чинників (підготовчі заходи): мета діяльності організації, планування діяльності організації, кадрове забезпечення організації, організаційно-економічне забезпечення організації, інженерно-технічне забезпечення організації, інформаційно-консалтингове забезпечення організації, нормативно-правове забезпечення організації.

II група чинників (спрямована на підтримання функціонування): ресурсне забезпечення, поточне обслуговування виробництва, трудових, транспортних та інших процесів, оперативне регулювання виробничих і трудових процесів, облік, контроль та оцінювання результатів діяльності.

Перша група чинників охоплює підготовчі заходи, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу. Друга група чинників спрямована на підтримання встановленого ритму виробництва, виконання календарних графіків поставок замовникам, забезпечення руху транспортних засобів за розкладом та ін.

Найпопулярнішими методами впливу керівників на трудову поведінку підлеглих є: адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні. Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління засновані на владних, розпорядчих, наказових способах впливу на персонал.

Головні засоби такого управління – це організаційно-розпорядчі документи: накази, розпорядження, інструкції, положення, стандарти, правила.

Адміністративні методи управління базуються на законодавстві й етиці спілкування. Поряд з використанням організаційно-розпорядчих документів вони передбачають проведення спеціальних процедур і заходів: виробничих нарад, інструктажів, співбесід, атестацій, контрольних перевірок, звітів.

Економічні методи управління засновані на обліку та використанні економічних інтересів (індивідуальних, групових, колективних). Основні засоби економічного управління такі: плани і графіки виконання робіт, нормативи, норми та ліміти витрат ресурсів, калькуляції й ціни, кошториси витрат, економічні стимули і санкції. Економічні методи управління охоплюють використання таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу, мотивація та стимулювання.

Правові методи управління базуються на розподілі, регламентації і використанні прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів організації та посадових осіб. Вони спираються на чинні нормативноправові акти держави і керівництва організації: закони, постанови, укази, накази, статuti, угоди, положення про структурні підрозділи підприємств, посадові положення та регламенти.

Правові методи управління особливо ефективні, якщо вони використовуються у поєднанні з економічними і адміністративними методами.

Соціально-психологічні методи управління виробництвом ґрунтуються на обліку і використанні соціальних потреб та інтересів індивідів і колективів; вони спираються на поведінкову психологію людей у сфері спільної праці. В арсеналі соціально-психологічних методів управління є такі дійові засоби, як навчання та виховання, соціальне планування, моральне стимулювання, соціальне страхування, соціальний захист персоналу.

Методи регулювання трудової діяльності розрізняють також за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці:

- методи стимулювання, засновані на задоволенні актуальних потреб працівників і спрямовані на посилення мотивації ефективної діяльності персоналу;
- методи інформування, які сприяють тому, що працівники, маючи необхідну інформацію, самостійно та свідомо регулюватимуть свою трудову поведінку;
- методи переконання, які використовуються для коригування неадекватної поведінки окремих працівників;
- методи адміністративного примусу, які можуть використовуватися тимчасово, локально в екстремальних ситуаціях.

Мистецтво управління людьми проявляється в тому, наскільки гнучко, доцільно й ефективно керівники використовують різноманітні методи та їх комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації.

Регламентація посадових обов'язків – це процес чіткого визначення і документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій та завдань, а також прав і відповідальності. Вона базується на поділі й кооперації праці та сприяє:

- ефективному підбору, розстановці, використанню персоналу;
- зміцненню виконавської дисципліни;
- створенню організаційно-правової бази діяльності працівників;
- підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності;
- забезпеченню об'єктивності під час атестації працівників, заохоченню або застосуванню дисциплінарних стягнень;
- запобіганню трудовим спорам;
- підвищенню ефективності діяльності організації.

Діяльність організації загалом та її першого керівника регламентується чинним законодавством України, статутом організації або положенням про організацію. Деякі аспекти діяльності першого керівника можуть регулюватися контрактом, який він укладає з роботодавцем. Діяльність виконавчого директора може додатково регламентуватися його посадовою інструкцією. Діяльність

заступників першого керівника організації регламентується наказом про розподіл функцій і обов'язків між керівником та його заступниками. Додатковими способами регламентації діяльності заступників можуть служити контракти і посадові інструкції.

Регламентування діяльності посадових осіб організації – це закріплення за виконавцями завдань та функцій, що мають виконуватись якісно і своєчасно.

Такий розподіл здійснюється відповідно до трудомісткості виконання кожної окремої функції та доцільності взаємозамінювання працівників підрозділу.

Закріплення за посадовою особою службових обов'язків документально оформляється у вигляді посадової інструкції.

Посадова інструкція – це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність посадової особи. Стандартної форми посадової інструкції не існує, тому кожна організація розробляє власну або використовує чийсь досвід.

При цьому посадові обов'язки працівників можуть частково регламентуватися контрактом, трудовою угодою, відомчими інструкціями і правилами, планами й графіками виконання робіт, тимчасовими позаплановими завданнями керівника організації.

Посадові обов'язки робітників регламентуються робочими інструкціями, змінними завданнями, правилами експлуатації устаткування та техніки безпеки, технологічними картами, інструкціями майстра або технолога.

Регламентація посадових обов'язків персоналу має доповнюватися чіткими правилами трудової поведінки. Кожен працівник повинен знати, як себе вести на роботі, що йому дозволено, які дії небажані й що категорично забороняється. У вітчизняній практиці для цього широко використовуються Правила внутрішнього трудового розпорядку. Цей нормативний документ внутрішнього використання розробляється спільно адміністрацією і представниками найманого персоналу та затверджується на загальних зборах трудового колективу або на конференції, де інтереси колективу представляють

обрані делегати. Типова структура Правил внутрішнього розпорядку охоплює такі розділи: 1) загальні положення; 2) прийом на роботу; 3) права і обов'язки персоналу підприємства; 4) робочий час і час відпочинку; 5) відпустки; 6) відрядження та переведення на нове місце роботи; 7) заробітна плата, соціальне страхування і компенсації; 8) заохочувальні та дисциплінарні заходи; 9) розірвання трудового договору. Кожен працівник, який наймається на роботу, повинен бути ознайомлений з: вимогами до роботи; стандартами виконання роботи; стандартами поведінки; правилами, які необхідно виконувати, щоб забезпечити досягнення стандартів; дисциплінарними стягненнями, які застосовуються при порушенні правил; процедурою оскарження. Характер небажаної поведінки працівників може бути поділений на три категорії: 1) незначне порушення; 2) серйозне порушення; 3) грубе порушення.

Структурний підрозділ організації – це створений орган управління з чітко окресленими завданнями, функціями, правами і відповідальністю за конкретну ділянку роботи.

У структурі діяльності сучасних організацій існують такі види структурних підрозділів: управління; служби; департаменти; відділи; відділення; бюро; цехи; сектори; лабораторії.

Положення про структурний підрозділ – це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці у складі організації.

Форма та структура Положення про структурний підрозділ не є стандартною для організацій, тому в практиці управління організаціями можуть траплятися положення, що за структурою суттєво відрізняються одне від одного.

З урахуванням практичного досвіду рекомендується така структура Положення про структурний підрозділ:

1. Загальна частина.
2. Основні завдання.
3. Функції.
4. Структура.

5. Службові взаємозв'язки з іншими підрозділами.

6. Права.

7. Відповідальність.

Положення розробляється на підставі розподілу завдань і функцій між структурними підрозділами організації та затверджується керівником організації.

Наказом Міністерства праці та соціальної політики України № 336 від 29.12.2004 р. затверджено Випуск 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» (розділ 1 «Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців», розділ 2 «Професії робітників») Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

У цьому довіднику кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи: «Завдання та обов'язки», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги» (за потреби може бути додатковий розділ «Спеціалізація»).

У розділі «Завдання та обов'язки» наведено типові професійні завдання, обов'язки і повноваження для певної посади та посилання на галузь потрібних знань.

У розділі «Повинен знати» подано основні вимоги до спеціальних знань для виконання відповідних типових завдань та обов'язків, а також знань законодавчих актів, положень, інструкцій, інших нормативних документів, методів і засобів, які працівник зобов'язаний уміти застосовувати під час виконання своїх професійних обов'язків.

У розділі «Кваліфікаційні вимоги» відповідно до певної посади визначено вимоги до освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівнів, до післядипломної освіти і мінімальні вимоги до стажу роботи для професійних груп «Професіонали» і «Фахівці» – рівні кваліфікаційного категоріювання.

Категоріювання робочих місць, посад має певні особливості, передусім градацію, а саме відмінності понять «ранг», «розряд», «клас», які мають свої особливості. Їх загальне тлумачення характеризується як розмежування робочого місця, посади за умовами і нормами праці. Така вимога передбачає

визначення складності робіт, освітньо-кваліфікаційного рівня, знань, умінь та відповідальності або, компетентностей.

Наприклад, відповідно до норм Національного класифікатора України (ДК 003:2010) «Класифікатор професій» (надалі – КП), усі професійні назви робіт (далі – професії) розподілені за професійними ознаками і систематизовані в дев'ять розділів КП. Професії, що розташовуються в цих розділах, мають певні вимоги, у тому числі і до категорій.

Так, перший розділ КП «Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)» не передбачає категорій. В окремих випадках для визначення особливого статусу посади додається похідне слово «головний», а для державних службовців передбачаються ранги й класи.

Другий розділ «Професіонали» може передбачати різну кількість категорій для складних і відповідальних робіт. Наприклад, «інженер (хімічні технології)»: провідний, I та II категорії і без категорії, тобто первинна посада. У цих випадках градація категорій, як правило, залежить від освітньо-кваліфікаційного рівня (магістр, спеціаліст), стажу роботи та підвищення кваліфікації.

Третій розділ «Фахівці» найчастіше охоплює професії з трирівневим категоріюванням: I, II категорії і без категорії. За окремими професіями передбачене дворівневе категоріювання: старший і без категорії.

Загальне відмінність між поняттями «категорія», «клас» і «розряд» чітко не закріплено у вітчизняних нормативно-правових документах.

Четвертий розділ «Технічні службовці» може припускати дворівневе категоріювання: I і II категорії, а за окремими професіями – старший та без категорії.

П'ятий розділ «Працівники сфери торгівлі та послуг» може передбачати категоріювання за розрядами: 1, 2, 3, 4, 5 і 6 розряди або класи. Передбачено дворівневе категоріювання: «старший» та без категорії.

Шостий розділ «Кваліфіковані працівники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства» може передбачати 1, 2, 3, 4, 5 і 6 розряди.

Сьомий розділ «Кваліфіковані робітники з інструментом» може передбачати категоріювання за розрядами 1, 2, 3, 4, 5 і 6 (іноді використовуються 7 і 8 розряди).

Восьмий розділ «Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання 169 устаткування та машин» може передбачати категоріювання за розрядами 1, 2, 3, 4, 5 та 6 (іноді використовуються 7 і 8 розряди – підвищення кваліфікації до молодшого спеціаліста) .

Передбачено категоріювання за класами: перший, другий. Категорії: А, В, С, D, Е (тільки для професії «водій автотранспортних засобів»).

Дев'ятий розділ «Найпростіші професії» передбачає дво-трирівневе категоріювання: 1, 2, 3 розряди або без категорії і «старший». Проте найчастіше категоріювання не застосовується.

Для визначення категоріювання тих чи інших працівників слід використовувати відповідний галузевий випуск Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (надалі – ДКХП), а за його відсутності – Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників (надалі – ЄТКД) (радянських часів).

«Розряд» слід розуміти як ступінь виробничої кваліфікації. Він присвоюється в більшості працівникам робітничих професій, наприклад: «складальник покришок» 2–6 розряду, «заготівельник бинта» 1 та 2 розряди, «монтер колії» 2–8 розряди і ін. Кожен із розрядів передбачає поступове підвищення функціональних обов'язків, відповідальності працівника за певним однаковим колом робіт.

«Категорія» – це група однорідних видів робіт, які відрізняються один від одного певними ознаками. Їй властиві як професії робітників, так і чиновників. Наприклад, «контролер-касир» має 1, 2 та 3 категорії, які розрізняються між

собою за аналогією зазначеного вище прикладу з визначення розрядів. У цьому разі істотної різниці між поняттями «розряд» і «категорія» не існує. Загальною характеристикою цих понять, яка об'єднує їх поряд з іншим, є наявність складності робіт.

«Клас» – це певний ступінь професійної градації, чину. Своєрідний тип категоріювання для певних посад (професій), що склався історично. Він застосовується, коли необхідно по одній та тій же професії визначити різні види робіт.

Щодо поняття «група», то йому властивий ряд професій, пов'язаних, наприклад, з електричним струмом: «вишкомонтажник-електромонтер», якому разом з розрядами встановлюються кваліфікаційні групи 3 і 4 залежно від допуску «кваліфікованого робітника» до обслуговування електрообладнання з відповідною напругою. Крім цього, вищі кваліфікаційні групи (5, 6 та 7) також існують і застосовуються до працівників, які займаються виробництвом та розподілом електроенергії з різницею в допуску до напруги.

Що ж стосується поняття «ранг», то воно використовується переважно до державної служби України. Це поняття регулюється Законом України «Про державну службу», Постановою Кабміну України «Про 170 затвердження Положення про ранги державних службовців» й іншими нормативно-правовими актами. «Ранги» присвоюються державним службовцям в індивідуальному порядку відповідно до займаної посади, рівня професійної кваліфікації та результатів роботи.

Певний перелік професій військового командування також припускає присвоєння категорії «ранг».

Посадова інструкція – це організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність посадової особи.

Стандартної форми посадової інструкції не існує, кожна організація розробляє власну або використовує досвід інших організацій.

Посадові інструкції складають для працівників усіх посад, зазначених у штатному розписі. Виняток можуть становити окремі керівники, правове

положення яких визначено у Статуті (положенні) підприємства, установи, організації або відповідного підрозділу, де вказано основні завдання, обов'язки, права і відповідальність за виконання доручених функцій.

Посадові інструкції складаються з розділів: «Загальні положення», «Завдання та обов'язки», «Права», «Відповідальність», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги» і «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою».

У правому куті першої сторінки посадової інструкції мають бути слово «Затверджено» та підпис керівника про її затвердження, вказано посаду, ініціали і прізвище керівника, а також дату затвердження.

У заголовку посадової інструкції наводять повну назву посади в давальному відмінку (вона має відповідати професійній назві роботи, передбаченій Класифікатором професій ДК 003:2010) та повну назву структурного підрозділу.

Посадову інструкцію розробляє керівник структурного підрозділу, а затверджує її перший керівник організації або один з його заступників. В даний час фахівці з менеджменту персоналу вважають, що посадова інструкція за обсягом вміщеної в ній інформації вже не відповідає збільшеним вимогам до якості менеджменту персоналу. Пропонується посадову інструкцію замінити паспортом посади, який містив би також інформацію про індивідуально-психологічні якості працівника, умови праці на робочому місці, оцінку діяльності, оплати праці й соціальні гарантії.

Правила внутрішнього трудового розпорядку – це документ внутрішнього використання, що розробляється спільно адміністрацією і персоналом організації та затверджується на загальних зборах трудового колективу чи конференції, де інтереси колективу представляють обрані делегати.

Усі питання, пов'язані із застосуванням Правил внутрішнього трудового розпорядку, вирішуються адміністрацією підприємства згідно з наданими її статутом правами, а в окремих випадках – спільно з профспілковим комітетом або за його згодою.

Типова структура Правил внутрішнього трудового розпорядку охоплює такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийняття і звільнення працівників;
- основні обов’язки працівника;
- основні права працівника;
- основні обов’язки власника або органу, що він уповноважив;
- основні права власника або органу, що він уповноважив;
- робочий час та його використання;
- заохочення за успіхи у праці.

Тема 12. Управління робочим часом працівників

12.1. Робочий час як економічна категорія і міра кількості праці. Законодавче регулювання робочого часу та відпусток.

12.2. Режими праці й відпочинку. Гнучкі режими роботи. Ненормований робочий день.

12.3. Класифікація витрат робочого часу. Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Механізм управління робочим часом.

12.4. Тайм-менеджмент як спосіб ефективної організації робочого часу.

Короткий зміст теми

Управління робочим часом працівників є надзвичайно важливим завданням. Адже за допомогою показників використання робочого часу можна: встановити фактичну трудомісткість робіт, що виконуються; визначити необхідну чисельність працівників на запланований обсяг роботи; виявити недоліки в управлінні підприємством, організації виробництва та праці, тобто визначити резерви для підвищення ефективності управління організацією загалом.

Робочий час є загальною мірою кількості праці.

Робочий час – встановлена законодавством цієї країни тривалість залучення працівника до виконання трудових функцій у технологічному процесі на робочому місці для виробництва конкретної продукції.

Згідно з Кодексом законів про працю України (надалі – Трудовим кодексом), нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 год. за тиждень. Підприємства й організації, укладаючи колективний договір, можуть установлювати меншу норму тривалості робочого часу. За шкідливих умов праці передбачається зменшення загальної норми робочого часу, вона не може перевищувати 36 год. на тиждень. Законодавством також установлюється скорочена тривалість робочого часу для працівників віком від 16 до 18 років – 36 год. на тиждень.

Понаднормовим робочим часом вважається час, упродовж якого працівник виконує роботу, обумовлену трудовим договором понад встановлену норму робочого часу, а саме:

1) роботи понад встановлену тривалість робочого дня (наприклад, при 8-годинному робочому дні – час понад 8 год. при денному обліку робочого часу). Не є понаднормовою робота понад встановлену для неї тривалість неповного робочого часу, якщо вона не перевищує загальновстановленої тривалості робочого часу на підприємстві, а також робота, яка виконується працівником поза основним робочим часом на умовах сумісництва;

2) роботи понад встановлену графіком тривалість зміни;

3) роботи понад нормальну кількість робочих годин за обліковий період, якщо на підприємстві застосовується підсумований облік робочого часу. При цьому тривалість роботи в один робочий день може становити менше або більше передбаченої за графіком норми робочого часу, але ці відхилення в сумі не перевищують норми робочого часу, встановленої для вибраного облікового періоду (крім ненормованого робочого часу). Підставою для залучення працівників до понаднормових робіт є видання наказу (розпорядження) відповідного роботодавця.

Режим робочого часу – це порядок розподілу норми робочого часу протягом відповідного календарного періоду.

Елементами режиму робочого часу є: час початку та закінчення роботи; тривалість перерв для відпочинку і харчування; тривалість та порядок чергування змін.

Режим робочого часу на підприємстві відображається у колективних договорах, правилах внутрішнього трудового розпорядку, графіках змінності або визначається сторонами при укладенні трудового договору.

Найбільш поширеним є п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. Відповідно до загальної норми тривалості робочого тижня 40 год., робочий день може тривати 8 годин щоденно або ж 8 год. 15 хв. щоденно зі скороченням робочого часу на одну годину напередодні вихідного дня. На тих підприємствах, в установах і організаціях, де за характером виробництва та умовами роботи запровадження 5-денного робочого тижня є недоцільним, встановлюється 6-денний робочий тиждень з 1 вихідним днем (ст. 52 КЗпП). При 6-денному робочому тижні тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 год. при нормі 40 год. та відповідно 6 год. при нормі 36 год. та 4 год. при тижневій нормі 24 год.

Ненормований робочий день – це особливий режим роботи, що встановлюється для певної категорії працівників, які у разі неможливості нормування часу трудового процесу, залучаються до виконання своїх трудових обов'язків за межами нормальної тривалості робочого часу. Термін «ненормований робочий день» характеризує особливий режим робочого дня для окремих категорій працівників. Міра праці цих працівників визначається не тільки тривалістю робочого часу, а й колом обов'язків, покладених на них, та обсягом виконаних робіт (навантаженням). Тому окремі працівники можуть за розпорядженням роботодавця та за необхідності епізодично залучатися до виконання своїх трудових функцій за межами нормальної тривалості робочого часу. Якщо працівник з ненормованим робочим днем виконує роботу, яка не пов'язана з його трудовими обов'язками, то ці роботи оплачуються йому за трудовою угодою як виконання окремих завдань.

Ненормований робочий день застосовується для керівників, спеціалістів та робітників, а саме: 1) осіб, праця яких не піддається обліку в часі; 2) осіб, робочий час яких за характером роботи поділяється на частини невизначеної тривалості (сільське господарство); 3) осіб, які розподіляють робочий час на свій розсуд. Конкретний перелік посад 180 працівників з ненормованим робочим днем встановлюється у колективному договорі чи будь-якому іншому локальному акті, який затверджується роботодавцем за погодженням з профспілковим органом.

На роботах з особливими умовами і характером праці в порядку та у випадках, передбачених законодавством, робочий день може бути поділений на частини з тією умовою, щоб сумарна тривалість роботи не перевищувала максимальної тривалості робочого дня (ст. 60 КЗПП). Гнучкий графік роботи передбачає право працівників самостійно регулювати час початку, закінчення і загальну тривалість робочого дня. Обов'язковою умовою застосування такого режиму робочого часу є повне відпрацювання працівниками встановленої законом сумарної кількості робочих годин протягом облікового періоду – робочого дня, тижня тощо.

За складом робочий час неоднорідний. Перш за все, він поділяється на час роботи та на час перерв у роботі впродовж зміни. Співвідношення цих складових, залежно від особливостей технологічного й трудового процесів, може бути різним, як і їхній склад.

Важливим завданням у поліпшенні організації праці є встановлення раціональних режимів праці та відпочинку. В практиці виробничої діяльності встановлюється змінний, добовий, тижневий й місячний режими праці та відпочинку. (Режим праці й відпочинку регулюється ст. 50–65 і 66–84 КЗПП України). Вони формуються з урахуванням працездатності людини, яка змінюється впродовж доби, що береться до уваги передусім у змінному та добовому режимах.

Змінний режим визначає загальну тривалість робочої зміни, час її початку і закінчення, тривалість обідньої перерви, тривалість праці та частоту регламентованих перерв на відпочинок.

Добовий режим праці й відпочинку охоплює кількість змін за добу і час відновлення працездатності між змінами.

Тижневий режим праці та відпочинку передбачає різні графіки роботи, кількість вихідних днів на тиждень, роботу у вихідні й святкові дні. Графіки роботи передбачають порядок чергування змін.

Місячний режим праці та відпочинку визначає кількість робочих і неробочих днів у цьому місяці, кількість працівників, які йдуть у відпустку, тривалість основних та додаткових відпусток.

Для збереження здоров'я і забезпечення високої працездатності кожному працівникові надається щорічна відпустка. Законодавство диференціює її тривалість.

Регламентовані перерви охоплюють перерву на обід та короткострокові перерви на відпочинок. Обідня перерва потрібна не тільки для вживання їжі, але й для зняття або зниження втоми, що нагромадилася протягом першої половини робочого дня. Ефективність цієї перерви залежить від правильного встановлення часу її початку, тривалості та організації. Відповідно до досліджень перерву на обід доцільно встановлювати в середині робочого дня або з відхиленням у межах ± 30 хв. Тривалість перерви має бути півгодини година, що визначається часом, необхідним для вживання їжі, часткового зняття втоми і відновлення працездатності.

Короткотривалі перерви на відпочинок призначені для зменшення втоми та для задоволення особистих потреб. Час цих перерв, на відміну від обідньої перерви, є частиною робочого часу й ураховується в нормуванні праці. Вони встановлюються як для всього колективу структурного підрозділу, так і для кожного працівника. Загальна перерва у вигляді виробничої гімнастики, яка триває 10 хв., дає можливість запобігти перевтомі і підвищити працездатність.

Перерви на відпочинок і особисті потреби дають змогу працівникам не тільки задовольнити природні потреби, а й підтримати стійку працездатність.

Трудовим законодавством визначений порядок встановлення режиму робочого часу та елементів режиму робочого часу (кількість робочих днів на тиждень чи інший період, тривалість і правила чергування змін, час початку та закінчення щоденної роботи (зміни), час і тривалість перерв та щотижневого відпочинку).

У режим робочого часу входить також структура тижня.

Конкретний режим робочого часу для категорій працівників чи окремих працівників встановлюється в організації і фіксується в локальних нормативних актах: колективному договорі, правилах внутрішнього трудового розпорядку, графіках змінності, індивідуальних трудових договорах. Режим робочого часу залежить від типу робочого тижня, що застосовується в організації. Необхідно розрізняти режим роботи організації та режим робочого часу працівників.

Для працівників однієї організації може встановлюватися кілька різних режимів робочого часу. Графіки змінності доводяться до відома працівників звичайно, не пізніше, ніж за місяць до введення їх у дію. Працівник може залучатися до роботи протягом доби тільки на одну зміну. За угодою сторін трудового договору можливе встановлення індивідуального режиму робочого часу працівника. Облік робочого часу – це фіксація відомостей про явку працівників на роботу і виконання ними трудових обов'язків протягом встановленої тривалості робочого часу.

Облік робочого часу ведеться у табелях встановленої форми.

Обліковий період – відрізок часу, в межах якого має бути дотримана в середньому тривалість робочого тижня.

Трудове законодавство передбачає такі види обліку робочого часу: поденний, щотижневий, підсумований. Поденний облік робочого часу – встановлена законом норма робочого дня, що є обов'язковою для кожного дня роботи. При поденному обліку робочого часу робота понад норму робочого дня визнається надурочною. Щотижневий облік робочого часу – норма робочого

часу, що реалізується в межах одного тижня з певною кількістю робочих днів. Підсумований облік робочого часу – тривалість робочого часу за обліковий період, що не перевищує нормального числа робочих годин. При підсумованому обліку робочого часу норма робочого часу забезпечується не за тиждень, а за інший обліковий період (два тижні, місяць, квартал, півроку, рік). Найчастіше застосовується підсумований помісячний облік робочого часу. Режим робочого часу, заснований на підсумованому обліку, може запроваджуватися там, де за умовами виробництва (роботи) не може бути додержана встановлена для цієї категорії працівників щоденна або щотижнева тривалість робочого часу.

Гнучкі графіки роботи – форма організації робочого часу, за якої працівники зобов’язані перебувати на робочому місці у фіксований час, початок і закінчення роботи можуть змінюватися. Фіксований час – час обов’язкової присутності на роботі всіх працівників підрозділу організації. Така форма організації праці може бути як індивідуальною, так і колективною.

Рациональне використання робочої сили багато в чому залежить від економного й ефективного використання робочого часу. Аналіз використання робочого часу проводиться за даними статистичної звітності (форма № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу»). В додатку до статистичної звітності для більш глибокого вивчення використання робочого часу з метою кращого управління ним використовують матеріали фотографії та самофотографії робочого дня, хронометражу, вибіркового спостережень тощо.

Аналіз використання робочого часу розпочинається з розрахунку планового обсягу робочого часу, що обчислюється шляхом: віднімання з загальної кількості днів числа святкових днів у році, відпусток (основних від додаткових) та втрат робочого часу; розрахунку середнього числа годин роботи одного середньооблікового працівника за рік, місяць.

Наступним кроком проведення аналізу є співвіднесення планового обсягу робочого часу з фактичним, реальним фондом робочого часу, величина якого залежить від чисельності працівників, тривалості робочого періоду в днях, тривалості робочого дня, кількості відпрацьованих людино-годин. Порівняння

планових (розрахункових) показників з фактичним виявляє втрати робочого часу в абсолютних одиницях і відсотках.

У процесі аналізу ефективності використання робочого часу доцільно скласти таблицю, яка містить дані про:

- середньооблікову кількість працівників (осіб);
- кількість відпрацьованих днів (осіб / год.);
- середню кількість днів роботи одного працівника (год.);
- неявки на роботу (днів), у тому числі з причин: чергові відпустки, навчальні відпустки, хвороби, інші неявки, дозволені законом та неявки з дозволу адміністрації, прогули;
- середньоспискову тривалість робочого дня (год.);
- середню кількість годин роботи одного працівника (год.);
- кількість відпрацьованих робітниками (людино-год.).

Всі ці показники розраховуються як відхилення запланованих та фактичних величин у відсотках.

Вивчення структури календарного фонду часу працівників в організації загалом та за окремими категоріями і групами працівників зокрема здійснюється на практиці шляхом складання балансу робочого часу. Залежно від конкретних умов праці в організації номенклатура статей балансу робочого часу може варіюватися. Тому з метою забезпечення можливостей зіставлення даних щодо окремих підрозділів великих фірм структуру календарного фонду робочого часу доцільно подавати у дещо збільшеному вигляді, виділяючи у складі календарного фонду табельний фонд, максимально можливий фонд робочих людино-днів та у його складі явочний фонд і неявки.

Фотографією робочого часу називається метод вимірювання всіх без винятку його витрат впродовж певного періоду праці (частини робочої зміни, дня й ін.). Фотографія проводиться з метою визначення фактичних показників робочого часу, причин невиконання чинних норм, подолання недоліків в організації праці та виробництва, скорочення втрат часу, а також для розробки збільшених нормативів підготовчо-закінчувального часу й ін. Залежно від

об'єкта дослідження прийнято розрізняти індивідуальну і групову фотографію робочого часу, а також самофотографію.

Тайм-менеджмент – це технологія організації робочого часу та можливість ефективного використання останнього. Управління робочим часом дає змогу значно підвищити ефективність роботи як за рахунок інвентаризації робочого часу, так і за рахунок планування самої роботи. Якщо людина навчиться планувати свій час, то у неї буде можливість навчитися знаходити час для важливих справ, розставляти пріоритети, чітко формулювати цілі, ставити завдання, розробляти конкретні плани на день, тиждень, місяць, рік.

Тема 13. Соціальне партнерство в організації

13.1. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Соціальні партнери в організації: роботодавець, наймані працівники та їх об'єднання, спільність і розбіжність їх інтересів.

13.2. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та предмет колективного договору. Зміст колективного договору.

13.3. Порядок підготовки й укладання колективного договору. Контроль за виконанням колективного договору.

13.4. Зарубіжний досвід соціального партнерства.

Короткий зміст теми

Соціальне партнерство – це такий тип і система відносин між працедавцями та найманими працівниками, при яких у межах соціального миру відбувається узгодження їхніх найважливіших соціально-трудових інтересів.

Головною функцією системи соціального партнерства є недопущення руйнівних страйків і створення умов для динамічного розвитку виробництва і забезпечення належного рівня доходів найманих працівників.

Основою соціального партнерства є принцип співробітництва між роботодавцями і найманими працівниками, який реалізується у веденні переговорів, укладенні колективних договорів, узгодженні проектів нормативно-правових актів, наданні консультацій при прийнятті рішень між суб'єктами

соціального партнерства на всіх рівнях (національному, регіональному, галузевому та місцевому рівнях).

До сфери соціального партнерства належать питання: узгодження питань щодо забезпечення зайнятості; створення додаткових робочих місць; застосування найманої праці з дотриманням вимог техніки безпеки і вимог охорони здоров'я, питання оплати праці, прав працівників на своєчасне отримання заробітної плати; забезпечення нормального режиму праці та відпочинку; забезпечення права працівників на участь в управлінні працею на підприємстві.

Реалізація механізмів соціального партнерства виявляється крізь призму функцій: складові соціального і людського капіталу, рівень розвитку корпоративного управління, ступінь інтегрованості та розвитку суспільства. Показником високої корпоративної культури є формування між власниками контрольного пакета й іншими учасниками корпоративного управління відносин соціального партнерства, що означає рівне ставлення до всіх акціонерів цієї корпорації.

Суб'єктами соціального партнерства в Україні є наймані працівники та їхні об'єднання – профспілки, роботодавці й їхні об'єднання, держава (органи державної влади).

Практика формування ринкових відносин у зарубіжних країнах свідчить, що ступінь розвитку системи соціального партнерства залежить від двох основних чинників: ступеня демократизації управління виробництвом; рівня життя більшості населення і ступеня диференціації доходів. Чим більша диференціація прибутків найбагатших та найбідніших верств населення, тим більша небезпека перерозподілу власності й зміни влади. (В більшості країн Європи різниця у прибутках найбідніших і найбагатших сімей не перевищує 1: 7–9 разів).

Соціальне партнерство має стати: по-перше, елементом формування соціально відповідальної політики, яка визначатиме рівні форми відпові- 193 дальності за невиконання умов домовленостей (наприклад, звільнення з посади,

відшкодування матеріальних збитків); по-друге, принципом організації відносин власності, що за згодою з партнерами визначатиме рівні умови створення ринку праці, капіталу, засобів виробництва через узгодження політики податків, цін та ін. Соціальне партнерство, яке ґрунтуватиметься на відповідній законодавчій базі, чітко визначених принципах і збалансованості інтересів усіх суб'єктів партнерства, значно сприятиме економічному розвитку держави та досягненню соціальної злагоди у суспільстві.

Провідними складовими системи соціально-трудових відносин є їх сторони і суб'єкти. І сторонами, і суб'єктами соціально-трудових відносин називають найманих працівників, роботодавців та державу. Відмінність між цими поняттями полягає в тому, що сторони соціально-трудових відносин є носіями первинного права у цих відносинах, а суб'єкти можуть володіти як первинними, так і делегованими первинними носіями правами.

Вчені в галузі соціально-трудових відносин виділяють чотири основні групи суб'єктів соціально-трудових відносин. Перша група – це первинні носії прав та інтересів (наймані працівники, роботодавці, держава, місцеве самоврядування). Друга група – це представницькі організації й їхні органи, які є носіями делегованих повноважень (об'єднання роботодавців, професійні спілки, органи влади та управління). Третя група – це органи, через які реалізується соціальний діалог (Національна рада соціального партнерства, інші постійні або тимчасові органи в галузях, регіонах, на підприємствах чи в організаціях). Четверта група – це органи, призначені мінімізувати наслідки можливих конфліктів, попереджувати загострення соціально-трудових відносин (примирні, посередницькі структури, незалежні експерти, арбітри тощо), а також навчальні, інформаційні, консультативні та інші формування.

Найманий працівник – це громадянин, який уклав трудову угоду (як правило, у письмовій формі) з роботодавцем, керівником підприємства (організації) або уповноваженим ним органом, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу, обговорену в угоді, відповідно до вимог внутрішнього розпорядку, а власник підприємства (організації) або

уповноважений ним орган зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Роботодавець як суб'єкт соціально-трудових відносин – це людина, яка працює самостійно та постійно наймає для здійснення трудового процесу одного або кількох працівників.

Роботодавець – це власник підприємства, установи, організації незалежно від форми власності, виду діяльності, галузевої належності або уповноважений ним орган (керівник) чи фізична особа, яка відповідно до законодавства використовує найману працю.

Роль держави у соціально-трудових відносинах полягає в тому, що найчастіше вона виконує законотворчу функцію, формує й удосконалює на основі або з урахуванням конвенцій і рекомендацій МОП, інших міжнародних трудових норм, відповідно до національних умов та практики національне законодавство і правила здійснення соціального партнерства між державними органами, організаціями роботодавців та найманими працівниками. Вона ратифікує міжнародні трудові норми, захищає права всіх категорій працівників. Держава може виступати ініціатором, регулятором, арбітром, посередником у процесі проведення соціального діалогу та колективних переговорів.

Однією з передумов забезпечення соціальної злагоди в суспільстві, вкрай необхідної для сталого економічного розвитку, є наявність сильних і незалежних профспілок.

Відповідно до Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», професійна спілка (профспілка) – це добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності (навчання).

Профспілки – це соціальний інститут, громадська організація, створена для вираження і захисту соціальних прав найманих працівників на демократичних засадах. Метою їхньої діяльності є поліпшення соціально-економічної ситуації в

Україні, а отже – становища працівників, зміцнення громадянського миру та демократії. Основним же способом вирішення проблем у суспільстві профспілки вважають конструктивний соціальний діалог, а не класову боротьбу, узгодження інтересів найманих працівників, держави і роботодавців шляхом домовленостей, а не руйнівної конфронтації.

У системі трипартизму українські профспілки мають найбільший історичний досвід діяльності й традиції та в організаційно-правовому відношенні є найбільш сформованою стороною. Інші ж два суб'єкти – Кабінет Міністрів України й організації роботодавців – є продуктом новітньої історії України зі ще незавершеним процесом формування і правового визначення.

У таких основоположних міжнародних правових актах, як Декларація прав людини (ст. 23), Пакт про економічні, соціальні і культурні права (ст. 7) та Конституція України (ст. 36), вказано, що основною метою об'єднання громадян у професійні спілки є захист саме своїх трудових і соціально-економічних прав та інтересів, а не колективний розподіл благ.

Так, згідно зі ст. 36 Конституції, громадяни мають право на участь у профспілках з метою захисту своїх трудових і соціально-економічних прав та інтересів. Профспілки об'єднують громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом професійної діяльності, та утворюються без попереднього дозволу на основі вільного вибору їхніх членів.

Зокрема, стаття 44 Конституції України гарантує право громадян на страйк. Його реалізацію забезпечує Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)».

Ще одне з основоположних прав профспілок, що має застосування практично в усіх країнах світу, – право на ведення колективних переговорів й укладення колективних договорів та угод – гарантують Закон України «Про колективні договори і угоди» та ратифіковані Україною Конвенції МОП № 98 і 154.

Колективний договір, угоду укладають на основі законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових

та соціально-економічних відносин й узгодження інтересів працівників і роботодавців.

Колективний договір укладають у організаціях незалежно від форм власності та господарювання, які використовують найману працю і мають право юридичної особи.

Колективний договір можна укласти в структурних підрозділах організації у межах компетенції цих підрозділів.

Угоду укладають на національному, галузевому і територіальному рівнях на двосторонній або тристоронній основі:

- на національному рівні – генеральна угода;
- на галузевому рівні – галузеві (міжгалузеві) угоди;
- на територіальному рівні – територіальні угоди.

Колективний договір укладають між роботодавцем, з одного боку, та одним або кількома профспілковими органами, з іншого боку, а за відсутності таких органів – представниками працівників, яких обрав і уповноважив трудовий колектив.

За наявності на підприємстві кількох профспілок чи їх об'єднань або інших уповноважених трудовими колективами на представництво органів вони мають сформувати спільний представницький орган для переговорів і укладення колективного договору.

У разі недосягнення згоди щодо колективного договору в спільному представницькому органі загальні збори (конференція) трудового колективу приймають найприйнятніший проект колективного договору і доручають профспілці або іншому уповноваженому трудовим колективом органу, який розробив проект, на його основі провести переговори й укласти затверджений на загальних зборах (конференції) колективний 196 договір від імені трудового колективу з роботодавцем. За недосягнення згоди у спільному представницькому органі угоду вважають укладеною, якщо її підписали представники профспілок чи їх об'єднань, до яких належить більшість найманих працівників держави, галузі, території.

Умови колективних договорів і угод, укладених відповідно до законодавства, є обов'язковими для організацій, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали. Умови колективних договорів або угод, що погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними, і заборонено вводити їх до договорів і угод.

У колективному договорі встановлюють взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування та оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати й інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі й використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов та охорони праці;
- забезпечення належного житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників;
- умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці;
- забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків;
- заборона дискримінації.

Колективний договір може передбачати додаткові, порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги.

Моделі соціального партнерства у різних країнах відрізняються організаційним механізмом, нормами і правилами регулювання соціально-трудових відносин, ступенем централізації процедури й участі держави

в соціальному діалозі. Однак загальним для всіх є те, що більшість питань, які виникають у соціально-трудої сфері, вирішується на базовому рівні.

Найбільш конкретний і досконалий механізм участі працівників у прийнятті рішень, які стосуються їх життєвих інтересів, діє у Німеччині. У зв'язку з цим корисним є висвітлення практики соціального партнерства у цій країні, де процеси співучасті набули широкого розвитку та постійно розвиваються, випереджаючи на певних історичних поворотах практику інших європейських країн.

Система соціально-трудої відносин Німеччини, інтенсивне формування якої здійснювалося у повоєнний період (50–60 рр. XX ст.) і триває й нині, за висновками фахівців Міжнародної організації праці, є найбільш збалансованою з погляду узгодження інтересів роботодавців та найманих працівників і оцінюється як найбільш прогресивна у світовій практиці.

Незважаючи на те, що на межі двох тисячоліть ця система переживає певну кризу та відбувається її модернізація, усе ж вона залишається взірцем побудови і функціонування системи соціально-трудої відносин.

Найхарактернішою особливістю досвіду ФРН є розгалужена законодавча регламентація соціально-трудої відносин, яка відіграє стабілізуючу роль у процесі узгодження інтересів сторін та суб'єктів соціального діалогу.

Наголосимо, що законодавством цієї країни зафіксована тарифна автономія, тобто право суб'єктів ринку праці незалежно від держави визначати умови праці і формувати змістові характеристики відносин у соціально-трудої сфері.

Німецькі фахівці в галузі соціально-трудої відносин постійно наголошують на тому, що застосування принципів тарифної автономії в більшості випадків є фактором оптимізації інтересів сторін відносин у сфері праці, виходячи з того, що угоди сприяють:

- а) регулюванню ринку праці та підвищенню ефективності зайнятості;
- б) соціалізації розподільчих відносин;
- в) досягненню соціального миру;

г) інституціональному закріпленню вільного, соціального, конкурентного порядку в економіці й у суспільстві загалом.

Тарифні угоди, що діють у ФРН, за своїми змістовими характеристиками спеціалізовані, оскільки вони містять взаємні домовленості сторін соціального діалогу лише з певного кола питань, що є предметом соціально-трудова відносин.

В останні роки у ФРН активно обговорюється питання щодо перспектив застосування тарифних угод і напрямків їх удосконалення. Деякі фахівці вбачають у тарифних угодах одну з причин негнучкості ринку праці та погіршення співвідношення між попитом і пропозицією робочої сили. Звертається увага на те, що підвищення заробітної плати відповідно до умов тарифних угод часто не супроводжується зростанням продуктивності праці та навіть сприяє посиленню інфляційних процесів. Водночас чимало німецьких фахівців слушно зазначають, що саму тарифну автономію неможливо оцінювати винятково з погляду економіки, і що не слід нехтувати соціальними наслідками партнерства у сфері праці та засадничими принципами соціального ринкового господарства.

По-своєму цікавим є досвід регулювання соціально-трудова відносин у Франції. Для цієї країни характерна суттєва роль держави в регулюванні трудових відносин.

Центральною ланкою регламентації соціально-трудова відносин слугують Кодекс про працю і колективні договори між профспілками, міністерствами, підприємствами та конкретними працівниками.

Кодексом про працю, який приймає парламент, встановлюються основні соціальні гарантії працівників: мінімальний рівень заробітної плати, умови призначення допомоги по безробіттю, розмір пенсії й необхідний трудовий стаж для її одержання, тривалість оплачуваної відпустки, принципи найму на роботу, деякі інші питання соціального характеру.

Важлива роль у регулюванні трудових відносин відводиться угодам галузевих профспілок з міністерствами (національні договори), якими

встановлюються єдині для галузей тарифні системи з доволі широким діапазоном оплати в межах кожного розряду, а також інші галузеві соціальні гарантії.

Ринкове господарство у Швеції відрізняється добре налагодженим підприємництвом, високим рівнем членства працівників у профспілках, співробітництвом підприємців і профспілок та високою організованістю трудових відносин. Основними суб'єктами системи соціального партнерства є організації підприємців та профспілки.

До числа найбільших організацій підприємців належить Об'єднання підприємців Швеції, яке містить майже 43 тис. компаній, організованих у 35 підприємницьких асоціацій, а також Організація підприємців банківських інститутів і Об'єднання газетних підприємців.

У Швеції прийнято вважати, що організації підприємців та профспілковий рух настільки сильні, що самі можуть досягти угод у галузі праці без втручання уряду. Незважаючи на це, підприємці й профспілки дедалі частіше звертаються за консультаціями до уряду під час проведення колективних переговорів.

У Швеції діє виважена система запобігання трудовим конфліктам. За умови невдалих попередніх переговорів страйк може бути оголошений офіційно не раніше ніж за тиждень після попередження. Якщо трудова угода вже діє, то не можна провадити страйк через конфлікти, які підпадають під чинний договір. Для вирішення конфліктів, що виникають у межах чинних колективних договорів, у Швеції ще в 1928 р. створено спеціальний Трудовий суд. Із семи членів суду по два призначаються організаціями підприємців та працівників і три – урядом.

В Японії на національному рівні щорічно укладається угода з основних питань соціальної політики. Розробку погодженої політики соціально-трудових відносин здійснюють спеціальна асоціація підприємців та національний профцентр. Названими партнерами щорічно розробляються рекомендації щодо оптимального зростання заробітної плати з огляду на збільшення обсягів виробництва. Рекомендації обговорюються окремо підприємцями і

профспілками у всіх регіонах, вони беруться за основу при укладанні колективних договорів на рівні підприємств.

Тема 14. Управління конфліктами

14.1. Типи і види конфліктів. Причини виникнення та наслідки конфліктів в організації. Поняття структури конфлікту.

14.2. Учасники конфлікту. Вплив конфлікту на соціальне оточення і його учасників. Роль керівника в умовах конфлікту.

14.3. Передумови виникнення конфлікту. Статична модель конфлікту. Визначення конфліктної ситуації.

14.4. Інструменти, процедури та методи управління конфліктами. Модель організаційного механізму управління конфліктами. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів.

Короткий зміст теми

Конфлікт - природна частина людського життя. Всі люди мають унікальні надії, ідеї, і цінності, які часто не співпадають з ідеями і цінностями інших людей. Конфлікт можна визначити як взаємодію протилежних інтересів, потреб, цілей, норм, цінностей різних осіб або груп, що перешкоджає досягненню певних результатів. В залежності від характеру взаємодії та ступеня її негативного впливу на організацію, виділяють різні типи конфліктів:

Міжособистісні конфлікти - пов'язані з протистоянням між окремими особами, у тому числі взаємодії між співробітниками або роботодавцем і працівником.

Це один з найбільш поширених видів конфлікту. Найчастіше це боротьба керівників за час використання устаткування, обмежені ресурси, гроші. Кожен керівник відстоює інтереси своєї ділянки роботи, свого відомства, свого відділу. Природно, що при цьому інтереси різних людей можуть не збігатися. Або дві людини хочуть отримати одну і ту ж посаду. Міжособистісні конфлікти спалахують також між людьми, які в принципі дратують один одного. Як правило, при цьому принципово відрізняються і їхні цілі.

Міжгрупові конфлікти - виникають між різними групами, що складаються з працівників організації. Міжгруповий конфлікт в організації: - профспілка і адміністрація; - функціональні групи або відділи. Конфлікт між особою і групою виникає тоді, коли особа займає позицію відмінну, від позиції групи. В процесі виробництва в групі встановлюються певні норми поведінки і вироблення. Кожен повинен їх дотримувати, щоб бути прийнятим неформальною групою, і тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Але якщо очікування групи знаходяться в суперечності з очікуваннями окремої особи, може виникнути конфлікт.

Міжгруповий конфлікт виникає в результаті того, що будь-яка організація складається з безлічі груп, як формальних, так і неформальних. Неформальні групи можуть вважати, що керівна група відноситься до них не справедливо і має намір знижувати ефективність праці.

Внутріособистісні конфлікти. Вони є суто психологічними, обмежуються рівнем індивідуальної свідомості. Здебільшого – це гостре негативне переживання, викликане боротьбою структур внутрішнього світу особистості яке відображає її суперечливі зв'язки із соціальним середовищем. Супроводжується такий конфлікт психоемоційною напругою, психологічним стресом, послабленням ділової, творчої активності, негативним емоційним фоном спілкування, заниженням самооцінки.

Одна з найпоширеніших такого конфлікту - ролевий конфлікт. Його суть полягає в тому, що людині пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат його роботи. Також подібний конфлікт може виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особовими потребами або цінностями людини. Крім того, внутрішньоособовий конфлікт, можливо, є відповіддю на перевантаження в роботі або мале навантаження.

Аналогічний конфлікт може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечувати відповідну продуктивність і дотримувати правила і процедури організації. Керівник може бути вимушений

робити дисциплінарні заходи, які можуть виявитися непопулярними в очах підлеглих.

Конфлікти між особистістю і групою. Виявляються вони як протиріччя між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими в групі нормами поведінки й праці. Спричинюють їх неадекватність стилю керівництва рівню зрілості колективу, невідповідність компетентності керівника і компетентності фахівців колективу, неприйняття групою моральної позиції та характеру керівника.

Внутрігрупові конфлікти. Характерна ознака їх — втягнутість у конфлікт усієї групи, утворення мікро-груп, які починають діяти як суб'єкти. Внутрігрупові конфлікти нерідко є продовженням діадного міжособистісного конфлікту, в який поступово входить уся група, створюючи нестерпну психологічну атмосферу. Можуть вони бути і наслідком розходження принаймні двох поглядів з приводу вирішення ділового питання. За таких обставин конфлікт каталізує пошук нових ідей, рішень.

Також конфлікти поділяють на відкриті та приховані, індивідуальні та групові, конструктивні та деструктивні, аналітичні та емоційні, формальні та неформальні тощо. За відповідністю типу конфлікту досягнення позитивного вирішення будуть відрізнятися. У більшості випадків, при належному підході, конфлікти можуть бути розв'язані шляхом знайдення компромісу та погодження інтересів різних сторін.

Конфлікти можна класифікувати за різними ознаками, тут наведені деякі основні види конфліктів:

1. Конфлікти за причинами виникнення:
 - конфлікти, пов'язані з розподілом ресурсів (наприклад, фінансові ресурси);
 - конфлікти, що виникають у відносинах людей з різною соціальною, культурною і етнічною належністю;
 - конфлікти, подібні до протистоянь інтересів, де сторона хоче здобути вигоду, а інша сторона не хоче цього допустити.
2. Конфлікти за цілями і напрямками розвитку:

- інноваційні конфлікти, пов'язані зі зміною технологій, методик, підходів;
- конфлікти, що виникають між підприємствами, сферах з корисною мінеральною родовищами.

3. Конфлікти за формою вираження:

- вербальні конфлікти, дискусії, словесні протистояння;
- невербальні конфлікти, що включають у себе тіло та міміку.

4. Конфлікти за територією:

- конфлікти між країнами та урядами;
- конфлікти земельні (земля як природний ресурс).

Отже, конфлікти можуть бути дуже різноманітними за причинами, формами та напрямками розвитку.

Основними причинами виникнення конфліктів є: обмеженість ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність в завданні, відмінності в цілях, відмінності в уявленнях і цінностях, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, а так само погані комунікації.

Навіть у найкрупніших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівник повинен вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси і фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним чином досягти мети організації. Виділення більшої частки ресурсів одній групі означає, що інші отримають менше від загального числа. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже завжди веде до різних видів конфліктів.

Якщо в організації людина або група залежать у виконанні завдання від іншої людини або групи, також виникає вірогідність виникнення конфлікту.

Можливість конфлікту збільшується у міру того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на підрозділи. Це відбувається тому що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі і можуть приділяти більшу увагу їх досягненню, чим цілям всієї організації.

Виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і

особистісних. Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя й четверта — суб'єктивний.

Об'єктивними причинами конфліктної взаємодії вважаються ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей і т. п.

Суб'єктивні причини конфліктів обумовлено індивідуально-психологічними особливостями й безпосередньою взаємодією людей під час об'єднання їх у соціальні групи. В основному це зумовлено значними втратами та перекручуванням інформації в процесі комунікації. Нерідко частина інформації спотворюється через її суб'єктивне сприйняття, нечітке й неправильне трактування, брак часу. Інша частина може навмисно приховуватися співрозмовником, якщо йому не вигідно її повідомляти. Багато інформації за усної форми її передавання в ході розмови не засвоюється через неувважність чи проблеми зі швидким розумінням.

Соціально-психологічними факторами конфліктів є психологічна несумісність, незбалансована взаємодія людей. До виникнення соціально-психологічних конфліктів призводить також нерозуміння людьми того, що під час обговорення проблеми протилежність позицій може бути викликано не реальною розбіжністю в поглядах опонентів, а підходом до цієї проблеми з різних боків.

Наслідки конфліктів в організації носять позитивний та негативний характер. Позитивним, функціонально корисним результатом конфлікту вважається розв'язання тієї проблеми, що породила суперечності й викликала зіткнення, з урахуванням взаємних інтересів і цілей усіх сторін, а також досягнення розуміння й довіри, зміцнення партнерських стосунків і співробітництва, подолання конформізму, покірності, прагнення до переваги.

Розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення. Сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше налаштованими на співробітництво,

ніж до конфлікту. Крім цього, розв'язання конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, що могли б виникнути, якби не було цього.

До негативних, дисфункціональних наслідків конфлікту належать невдоволеність людей спільною справою, відхід від вирішення назрілих проблем, наростання ворожості в міжособистісних і міжгрупових відносинах, послаблення згуртованості колективу і т. п.

При розв'язанні конфлікту може бути використано насильницькі методи, у результаті чого можливі великі людські жертви й матеріальні втрати. Крім безпосередніх учасників, у конфлікті можуть постраждати й ті, хто їх оточує.

Конфлікт часто призводить до зниження рівня організації системи, зниження дисципліни і, як наслідок, до зниження ефективності діяльності.

Основними елементами структури конфлікту є:

1) учасники конфлікту (у будь-якому конфлікті є як мінімум дві конфліктуючі сторони, до яких відносяться окремі індивіди та групи.);

2) предмет і об'єкт конфлікту;

Предмет конфлікту – цінності, що здатні задовольнити ці потреби та за оволодіння якими виникає протистояння.

Об'єкт конфлікту – це матеріальна (ресурс), духовна (ідея, норма, принцип тощо) або соціальна (влада) цінність, до володіння або користування якою прагнуть сторони конфлікту.

3) умови, в яких відбувається конфлікт;

Середовище конфлікту здійснює великий вплив на причини його виникнення та динаміку. З погляду рівнів соціальної системи розрізняють макро- і мікросередовище. Макросередовище – це сукупність умов, що впливають на великі соціальні групи та держави. Мікросередовище впливає на малі групи, внутрішнє самопочуття людей і міжособистісні взаємовідносини.

4) суб'єктивність сприйняття конфлікту.

Характер конфлікту залежить не тільки від об'єктивних умов у певній країні, великій чи малій групі, а й від його суб'єктивного сприйняття, або образу конфлікту, який створюється у окремих осіб або груп у даній конфліктній

ситуації. Цей образ, або сприйняття, не обов'язково відповідає дійсному стану справ і може бути трьох видів:

- 1) уявлення про самих себе;
- 2) сприйняття інших учасників конфлікту;
- 3) сприйняття зовнішнього середовища (мікро- і макро-), в якому розгортається конфлікт.

Саме ці образи, ідеальні картини конфліктної ситуації, а не об'єктивна реальність, є безпосередньою основою поведінки конфліктуючих сторін.

Керівник організації відіграє важливу роль у залагодженні конфліктів в організації. Він може виступати як учасником конфлікту, так і арбітром у конфліктній ситуації. Керівник повинен сприяти конфліктам, що ведуть до позитивного розвитку організації, та попереджувати ті, які додають негатив у діяльність ввіреного йому колективу.

Стороною конфлікту керівник може стати в разі порушенні службової етики і трудової дисципліни його підлеглими чи несправедливого оцінювання їх трудового вкладу в діяльність організації. Водночас може виникнути ситуація, за якої відбувається порушення трудового законодавства самим керівником у частині дотримання прав працівників.

У своїй діяльності керівник повинен слугувати прикладом для працівників та чітко дотримуватись встановлених норм і правил корпоративної поведінки, об'єктивно оцінювати діяльність кожного працівника й неухильно дотримуватись трудового законодавства.

Одним з основних завдань керівника є забезпечення злагодженої взаємодії між працівниками, дотримання норм людської гідності у спілкуванні між працівниками та нівелювання проявів нездорової конкуренції між ними.

Як арбітр керівник виступає не лише в разі адміністратора, до інструментарію якого входять адміністративно-розпорядчі методи управління персоналу. Доцільно також всебічно застосовувати соціальнопсихологічні методи, що демонструють турботу керівника про досягнення не лише загальноорганізаційних інтересів, а й інтересів окремих працівників. Як

посередник між власниками організації та найманими працівниками він повинен відстоювати думку одних перед іншими з метою уникнення конфліктних ситуацій. Доволі часто цілі власників організації є протилежними до цілей найманих працівників. Пошук компромісних, узгоджених варіантів досягнення цілей усіх сторін соціально-трудових відносин має бути пріоритетним завданням керівника в аспекті управління конфліктами в організації. При цьому він повинен виявляти конфлікти на початковій їх стадії, входити в них і намагатись залагодити ці конфлікти. На їх початковій стадії конфлікти вирішуються набагато успішніше, ніж на фазі його загострення, коли пройдено певні «точки неповернення».

Важливе місце керівника у врегулюванні конфліктів займає не лише своєчасність входження в них, а й їхня профілактика. Недопущення конфліктів є більш важливим ніж управління ним. Проте, якщо не вдалось попередити конфлікт, і він виник, то керівник організації повинен проаналізувати ситуацію, що склалась, оцінити її та обрати спосіб її врегулювання. Аналіз конфлікту він повинен здійснювати на основі всебічної інформації з різних сторін конфлікту, нерідко керівник може бути сам його свідком. З метою недопущення протистояння між сторонами конфлікту доцільно обмежити їх взаємодію. Встановивши суть конфлікту і мету конфліктуючих сторін треба оцінити стадію розвитку конфлікту. Проаналізувавши конфлікт та використовуючи адміністративні повноваження, керівник проводить співбесіди і сторонами конфлікту, спільне обговорення проблеми і фіксацію закінчення конфлікту. У разі згоди конфліктуючих сторін конфлікт може бути винесений на розгляд зборів трудового колективу або для його врегулювання можуть бути задіяні треті особи (відповідні експерти чи неформальні лідери колективу).

Конфлікт може розглядатись на основі двох моделей: «статичної» та «динамічної». Статична модель аналізує сторони конфлікту і систему відносин між ними, а динамічна – розглядає інтереси сторін, які спонукають до конфліктної поведінки його сторони. Статична модель показує відносини між сторонами як відносини між конкурентами.

Конфлікт – це ситуація, за якої сторони, розуміючи несумісність своїх позицій намагаються випередити противника своїми діями. Конфлікт є соціальною взаємодією його сторін, які усвідомлюють своє протистояння та виробляють стратегію і тактику боротьби.

Виділяють такі стадії проходження конфліктів: зародження, розгортання, розквіт, згасання.

Вирішення конфлікту можливе за рахунок таких типів дій: односторонні дії кожен учасник діє на свій страх та ризик; взаємоузгоджені дії – учасники діють на основі компромісу, що передбачає взаємні поступки; інтегровані дії – співробітництво, спільний пошук шляхів вирішення проблем.

Важливе значення в управлінні конфліктами в організації має недопущення конфліктогенів. Конфліктогени – це слова, дії чи бездіяльність, що можуть призвести до конфлікту. Виділяють такі типи конфліктогенів:

- прагнення до переваги;
- поява агресії; – прояв егоїзму;
- збіг обставин.

Конфліктогени бувають такого характеру:

- пряме негативне ставлення;
- поблажливе ставлення;
- хвастощі;
- повчальне ставлення;
- нечесність і нещирість;
- порушення етики;
- регресивна поведінка.

З метою недопущення конфліктів потрібно мінімізувати конфліктогени. Основними напрямками блокування конфліктогенів є: блокування зверхності (корекція самооцінки), стримування агресії (висловлення негативних емоцій та/або рухова активність: спорт, хобі, фізичне навантаження, фізичний прояв негативних емоцій до уявного противника), подолання егоїзму (розвиток сприйняття людини людиною і розвиток комунікацій).

Управління конфліктами – це цілеспрямоване оперування заходами з усунення причин, що породжують конфлікт, чи корекції поведінки учасників конфлікту.

До методів управління конфліктами у групах належить:

– внутрішньоособистісні методи (методи впливу на окрему особистість) – вони знаходять відображення в умінні вільно організувати свою власну поведінку та висловлювати свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини. Доцільно використовувати спосіб «я висловлювання», тобто спосіб передачі іншій особі свого відношення до певного предмета без звинувачень і вимог, але так, щоб інша людина змінила своє ставлення;

– міжособові методи (стилі поведінки в конфлікті) – учасникам необхідно обрати форму, стиль своєї подальшої поведінки для того, щоб це найменше відобразилось на їхніх інтересах (пристосування, поступливість, ухилення (уникнення), протиборство, співробітництво, компроміс);

– структурні методи (усунення організаційних конфліктів) – вони виникають через неправильний розподіл повноважень, організацію праці, прийняту систему стимулювання та т. ін. (роз'яснення вимог до роботи, координаційні й інтеграційні механізми, використання систем винагород);

– переговори – це набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємовигідних рішень для конфліктуючих сторін. Переговори відбуваються за наявності певних передумов: існування взаємозалежності сторін, які беруть участь у конфлікті; відсутність значних розбіжностей у можливостях суб'єктів конфлікту; відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів; участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в складній ситуації;

– відповідні агресивні дії у відповідь.

Модель організаційного механізму управління конфліктами передбачає певний алгоритм дій керівника з управління конфліктом:

1. Вивчення причин виникнення конфлікту, спостереження, аналіз результатів діяльності, співбесіда, вивчення документів, біографічний метод.

2. Обмеження кількості учасників – робота з лідерами у групах, перерозподіл трудових обов'язків, застосування системи мотивації персоналу і штрафних санкцій;

3. Аналіз конфлікту експертами (за потреби).

4. Прийняття рішення.

Виділяють дві великі групи способів управління конфліктом: педагогічні й адміністративні.

До педагогічних способів управління конфліктом належать: бесіда, прохання, переконання, роз'яснення вимог до роботи, заборона неправомірних дій конфліктерів та інші заходи виховного характеру.

Адміністративними способами управління конфліктом є: придушення інтересів сторін конфлікту, переведення на іншу роботу, різні варіанти роз'єднання конфліктуючих.

З метою профілактики конфліктів застосовують соціально-психологічні методи, орієнтовані на коригування думок, настроїв й почуттів людей. Основними з них слід вважати такі методи:

- метод згоди – проведення заходів щодо залучення конфліктних працівників до спільної справи з метою забезпечення спільних інтересів, пізнання один одного і формування спільної командної роботи;

- метод доброзичливості – забезпечення розвитку здатності до співчуття, співпереживання, розуміння необхідності та готовності надати всебічну допомогу колезі по роботі;

- метод збереження репутації працівника, поваги до його гідності – вираження поваги до гідності працівника, що призводить адекватної його реакції по відношенню до себе;

- метод взаємного доповнення – для успішного виконання завдань, що стоять перед колективом, необхідні різні знання, вміння і навички, які важко оволодіти одній людині. Нерідко конфліктуючі сторони є взаємозалежними один від одного для успішного виконання виробничого завдання;

- метод недопущення дискримінацій – він виключає виникнення негативного ставлення у членів колективу один до одного за будь-якою ознакою;
- метод психологічного піднесення – з метою регулювання емоційного стану та формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі проводяться формальні й неформальні зустрічі (спільні тренінги, поїздки, відпочинок).

До основних шляхів покращення соціально-психологічного клімату:

- формування колективу за психологічною сумісністю;
- управління кар'єрою працівників; – удосконалення системи стимулювання персоналу;
- покращення умов праці;
- формування і дотримання організаційної культури;
- оптимізація чисельності колективу;
- зміна керівництва колективу;
- звільнення конфліктних працівників.

Профілактика та запобігання виникненню конфліктів в робочому колективі є важливою складовою забезпечення продуктивної та гармонійної робочої атмосфери. Ось деякі стратегії для досягнення цієї мети:

1. Комунікація: Сприяйте відкритій та ефективній комунікації поміж співробітниками та керівництвом, забезпечуючи можливість висловлювання думок та слухання з підтримкою емпатії.
2. Тренінги з управління конфліктами: Надайте співробітникам можливість брати участь у тренінгах з навичок управління конфліктами, сприяючи виробленню навичок медіації та толерантності.
3. Розвиток командної культури: Створіть сприятливе середовище для розвитку спільної командної культури, де взаємодія та взаєморозуміння є ключовими елементами.
4. Чіткість у розподілі обов'язків: Забезпечте чіткі та документовані процедури розподілу обов'язків та відповідальності, уникайте ситуацій непорозуміння та конфліктів через неясність у завданнях.

5. Підтримка балансу роботи та особистого життя: Стимулюйте підтримку балансу між роботою та особистим життям, забезпечуючи підтримку в оптимальному використанні часу і сил.
6. Конструктивний фідбек: Сприяйте культурі конструктивного фідбеку, яка дозволить працівникам вільно висловлювати свої думки та вносити корективи в робочі процеси.

Ці стратегії, виконані систематично та послідовно, можуть сприяти створенню сприятливого робочого середовища, де конфлікти мінімізовані, а взаємодія співробітників максимально результативна.

Тема 15. Ефективність менеджменту персоналу

15.1. Сутність понять «ефект», «ефективність» та «ефективність менеджменту персоналу».

15.2. Витрати на персонал. Групи витрат роботодавців на персонал.

15.3. Сутність і показники організаційної, економічної та соціальної ефективності менеджменту персоналу.

Короткий зміст теми

Щоб краще зрозуміти сутність і зміст поняття «ефективність менеджменту персоналу», треба спочатку з'ясувати сутність понять «ефект» і «ефективність». Сучасні словники ці поняття тлумачать так: ефект — результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів; ефективність — здатність забезпечувати ефект.

Ефект — результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів; Ефективність — здатність забезпечувати ефект. Ефективність менеджменту персоналу - характеристика якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників.

Усі три складники ефективності менеджменту персоналу (економічний, організаційний і соціальний) тісно пов'язані та взаємодіють, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські

рішення насамперед трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації виробництва та праці, а отже, кращому використанню всіх виробничих ресурсів, поліпшуються економічні показники діяльності підприємства. Цим створюються кращі фінансові можливості для підвищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності менеджменту персоналу. А якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов'язково віддзеркалюється на подальшому зростанні і організаційної і економічної ефективності менеджменту персоналу.

Чинники, які визначають ефективність менеджменту персоналу — внутрішні і зовнішні, об'єктивні і суб'єктивні: Розвиток людських ресурсів, Розвиток ринку збуту, Створення нового продукту та послуг, Зміцнення фінансової структури, Наголос на нових продуктах, Нова технологія, Інтенсифікація науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт, стабілізація трудових відносин, Підтримка інших (дружніх) компаній, Спрощення організаційної структури, просування на зовнішні ринки.

Витрати на персонал являють собою сукупність витрат, зв'язаних з його залученням, винагородою, стимулюванням, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи і поліпшенням умов праці.

У складі витрат на персонал можна виділити такі групи витрат:

1. Основні витрати:

- заробітна плата (основна і додаткова);
- оклади штатних співробітників;
- виплати сумісникам;
- інші витрати.

2. Додаткові витрати:

2.1. На підставі тарифів і законодавства:

- відрахування роботодавця на соціальне страхування і страхування від нещасних випадків;

- оплата відпусток, лікарняних аркушів, інвалідності;
- техніка безпеки, організація виробництва;
- преміювання;
- інші витрати.

2.2. Соціальні:

- транспортні;
- оплата житлово-комунальних послуг;
- оплата медично-оздоровчих послуг;
- навчання і підвищення кваліфікації;
- інші витрати.

Методи нормування витрат на персонал по кожному з елементів залежать від законодавчо передбачених процедур нарахування заробітної плати, виплат компенсаційного і соціального характеру та ін.

Організаційна ефективність менеджменту персоналу визначається як здатність менеджменту ефективно керувати персоналом та забезпечувати відповідність рівня виробничих, професійних та соціальних норм. У результаті досягається підвищення продуктивності праці, зниження витрат, покращення якості роботи та збільшення задоволеності співробітників та клієнтів.

Для досягнення організаційної ефективності менеджменту персоналу можна застосовувати різні методи та підходи, такі як розробка ефективної системи управління персоналом, використання заохочень та мотивації працівників, навчання та розвиток персоналу, побудова ефективної комунікації та співпраці між підрозділами та працівниками тощо.

Процес підвищення організаційної ефективності менеджменту персоналу є складним та напруженим, оскільки він передбачає взаємодію людей з різними потребами та інтересами. Однак, якщо застосовувати правильні методи та підходи, підвищення організаційної ефективності може призвести до значних вигод для організації та її працівників.

Серед найважливіших показників організаційної ефективності менеджменту варто виокремити:

- – стан забезпечення потреб підприємства у персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;
- – ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу; – рівень ритмічності виробництва; – якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність менеджменту досягається повсякденною наполегливою роботою у таких напрямках:

- – високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література);
- – підбір, комплектування і розстановка кадрів, поділ і кооперування праці, делегування повноважень;
- – організація та обслуговування робочих місць; – створення сприятливих умов праці; – ефективний моніторинг ритмічності виробництва;
- – звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

Економічна ефективність менеджменту персоналу — це стан, який характеризується раціональним використанням персоналу з метою досягнення максимальних результатів при мінімальних затратах.

Головною метою менеджменту персоналу є впорядкування діяльності персоналу з метою забезпечення якісної та продуктивної роботи організації. Це передбачає включення належної кількості працівників з потрібними навичками, забезпечення їхньої адекватної оплати, підвищення їх рівня мотивації, професійного розвитку та інші аспекти.

Економічна ефективність менеджменту персоналу забезпечується раціональним використанням ресурсів компанії, зниженням витрат на управління персоналом, збільшенням продуктивності роботи на кожному робочому місці та у всій організації в цілому. У свою чергу, це допомагає збільшувати

конкурентоспроможність організації та забезпечує більш високий рівень прибутковості.

Отже, економічна ефективність менеджменту персоналу забезпечує досягнення максимальних результатів при мінімальних затратах, збільшення конкурентоспроможності організації та забезпечення більш високого рівня прибутковості.

Соціальна ефективність менеджменту персоналу - це стан, що описує соціальний вплив діяльності менеджменту персоналу на самого персоналу, робоче середовище та всю організацію в цілому. Серед головних критеріїв соціальної ефективності менеджменту персоналу притаманні такі аспекти, як задоволення працівників роботою, здоров'я персоналу, безпека на робочому місці, та професійний розвиток.

Соціальна ефективність менеджменту персоналу є частиною загальної соціальної відповідальності організації, які мають високу соціальну ефективність, демонструють своє віддання соціальній відповідальності та розвитку позитивного взаємодії зі співробітниками. Підвищення соціальної ефективності включає передбачення потреб індивідів, поставлення їх на перше місце, турботу про їхній комфорт, здоров'я та задоволення.

Інвестування в соціальну ефективність менеджменту персоналу може виявитися важливою частиною стратегії розвитку. Якщо компанія має досить добрий план для забезпечення соціальної ефективності менеджменту персоналу, це може бути привабливим чинником для притягнення талантів та підвищення репутації компанії. У свою чергу, це може збільшити задоволеність та віддачу працівників, покращити професійні та виробничі навички персоналу, та позитивний вплив на рівень організаційної культури вані.

Рівень соціальної ефективності менеджменту характеризується такими показниками і критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в даному трудовому колективі, задоволеності чи незадоволеності людей роботою в широкому аспекті.

Частковими показниками соціальної ефективності менеджменту є:

- динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;
- гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- стабільність кадрового складу;
- стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;
- можливості навчання і професійно-кваліфікаційного просування;
- рівень соціального страхування;
- соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Загальний рівень соціальної ефективності менеджменту можна оцінити через показники задоволеності працівників роботою, який визначається на підставі цілеспрямованих соціологічних досліджень.

Тестові завдання для самоперевірки

Тестові завдання до теми 1

1. Що є об'єктом у менеджменті персоналу?

- а) керівники;
- б) персонал організації;
- в) спеціалісти, які виконують функції управління;
- г) організація як єдине ціле.

2. Управлінський персонал – це:

- а) штатний склад працівників організації, які виконують виробничі функції;
- б) працівники, які мають незакінчену вищу освіту і займають керівні посади;
- в) сукупність працівників-стажистів, які виконують певні виробничі функції;
- г) штатний склад працівників, які мають спеціальну підготовку та виконують функції управління.

3. Місія організації – це:

- а) світогляд, цілі, цінності;
- б) важливе завдання для працівників;
- в) професійне зростання працівників;
- г) соціальна справедливість працівників.

4. Предметом менеджменту персоналу є:

- а) вплив зовнішнього середовища на персонал;
- б) працівники, які визначають завдання виробничої системи;
- в) людський чинник;
- г) відносини працівників у процесі виробництва.

5. Певна кількість осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей, – це:

- а) кадри;
- б) організація;
- в) колектив;
- г) персонал.

6. Філософія організації полягає у тому, щоб:

- а) конкретизувати головні цінності, які мають служити для працівників орієнтирами в їх діяльності;
- б) через зовнішні джерела залучити найбільш кваліфікований персонал;
- в) скласти стратегічний план розвитку організації;
- г) щорічно проводити оцінювання персоналу.

7. До найважливіших складових процесів менеджменту персоналу не входять: а)

- аналіз робіт і визначення вимог до компетенцій працівників;
- б) професійний добір працівників на вакантні робочі місця;
- в) розроблення та застосування ефективної системи мотивування працівників до активної трудової поведінки;
- г) соціальна допомога пенсіонерам.

8. Якісні характеристики персоналу підприємства охоплюють:

- а) витрати на обладнання;
- б) кваліфікацію й особисті характеристики працівника;
- в) витрати на підготовку персоналу;
- г) витрати на найм персоналу.

9. Що означає термін «управління», і з якої мови він походить?

- а) з російської мови й означає керувати будь-чим;
- б) з німецької мови й означає розпоряджатися, урядувати будь-чим;
- в) з французької мови та означає правити, завідувати будь-чим;

г) з англійської мови й означає командувати, особливого роду вміння та адміністративні навички.

10. Менеджмент персоналу – це:

- а) управління фінансово-кадровими ресурсами організації з метою підвищення ефективної діяльності та розподілу прибутку;
- б) процес оцінювання зовнішнього кола споживачів, формулювання правових цілей, ухвалення рішень, що спрямовані на вироблення і утримання конкурентних переваг, які забезпечать бізнесу прибуток у довгостроковій перспективі;
- в) специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, котрі входять у певні соціальні групи;
- г) процес використання концепцій менеджменту і знарядь у багатокультурній сфері та отриманні завдяки цьому кращих фінансових показників у досягненні свої мети, додаткових переваг і заощадження часу.

Тестові завдання до теми 2.

1. Які основні принципи стратегії та політики менеджменту персоналу?

- а) пріоритетності, спадковості, коригування, концентрації, балансу, синергізму;
- б) демократизму, трипартизму, солідарності, пріоритетності, спадковості;
- в) справедливості, мобільності, ефективності, балансу, прозорості;
- г) необхідності, стратегічності, коригування спадковості, ефективності.

2. Головними завданням стратегії та політики менеджменту персоналу в організації є:

- а) керівники підприємства, які контролюють виявлені проблемні ситуації та вживають заходи для локалізації проблем;
- б) директори організації, які мають чітку кількісну й якісну діагностику, а також обґрунтований прогноз ситуації та засоби впливу на неї;
- в) зміна концепції організації й управління нею;
- г) правління компанії, яке використовує обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, але не має засобів впливу на неї.

3. Стратегію менеджменту персоналу організації слід розуміти, як:

- а) соціальний розвиток колективу, моральне стимулювання; розвиток у працівників ініціативи і відповідальності;
- б) цілеспрямований, адекватний вплив суб'єктів управління на групи людей з метою підвищення їх компетентності та ефективної організації;

в) розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості й задоволеності працею;

г) сукупність економічних, організаційно-розпорядчих, адміністративних, соціально-психологічних документів.

4. На чому мають базуватися стратегія і політика менеджменту персоналу організації?

а) на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище-організація»;

б) на стимулюванні, інформуванні, переконанні, кооперації праці;

в) на управлінні, інформуванні, переконанні, адміністративному примусі;

г) на розробленні та реалізації заходів для залучення й утримання компетентних працівників.

5. Стратегія і політика менеджменту персоналу організації визначаються:

а) стратегією розвитку організації, що опосередковано впливає на зміни у структурі служби управління персоналом;

б) стратегією розвитку ринку праці й опосередковано впливає на зміни у структурі зайнятості;

в) стратегією розвитку зайнятості та зміною у структурі ринку праці;

г) стратегією розвитку організації й опосередковано впливає на зміни у структурі зайнятості.

6. Які найважливіші концептуальні засади кадрової політики організації?

а) розробка принципів стратегічного управління і розвитку персоналу, визначення цілей та функцій менеджменту персоналу;

б) розробка принципів стратегічно конкретних прийомів і способів впливу на процес формування та розвитку трудового колективу й окремих працівників;

в) розробка принципів стратегічного управління і розвитку персоналу, визначення цілей та функцій менеджменту персоналу, розробка підходів у дослідженні системи підготовки і перепідготовки робочої сили, розробка мотиваційних систем та політики оплати праці, засад роботи з профспілками і громадськістю;

г) розробка принципів стратегічного управління та розвитку персоналу, своєчасне прийняття рішень щодо аналізу і вдосконалення системи менеджменту персоналу, які попереджують та оперативно усувають відхилення.

7. Механізм реалізації кадрової політики організації – це:

- а) система вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядчих документів з менеджменту персоналу;
- б) система забезпечення соціальних гарантій працівників у галузі зайнятості;
- в) система формування структури органів управління, встановлення держзамовлень, затвердження адміністративних норм і нормативів;
- г) система планів, норм та нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних й інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

8. Що є основним об'єктом стратегічного менеджменту персоналу?

- а) управлінська діяльність з пошуку, аналізу та використання маркетингової інформації, що потрібна для залучення персоналу;
- б) персонал, який є однією з визначних характеристик населення як виробника матеріальних і духовних благ та охоплює сукупність різних якостей людини, які необхідно розглядати як стратегічний ресурс підприємства;
- в) зміни у змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), зміни, технологічні, інноваційні, зміни у поділі праці та його організації;
- г) визначення джерел забезпечення додаткової потреби у кваліфікованих працівниках.

9. Методи стратегічного менеджменту персоналу – це:

- а) цілі, які стоять перед керівництвом, щодо стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- б) соціальне планування, створення соціально-психологічного клімату, методи психологічного добору, оцінювання персоналу;
- в) способи впливу на колективи й окремих працівників з метою координації їх діяльності у процесі реалізації місії та стратегічних цілей організації;
- г) спосіб впливу на працівників шляхом використання встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм.

10. Стратегічна політика менеджменту персоналу організації охоплює:

- а) сукупність стратегічних рішень лінійних та функціональних керівників і працівників інших виробничих та функціональних підрозділів;
- б) сукупність стратегічних управлінських рішень, що пов'язані з підвищенням або зниженням професійного і соціального статусу працівника;
- в) сукупність стратегічних рішень щодо надання матеріальної допомоги співробітнику, який залишає компанію через погані умови праці;

г) сукупність стратегічних управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві.

11. Чинники впливу на стратегію і політику менеджменту персоналу організації розуміють як:

- а) нематеріальні методи мотивації праці, сучасні концепції людських ресурсів, теорії людських ресурсів, теорії людського капіталу;
- б) явища, причини, обставини, які сприяють або перешкоджають реалізації стратегії менеджменту персоналу організації;
- в) чітке визначення та документальне закріплення переліку обов'язкових для виконання керівником знань, вмінь тощо;
- г) середовище, організація й обслуговування робочого місця, умови праці, оплата праці, організаційна культура компанії, підтримка з боку керівництва.

Тестові завдання до теми 3.

1. До трудового законодавства не належить:

- а) Кодекс законів про працю України;
- б) Кримінально-процесуальний кодекс України;
- в) Закон України «Про охорону праці»;
- г) Закон України «Про оплату праці».

2. Основними організаційно-розпорядчими документами є:

- а) закони України, Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, ДК 003:2010; внутрішні документи організації, що регламентують діяльність з менеджменту персоналу;
- б) Кодекс законів про працю України, трудове законодавство, нормативно-методичне забезпечення з менеджменту персоналу;
- в) накази Президента України, розпорядження Кабінету Міністрів України, постанови Верховної Ради України;
- г) статут організації, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкція з правил техніки безпеки, положення про службу персоналу, посадові інструкції.

3. Правила внутрішнього трудового розпорядку призначенні для:

- а) регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин й узгодження інтересів працівників та роботодавців;

- б) правового регулювання спільної праці в організації, що забезпечує належну поведінку учасників трудового процесу;
- в) визначення місця підрозділу в загальній структурі організації, регламентації порядку його функціонування;
- г) удосконалення організації оплати праці та стимулювання працівників організації.

4. Посадові інструкції містять такі розділи:

- а) «Загальні положення», «Завдання та обов'язки», «Порядок прийняття та звільнення працівника», «Спеціалізація», «Кваліфікаційні вимоги» і «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою»;
- б) «Загальні положення», «Завдання та обов'язки», «Права», «Відповідальність», «Повинен знати», «Порядок прийняття та звільнення працівника» і «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою»;
- в) «Загальні положення», «Спеціалізація», «Права», «Відповідальність», «Повинен знати», «Порядок прийняття та звільнення працівника» і «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою»;
- г) «Загальні положення», «Завдання та обов'язки», «Права», «Відповідальність», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги» і «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою».

5. Технік з праці:

- а) здійснює роботу з удосконалення організації праці, форм і систем заробітної плати, матеріального та морального стимулювання;
- б) установлює норми часу (виробітку) на разові та додаткові роботи, пов'язані з відступом від технологічних процесів;
- в) опрацювання отриманих у результаті досліджень даних, участь в їх аналізі та розроблення пропозицій щодо вдосконалення форм матеріального й морального стимулювання, використання трудових ресурсів;
- г) розробляє заходи щодо вдосконалення на науковій основі організації праці всіх категорій працівників організації.

6. Комунікацією управлінця є взаємодія його з персоналом щодо:

- а) формування позитивного іміджу організації;
- б) одержання або повідомлення інформації необхідної для якісного виконання функціональних і посадових обов'язків;
- в) задоволення власної потреби людини у спілкуванні;
- г) власне впливу, тобто керування поведінкою людей, їх відношенням до завдань та ін.

7. Інформація, що використовується в менеджменті персоналу, має відповідати:

- а) економічності;
- б) доцільності;
- в) здоровому глузду;
- г) суб'єктивності.

8. Інформаційне забезпечення менеджменту персоналом – це:

- а) будь-які відомості про персонал, умови праці, ринок праці тощо;
- б) сукупність відомостей про кількісні та якісні характеристики персоналу;
- в) дані, що використовуються при прийнятті управлінських рішень;
- г) сукупність процесів щодо формування інформації про стан персоналу, тенденцій його розвитку, що можуть бути використані при прийнятті управлінських рішень.

9. Внутрішні комунікації за своєю спрямованістю поділяються на такі види:

- а) горизонтальні та вертикальні;
- б) головні й підрядні;
- в) особисті та внутрішньо-особисті;
- г) стаціонарні й дистанційні.

10. Загалом все матеріально-технічне забезпечення діяльності менеджменту персоналу можна поділити на такі групи:

- а) основні засоби, оборотні кошти, малоцінні швидкозношувані предмети;
- б) технічні засоби, засоби зв'язку, приміщення для роботи;
- в) матеріальне і технічне;
- г) матеріальне й інформаційне.

Тестові завдання до теми 4.

1. Що належить до соціально-психологічних процесів у колективі?

- а) адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція;
- б) навчання, атестація, оцінювання потенціалу, розвиток здібностей і навичок; в) матеріальне стимулювання праці – підвищення зарплати, преміювання;
- г) планування людських ресурсів, стимулювання праці, прогнозування, управління кар'єрою;
- д) планування кар'єри, навчання, стажування.

2. Що сприяє зменшенню стресових ситуацій керівника?

- а) правильна організація праці;
- б) стать менеджера;
- в) вік менеджера;
- г) демократичний стиль керівництва;
- д) збільшення функціональних обов'язків і відповідальності.

3. Соціально-психологічна адаптація до виробничої діяльності – це:

- а) залучення нової трудової діяльності;
- б) адаптація до традицій та неписаних норм колективу, особливостей міжособистісних відносин;
- в) входження працівника в колектив як рівноправно прийнятого всіма його членами;
- г) адаптація до найближчого соціального оточення в колективі, традицій, стилю роботи керівників, особливостей міжособистісних відносин, що склалися в колективі.

4. Стрес – це:

- а) фізіологічні процеси в організмі людини в результаті реакції на будьякий вплив ззовні;
- б) сукупність фізіологічних і психологічних процесів, що виникають у результаті сприйняття значущих для особистості, суб'єктивно важких ситуацій;
- в) психологічне реагування на значущі ситуації;
- г) підвищення артеріального тиску в результаті деяких захворювань.

5. «Сильна» ситуація в колективі – це:

- а) гостра стресова ситуація;
- б) ситуація, в якій всі поведуться приблизно однаково;
- в) ситуація, в якій всі поведуться по-різному;
- г) ситуація, на поведінку в якій мало впливають індивідуальні особливості працівників.

6. Соціальна установка – це:

- а) стан психологічної готовності особистості вести себе певним чином по відношенню до об'єкта, детермінований її минулим досвідом;
- б) відновлення психічних функцій, а також усунення або компенсація психічних аномалій розвитку за допомогою відновного навчання;
- в) складний образ або картина, що охоплює сукупність уявлень особистості про саму себе разом з емоційно-оцінними компонентами цих уявлень;

г) діагностика соціально-психологічної структури стосунків у малих групах, конкретні позиції її членів у структурі цих взаємовідносин.

7. Спілкування – це:

- а) процес передачі та прийому повідомлень за допомогою вербальних і невербальних засобів, що передбачає зворотний зв'язок;
- б) складний образ або картина, що охоплює сукупність уявлень особистості про саму себе разом з емоційно-оцінними компонентами цих уявлень;
- в) процес формування привабливості людини для тих, хто її сприймає;
- г) збір інформації шляхом безпосереднього, цілеспрямованого та систематичного сприйняття і реєстрації соціально-психологічних явищ

8. Комуникативна сторона спілкування – це:

- а) сприйняття, розуміння й оцінювання людьми соціальних об'єктів, перш за все, самих себе, інших людей, соціальних груп;
- б) сторона, пов'язана з виявленням специфіки інформаційного обміну між людьми як активними суб'єктами;
- в) сторона, пов'язана з безпосередньою організацією спільної діяльності людей, їхньої взаємодії;
- г) аналіз впливу організації на соціально-психологічну структуру і розвиток колективу.

9. Соціальна дистанція – це:

- а) поєднання офіційних та міжособистісних відносин, що визначає близькість партнерів, які спілкуються, до відповідних соціокультурних норм спільнот, до котрих вони належать;
- б) оптимальне поєднання психологічних особливостей партнерів, що сприяють оптимізації їхнього спілкування і діяльності;
- в) спеціальна галузь, що займається нормами просторової й тимчасової організації спілкування;
- г) оптимальне поєднання індивідуальних, персональних особливостей партнерів, що сприяють оптимізації їхньої комунікації.

10. Міжособистісна сумісність – це:

- а) співвідношення суперечності та умов, в яких розгортається діяльність індивіда, містить суперечності й не має однозначного вирішення;
- б) традиційні, відомі та підконтрольні індивіду співвідношення обставин і умов;
- в) оптимальне поєднання психологічних особливостей партнерів, що сприяють оптимізації їх спілкування та діяльності;

г) оптимальне поєднання ідей, інтересів, поглядів і задумів працівників під час розробки творчих планів.

Тестові завдання до теми 5.

1. Кадрова служба разом з керівниками структурних підрозділів:

- а) узгоджує питання найму, звільнення та переміщення працівників підприємства;
- б) складає розділи звітності для органів статистики про наявність працюючих, плинність персоналу, потреби в ньому;
- г) складає кошторисно-фінансові розрахунки витрат на організацію прийняття персоналу та молодих спеціалістів;
- в) організовує дослідження професійного, освітнього, віково-статевого складу працюючих з метою поліпшення умов та продуктивності праці, удосконалення різних видів роботи з персоналом.

2. Які з перерахованих функцій не входять до роботи кадрової служби?

- а) оформляє, зберігає і видає трудові книжки, своєчасно заносить до них потрібні дані (про переміщення щодо роботи, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагород);
- б) підготовлює договори з місцевими центрами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом;
- в) підготовлює та видає довідники на прохання працівників про сучасну та минулу трудову діяльність, й також відгуки і характеристики на робітників та службовців за запитами уповноважених органів;
- г) нараховує і видає заробітну плату працівникам організації.

3. Кадрова служба організації – це:

- а) сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які призначені розробляти плани реалізації продукції підприємства;
- б) сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які призначені розробляти схеми постачання сировини на підприємство;
- в) сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники,

спеціалісти, виконавці), які призначені управляти персоналом у межах вибраної кадрової політики.

4. Кадрова служба разом із відділом організації праці та соціального захисту:

- а) вивчає й аналізує втрати робочого часу (хвороба, простої, відпустки з дозволу адміністрації, прогули та ін.); розробляє пропозиції щодо поліпшення умов праці, закріплення персоналу на підприємстві;
- б) складає розділи звітності для органів статистики про наявність працюючих, плинність персоналу, потреби в ньому;
- в) підготовлює пропозиції керівництву щодо коригування всіх планів у зв'язку зі зменшенням або збільшенням обсягів виробництва, а також з іншими обставинами;
- г) виконує організаційну роботу щодо створення резерву персоналу на висування, вивчення ділових і особистих властивостей працівників зі списку резерву.

5. Кадрова служба разом з бухгалтерією підприємства:

- а) організовує дослідження професійного, освітнього, віково-статевого складу працюючих з метою поліпшення умов та продуктивності праці, вдосконалення різних видів роботи з персоналом;
- б) складає розділи звітності для органів статистики про наявність працюючих, плинність персоналу, потреби в ньому;
- в) організовує і контролює виконання кошторисно-фінансового плану витрат на всі види роботи з персоналом, документальне оформлення найму, переведення, надання відпусток, звільнення;
- г) виконує організаційну роботу щодо створення резерву персоналу на висування, вивчення ділових та особистих властивостей працівників зі списку резерву.

6. Кадрова служба разом з юрисконсультom підприємства:

- а) розраховує потреби в усіх категоріях персоналу з урахуванням змін складу працюючих при впровадженні нової техніки й технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, а також у зв'язку із введенням нових потужностей або підрозділів;
- б) організовує і здійснює контроль за дотриманням трудового законодавства, виконанням наказів, вказівок та рішень з питань роботи з персоналом;
- в) підготовлює проекти пропозицій керівництву щодо складу атестаційних і кваліфікаційних комісій, порядку їх роботи, оформлення матеріалів для заохочення, винагород за високі показники у праці;

г) підготовлює матеріали для керівництва про заохочення, винагороди, стягнення за підсумками роботи за місяць, квартал, рік.

7. Кадрова служба разом з економічним відділом:

- а) здійснює контроль за станом умов праці на підприємстві;
- б) організовує роботу щодо добору молодих працівників для навчання у вищих навчальних закладах;
- в) розробляє перспективні та поточні плани комплектування підприємства персоналом усіх професій і кваліфікацій;
- г) перевіряє стан трудової дисципліни і розробляє заходи щодо її зміцнення.

8. Керівник кадрової служби повинен володіти:

- а) методами психології й астрології;
- б) економіко-математичними методами;
- в) методами організації та оплати праці;
- г) методами організації й техніки управління кадрами.

9. Нові тенденції в управлінні персоналом у японських фірмах охоплюють:

- а) перевірку знань і навичок;
- б) набір молоді, кількісний аспект;
- в) відбір досвідчених спеціалістів; якісні аспекти;
- г) стаж роботи.

10. Керівник кадрової служби повинен бути:

- а) високоосвіченою людиною, добрим філологом;
- б) висококультурною людиною, володіти двома іноземними мовами;
- в) провідником кадрової та соціальної політики у трудовому колективі;
- г) високого зросту, симпатичний, брюнет.

11. Хто несе відповідальність за зберігання особових справ в організації?

- а) керівник служби управління персоналом;
- б) головний економіст;
- в) головний бухгалтер;
- г) керівник відділу збуту.

12. Документи, що слугують для передачі рішень іншим організаціям та конкретним особам, – це:

- а) розпорядчі документи;
- б) внутрішні документи;

- в) планові документи;
- г) неофіційні документи.

13. До яких документів належать положення, статuti, договори, інструкції?

- а) довідкових;
- б) інформаційних;
- в) організаційних;
- г) особових.

14. Угода між працівником і власником організації, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією, посадою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства – виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці, – це:

- а) індивідуальний договір;
- б) трудовий договір;
- в) господарський договір;
- г) державний договір.

15. Що таке резюме?

- а) документ, в якому викладаються певні питання, даються висновки, пропозиції;
- б) документ, який підтверджує передачу й одержання документів, грошей, товарів та ін. від установи чи від іншої особи;
- в) документ, який у зворотній хронологічній послідовності містить короткі відомості біографічного характеру і подається особою при працевлаштуванні;
- г) документ, в якому описані правила регулювання окремих напрямів діяльності та відносин установ службових осіб.

16. Документ, в якому особа, котра складає його, подає опис свого життя і діяльності, – це:

- а) резюме;
- б) особова картка;
- в) заява;
- г) автобіографія.

17. В організації як систематизуються особові справи?

- а) згідно зі штатним розписом;
- б) за роками;
- в) відповідно до надходження заяв на роботу;

г) за датами.

18. Сукупність процесів щодо створення документів (документування) та організації роботи з документами у процесі управлінської діяльності називають:

- а) кадровим діловодством;
- б) кадровим плануванням;
- в) кадровою роботою;
- г) кадровою політикою.

19. Хто складає штатно-посадову книгу в організації?

- а) економічний відділ на основі штатного розпису;
- б) працівники кадрової служби (відділу кадрів) на основі штатного розпису;
- в) бухгалтерія на основі штатного розпису;
- г) відділ соціального розвитку на основі штатного розпису.

20. Сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника і характеризують його біографічні, ділові й особисті якості, – це:

- а) резюме;
- б) особова справа;
- в) характеристика;
- г) автобіографія.

Тестові завдання до теми 6.

1. Пріоритети внутрішніх джерел залучення персоналу на підприємство – це:

- а) швидке заповнення вакансій при звільненні посад;
- б) спроможність вибору з великої кількості кандидатів;
- в) нові працівники, нові ідеї й методи праці;
- г) значні витрати на залучення додаткових осіб.

2. Двосторонній обмін інформацією, у ході якого роботодавець прагне одержати якнайбільше відомостей про кандидата, перевірити та оцінити придатність претендента до виконання визначеної роботи, а кандидат – отримати уявлення про організацію, посадові обов'язки й умови роботи це:

- а) проведення співбесіди;
- б) проведення тестів;
- в) заповнення анкети;
- г) складання резюме.

3. Графічний метод експертизи почерку при наймі на роботу дає можливість оцінити:

- а) різні характеристики людини;
- б) словниковий запас;
- в) здатність до навчання;
- г) схильність до кар'єри.

4. Тести на розумовий розвиток дають можливість визначити у претендента:

- а) пам'ять;
- б) швидкість руху руки і реакції на силу та витривалість;
- в) динамічну силу;
- г) координування дій.

5. Основна мета попередньої відбірної співбесіди при наймі на роботу – це:

- а) оцінювання рівня освіченості претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних якостей;
- б) вивчення стану здоров'я, статі особи;
- в) оцінювання інтелекту претендента;
- г) оцінювання складу розуму.

6. Один зі способів внутрішнього залучення персоналу на підприємство – це:

- а) перегляд результатів проведення атестації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації;
- б) Інтернет;
- в) ярмарки вакансій;
- г) вербування персоналу.

7. Переваги зовнішніх джерел залучення персоналу на підприємство – це:

- а) нові люди, нові ідеї й методи праці;
- б) надання працівникам перспектив службового зростання, що підвищує їх задоволеність працею, віру в себе;
- в) збереження основного складу при скороченні штатів і швидкому заповненні вакансій при звільненні посад;
- г) добре знання претендентами організації, яка забезпечує їм легку адаптацію.

8. Процес налагодження організацією контактів з тими, хто має для неї інтерес як потенційний співробітник, з метою спонукання їх до можливого подальшого співробітництва, називається:

- а) вербуванням персоналу;

- б) залучення через Інтернет;
- в) проведенням ярмарки вакансій;
- г) проведенням презентацій.

9. Процес адаптації на підприємстві – це:

- а) входження претендента у процес роботи;
- б) ознайомлення претендента зі складськими приміщеннями;
- в) ознайомлення претендента з керівником;
- г) ознайомлення претендента з керівником служби управління персоналом.

10. Розстановка персоналу на підприємстві – це:

- а) співбесіда з працівником про його робоче місце;
- б) набір вимог щодо робочого місця;
- в) цілеспрямований розподіл наявного персоналу по підрозділах апарату управління та виробництва;
- г) рух, переміщення персоналу в організації

Тестові завдання до теми 7.

1. Розвиток персоналу – це:

- а) процес підготовки працівника до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових завдань;
- б) процес періодичної підготовки працівника на спеціалізованих курсах;
- в) забезпечення ефективної управлінської структури і менеджерів для досягнення організаційних цілей;
- г) процес атестації персоналу;
- д) періодичне оновлення кадрового складу організації.

2. Який метод дає змогу найбільш точно визначити характер і зміст потреби в навчанні персоналу?

- а) аналіз виконання роботи;
- б) аналіз проблем у лінійно-функціональних підрозділах;
- в) балансовий метод;
- г) метод лінійного програмування.

3. Залучення досвідченого працівника на допомогу новому працівникові – це елемент системи адаптації:

- а) welcome-тренінг;
- б) програма адаптації;

- в) система наставництва;
- г) система атестації.

4. Тимбілдинг, це:

- а) спосіб прискорити вливання новачка в колектив;
- б) встановлення контакту між новим працівником та безпосереднім керівником;
- в) поступове ускладнення завдання новим працівникам;
- г) покладення на нових фахівців будь-яких громадських доручень.

5. Який метод дає змогу найбільш точно визначити характер і зміст потреби в навчанні персоналу?

- а) аналіз виконання роботи;
- б) аналіз проблем у лінійно-функціональних підрозділах;
- в) балансовий метод;
- г) соціологічний метод.

6. Яка модель кар'єри передбачає після закінчення певного фіксованого або змінного терміну роботи проходження керівником чи фахівцем комплексного оцінювання (атестації), за результатами якого приймається рішення про підвищення, переміщення або пониження у посаді?

- а) «роздоріжжя»;
- б) «трамплін»;
- в) «сходи»;
- г) «змія».

7. За характером кар'єрної стратегії кар'єра буває:

- а) типова, стійка, безперервна;
- б) типова, вертикальна, ділова;
- в) типова, нетипова, комплексна.

8. Підвищення кваліфікації – це:

- а) отримання нової спеціальної освіти;
- б) будь-яке навчання, спрямоване на розвиток та вдосконалення знань, умінь і навичок у роботі з конкурентного виду спеціальної діяльності;
- в) підвищення освітнього рівня;
- г) навчання в університеті для отримання другої вищої освіти.

9. Професійне навчання персоналу – це:

- а) процес цілеспрямованого розвитку у працівників специфічних професійних навичок шляхом спеціальних методів навчання;
- б) оновлення та розвиток знань, умінь, необхідних для ефективного виконання завдань професійної діяльності;
- в) отримання іншої робітничої професії для робітників або іншої спеціальності для службовців.

10. Навчання на робочому місці не охоплює такі методи:

- а) ротацію, делегування;
- б) навчальні ситуації, рольові ігри;
- в) копіювання, наставництво.

Тестові завдання до теми 8.

1. Рух персоналу – це:

- а) зміна працівником робочого місця для ефективної роботи;
- б) традиції в роботі з кадрами в організації, стиль керівництва;
- в) розстановка кадрів, яка є сукупністю процедур;
- г) ознайомлення новачка з корпоративною політикою, зокрема політикою менеджменту персоналу, умовами праці.

2. Які є види руху персоналу в організації?

- а) мотиваційний, ефективні, мобільний рух персоналу;
- б) організований, демографічний та внутрішньовиробничий рух персоналу;
- в) вертикальний, горизонтальний і професійно-кваліфікаційний рух персоналу;
- г) природний, груповий та внутрішньовиробничий рух персоналу.

3. Рух персоналу в організації зумовлений:

- а) міграційними, технічними, інноваційними, технологічними тощо;
- б) змінами у змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), технологічними, інноваційними змінами, поділом праці та його організацією;
- в) змінами в оплаті праці, підвищенням продуктивності праці;
- г) змінами у стилі керівництва, законодавстві про працю.

4. Внутрішня трудова мобільність – це:

- а) зміна становища працівника всередині організації;
- б) зміна, пов'язана з підвищенням або зниженням професійного й соціального статусу працівника;

- в) зміна, що збагачує зміст праці працівника, надає додаткові повноваження, пов'язана зі збільшенням заробітної плати;
- г) зміна, що охоплює службові переміщення окремих працівників під впливом різних чинників.

5. Аутплейсмент – це:

- а) комплекс дій щодо надання матеріальної допомоги співробітнику, який залишає компанію через погані умови праці;
- б) комплекс дій щодо надання матеріальної допомоги співробітнику, який залишає компанію через низьку заробітну плату;
- в) комплекс дій щодо надання поточної допомоги у працевлаштуванні співробітнику, який залишає компанію внаслідок скорочення штату або з інших причин;
- г) комплекс дій щодо надання нематеріальної допомоги співробітнику, який залишає компанію через скорочення штату або поганий психологічний клімат у колективі.

6. Лінійно-функціональний рух робітників охоплює:

- а) збільшення смуги обслуговування і засвоєння передових прийомів та методів праці, підвищення кваліфікаційного розряду;
- б) засвоєння однієї або декількох суміжних професій;
- в) збільшення смуги обслуговування робочих місць;
- г) вибори і призначення бригадиром (майстром).

7. Підсистема професійно-кваліфікаційного руху робітників призначена вирішити такі завдання:

- а) закріплення на підприємстві стабільного контингенту робітників;
- б) збільшення чисельності допоміжних робітників в організації;
- в) набір висококваліфікованих робітників в організацію;
- г) збільшення чисельності основних робітників в організації.

8. Рух спеціалістів в організації може бути:

- а) міжпрофесійним;
- б) вертикальним;
- в) внутрішньо професійним;
- г) кардинальним.

Тестові завдання до теми 9.

1. Оцінювання персоналу виконує такі основні функції:

- а) адміністративну, інформаційну, мотиваційну;
- б) планову, системну, інформаційну;
- в) наукову, перспективну, адміністративну;
- г) класичну, провідну, мотиваційну.

2. При оцінюванні інтелекту менеджерів у США досліджують:

- а) розумові здібності, логіку мислення;
- б) характер інтересів, цінні орієнтації, енергетичний рівень діяльності;
- в) систему рис (емоційність, товариськість, відлюдкуватість);
- г) питання, що торкаються загальної освіти, професійної підготовки і розвиненості навичок.

3. Рішення атестаційної комісії за підсумками атестації має бути виконано:

- а) впродовж 2 місяців;
- б) впродовж тижня;
- в) впродовж 6 місяців;
- г) впродовж року.

4. Атестаційна комісія за підсумками роботи працівника, враховуючи досягнуті успіхи та недоліки, виносить таке рішення:

- а) відповідає займаній посаді; не відповідає займаній посаді, відповідає посаді за певних умов;
- б) відповідає займаній посаді, може працювати до пенсійного віку;
- в) не відповідає займаній посаді, зменшити заробітну плату й надбавки;
- г) відповідає займаній посаді за умов підвищення кваліфікації, може навчатися за власні кошти.

5. Графіки щодо проведення атестації доводяться до осіб, які атестуються:

- а) за місяць до початку атестації;
- б) за тиждень до початку атестації;
- в) за 3 місяці до початку атестації;
- г) за 6 місяців до початку атестації.

6. Складові оцінювання персоналу –

- а) зміст оцінювання; методи оцінювання; процедура оцінювання;
- б) зміст оцінювання, оцінювання знань та вмінь працівника;
- в) зміст оцінювання, визначення потреби у навчанні;
- г) зміст оцінювання, дотримання дисципліни праці.

7. Об'єктом оцінювання персоналу в організації є:

- а) керівник організації;
- б) кадрова служба;
- в) працівник чи група працівників;
- г) наглядова ради.

8. Оцінювання працівника за методом спостереження:

- а) передбачає бесіду з працівником у режимі «питання-відповідь» за заздалегідь складеною або довільною схемою для отримання додаткових відомостей, які неможливо отримати з письмових джерел;
- б) передбачає спостереження за працівником у робочих умовах і неформальному оточенні (на відпочинку, в побуті);
- в) застосовується для працівників, результатом праці яких можуть бути готова продукція, роботи та послуги, що мають кількісні, порівняні в часі вимірники; г) передбачає побудову графіка залежності досліджуваного параметра від різних факторів (наприклад, від віку, стажу, посадового окладу), визначення формули залежності, побудову «профілю зрілості працівника», «кривої посадової кар'єри» тощо.

9. Оцінювання індивідуальних психологічних якостей працівників:

- а) має передбачати визначення типу темпераменту, характеру змінності поведінки, чуттєвості до неадекватності результату діяльності, рівня емоційної реакції в неочікуваних і стресових ситуаціях, способів регулювання міжособистих відносин та конфліктів, ступеня легкості здійснення вчинків, рішучості або пасивності в діях;
- б) має враховувати характер виробничої діяльності з метою визначення важливих для певного виду робіт здібностей і якостей, таких як увага, координація рухів, обсяг пам'яті, швидкість реакції тощо;
- в) може бути отримана на основі статистичного аналізу основного контингенту працівників за спеціальністю, тривалістю трудової діяльності, віковим діапазоном, домінуванням статевої ознаки;
- г) охоплює вимоги до здоров'я працівника, його фізичного розвитку й конституції та містить протипоказання для конкретної професійної діяльності.

10. Оцінювання персоналу це:

- а) необхідний засіб дослідження якісних показників діяльності організації;
- б) необхідний засіб преміювання і стимулювання в організації;
- в) необхідний засіб розвитку корпоративної культури в організації;

г) необхідний засіб пізнання якісного стану трудового потенціалу підприємства, його сильних та слабких сторін.

Тестові завдання до теми 10.

1. У загальному розумінні мотивація – це:

- а) сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій; б) відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, необхідність у чомусь;
- в) спонукальні причини поведінки та дій людини, які виникають під впливом її потреб й інтересів;
- г) спонукання до дії, спонукальна причина.

2. Мотив – це:

- а) спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів;
- б) відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, необхідність у чомусь;
- в) сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій; г) спонукання до дії, спонукальна причина.

3. Стимул – це:

- а) спонукання до дії, спонукальна причина;
- б) відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, необхідність у чомусь;
- в) сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій; г) спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів.

4. Створення й реалізація стійких конкурентних переваг підприємства як на ринку праці, так і на товарному ринку (ринку послуг) – мета:

- а) компенсаційної стратегії;
- б) компенсаційної політики;
- в) мотиваційного моніторингу;
- г) корпоративної стратегії.

5. Забезпечення виплати найманим працівникам справедливої, гідної винагороди – це основна мета:

- а) компенсаційної стратегії;

- б) компенсаційної політики;
- в) мотиваційного моніторингу;
- г) корпоративної стратегії.

6. Які складові компенсаційного пакета?

- а) основна, додаткова заробітна плата, соціальний пакет;
- б) основна заробітна плата, доплати, надбавки, гарантії та компенсації, премії; в) заробітна плата, інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати, виплати з прибутку і нематеріальні винагороди та блага;
- г) гарантії та компенсації, передбачені Трудовим кодексом України.

7. До якої складової компенсаційного пакета належать доходи від участі в акціонерному капіталі:

- а) додаткова заробітна плата;
- б) інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати;
- в) інші заохочувальні і компенсаційні виплати;
- г) соціальний пакет.

8. Організація оплати праці - це система забезпечення:

- а) реалізації функцій заробітної плати;
- б) виплати заробітної плати;
- в) підвищення заробітної плати;
- г) нормування праці.

9. Виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці робітника відповідного розряду за одиницю робочого часу (годину, день, місяць) – це:

- а) тарифна сітка;
- б) тарифна ставка;
- в) тарифний розряд;
- г) грейд.

10. Яке поняття характеризує групу посад (робіт), сформованих за результатами їхнього оцінювання на основі низки специфічних для організації чинників і однаково цінних для організації?

- а) тарифний розряд;
- б) кваліфікаційна група з оплати праці;
- в) грейд;
- г) категорія.

Тестові завдання до теми 11.

1. Регулювання трудової діяльності персоналу – це:

- а) підготовчі заходи, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу;
- б) організаційний процес забезпечення і підтримання високого рівня оплати праці персоналу загалом;
- в) організаційний процес забезпечення та підтримання високоефективної праці кожного працівника і персоналу загалом;
- г) організаційний процес відтворення та підтримання соціальнопсихологічних аспектів розвитку персоналу.

2. Методи впливу керівників на трудову поведінку персоналу – це:

- а) посередницькі, економічні, правові, соціально-психологічні;
- б) адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні;
- в) адміністративні, економічні, правові, довгострокові;
- г) адміністративні, планові, правові, соціально-психологічні.

3. Об'єктами регулювання трудової діяльності персоналу є:

- а) нематеріальні методи мотивації праці, сучасні концепції людських ресурсів, теорії людських ресурсів, теорії людського капіталу;
- б) організація й обслуговування найманих працівників, охорона праці, оплата праці, організаційна культура компанії, підтримка з боку профспілки;
- в) середовище, організація та обслуговування робочого місця, умови праці, оплата праці, організаційна культура компанії, підтримка з боку керівництва;
- г) середовище, організація, робочі місця, умови праці, премії, доплати, надбавки, підтримка з боку керівництва.

4. Методи регулювання трудової діяльності в організації – це:

- а) стимулювання, інформування, переконання, адміністративного примусу;
- б) стимулювання, інформування, переконання, кооперації праці;
- в) управління, інформування, переконання, адміністративного примусу;
- г) стимулювання, атестації працівників, переконання, адміністративного резерву.

5. Регламентування посадових обов'язків персоналу – це:

- а) чітке визначення і документальне закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій, завдань, прав, відповідальності;

- б) чітке визначення і документальне закріплення обов'язкових для виконання працівником функцій, завдань, прав, розміру заробітної плати;
- в) чітке визначення і документальне закріплення переліку виконавчих та управлінських функцій для виконання працівником у процесі трудової діяльності;
- г) чітке визначення та документальне закріплення переліку обов'язкових для виконання керівником знань, вмінь тощо.

6. Структурний підрозділ організації – це:

- а) створений орган управління з чітко окресленими завданнями, функціями, правами та фондом оплати праці;
- б) створений орган управління з чіткими нормованими завданнями, фондом страхування і формами стимулювання праці;
- в) створений орган управління з чітко окресленими завданнями, функціями, правами та відповідальністю за конкретну ділянку роботи;
- г) створений профспілковий орган управління на кожному підприємстві.

7. Посадова інструкція – це:

- а) організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність посадової особи;
- б) організаційно-правовий документ, що регламентує розмір заробітної плати;
- в) організаційно-правовий документ, що регламентує розпорядок робочого дня;
- г) організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність трудового колективу.

8. Посадову інструкцію розробляє:

- а) керівник структурного підрозділу;
- б) голова профспілки організації;
- в) відділ персоналу;
- г) фахівці з менеджменту.

9. Економічні методи управління персоналом засновані на:

- а) розподілі, регламентуванні й використанні прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів організації та посадових осіб;
- б) використанні соціальних потреб й інтересів індивідів і колективів, поведінковій психології людей у сфері спільної праці;
- в) використанні економічних інтересів працівників: індивідуальних, групових, колективних;

г) використанні таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу, мотивація та стимулювання.

10. Правила внутрішнього трудового розпорядку – це:

- а) нормативний документ внутрішнього використання;
- б) організаційно-правовий документ діяльності посадової особи;
- в) організаційно-правовий документ діяльності трудового колективу;
- г) правила, яких слід дотримуватись, щоб забезпечити стратегічні досягнення.

Тестові завдання до теми 12.

1. Робочий час – це:

- а) тривалість участі людини в організованому трудовому процесі, впродовж якого вона повинна виконувати свої обов'язки;
- б) формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
- в) тривалість участі машин в організованому процесі, протягом якого виконуються роботи;
- г) сукупність методів та норм роботи з персоналом.

2. Робочий час поділяється на:

- а) на час виконання виробничого завдання та час виконання інших видів робіт;
- б) організацію ефективності виробничого та невиробничого завдань;
- в) час цільового використання робочої сили;
- г) елементи, принципи, цикли, кооперацію.

3. Загальна тривалість робочого часу визначається:

- а) рівнем розвитку виробництва, психофізіологічними і фізичними можливостями людини;
- б) інноваційним розвитком працівника, виконанням посадових обов'язків;
- в) рівнем організації виробництва, виробничими процесами;
- г) розвитком обладнання та встановлення робочого часу.

4. Норма тривалості робочого часу – це:

- а) законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень;
- б) законодавчо встановлена мінімальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень;

- в) встановлена роботодавцем тривалість робочого часу одного працівника на місяць;
- г) встановлена норма продуктивності праці одного працівника на одному робочому місці.

5. Законодавчо робочий час врегульовується:

- а) Кодексом законів про працю України;
- б) Законом України «Про зайнятість населення»;
- в) Законом України «Про оплату праці»;
- г) Податковим кодексом України.

6. Ефективність затрат робочого часу визначається:

- а) порівнянням фактичних витрат робочого часу з обґрунтованою мірою праці;
- б) порівнянням кількості робочого часу з обґрунтованою якістю праці;
- в) порівнянням фактичної продуктивності праці з обґрунтованою технологією;
- г) порівнянням вартості робочої сили з обґрунтованою якістю праці.

7. Як здійснюється на підприємстві облік робочого часу?

- а) табельний облік використання робочого часу;
- б) хронометражний облік робочого часу;
- в) комп'ютерний облік робочого часу;
- г) графічний облік робочого часу.

8. Ефективність використання робочого часу слід аналізувати за :

- а) формами статистичної звітності № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу»;
- б) формами табеля обліку використання робочого часу;
- в) графіком робочого дня, тижня, місяця, року;
- г) формами статистичної звітності № 2-ПВ «Звіт про використання фонду заробітної плати».

9. Режими праці та відпочинку поділяються на:

- а) змінний, добовий, тижневий і річний;
- б) годинний, змінний, добовий, тижневий та річний;
- в) змінний, добовий, квартальний і річний;
- г) вихідний, добовий, тижневий та місячний.

10. Тайм-менеджмент дає можливість для працівника:

- а) краще спланувати співвідношення часу роботи і відпустки; б) більш чітко та правильно визначити пріоритети в роботі;
- в) дослідити зміст і черговість наявних витрат робочого часу на відпочинок;
- г) скласти фактичний баланс робочого часу та виявити втрати під час відпустки.

Тестові завдання до теми 13.

1. Яка форма співробітництва між суб'єктами не передбачена інститутом соціального партнерства?

- а) консультації;
- б) наради;
- в) переговори;
- г) симпозіуми.

2. Ступінь розвиненої системи соціального партнерства залежить від:

- а) рівня економічного розвитку країни;
- б) міжнародного поділу праці;
- в) потоків іноземних інвестицій;
- г) рівня демократизації управління виробництвом.

3. Колективний договір – це:

- а) правовий акт, що укладається з метою регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві між найманими працівниками та роботодавцем для узгодження їхніх інтересів;
- б) формальний і строковий трудовий договір;
- в) внутрішній нормативний документ підприємства, де зазначений перелік посад, що є на цьому підприємстві, чисельність працівників за кожною з них і розміри їхніх місячних посадових окладів;
- г) нормативний документ, що укладається між найманим працівником та роботодавцем щодо умов виконання певної роботи.

4. Основна мета соціального партнерства – це:

- а) забезпечення соціальної злагоди через збалансування інтересів всіх сторін;
- б) протистояння інтересів всіх сторін;
- в) регламентація державою соціально-трудових відносин;
- г) захист профспілкових лідерів на державному рівні.

5. На виробничому рівні предметом соціального партнерства є:

- а) соціально-економічна політика країни;

- б) кадрова політика підприємства;
- в) регіональні умови оплати праці та зайнятості;
- г) гарантії та захист прав людини у сфері праці.

6. На національному рівні укладається:

- а) генеральна угода;
- б) тарифна угода;
- в) колективний договір;
- г) трудовий договір.

7. Основні рівні соціального партнерства – це:

- а) національний, міжнародний;
- б) індивідуальний, колективний;
- в) виробничий, галузевий, територіальний, національний;
- г) виробничий, національний, регіональний.

8. Основними питаннями, що належать до сфери соціального партнерства, є:

- а) розвиток житлово-комунального господарства;
- б) медичне і соціально-побутове забезпечення трудового колективу;
- в) оплата праці та умов праці;
- г) кар'єрне зростання працівників підприємства.

9. Найбільше в Україні об'єднання роботодавців – це:

- а) Союз орендарів України;
- б) Федерація профспілок України;
- в) Український союз промисловців та підприємців;
- г) Спілка олігархів України.

10. Рівень регулювання соціально-трудових відносин, що передбачає укладання колективного договору – це:

- а) галузевий;
- б) макроекономічний;
- в) регіональний; г) мікроекономічний.

Тестові завдання до теми 14.

1. За способом вирішення конфлікту виділяють такі типи конфліктів:

- а) вертикальні, горизонтальні;
- б) відкриті, закриті;

- в) когнітивні, конфлікт інтересів;
- г) насильницькі, ненасильницькі.

2. У чому виявляється взаємозалежність у досягненні результату як однієї з основних причин конфлікту?

- а) для досягнення спільних завдань при залученні багатьох структурних підрозділів важко уникнути конфліктів, тому що у всіх них є свої індивідуальні завдання;
- б) конфлікт виникає через різні оцінки ситуації, що зумовлено її аналізом крізь призму індивідуальних інтересів учасників конфлікту та неправильністю суджень;
- в) внаслідок відсутності достовірної, актуальної інформації (через незадовільну комунікацію чи небажання керівництва інформувати працівників) виникають пліткування, підозри працівників, побоювання, відчуття роздратування;
- г) через різний досвід і ставлення до посадових обов'язків працівники по-різному здійснюють трудові обов'язки, що викликає почуття незадоволення у менш успішніших.

3. Яка з функцій не належить до функцій конфліктів?

- а) інноваційна;
- б) інформаційна;
- в) технологічна;
- г) превентивна.

4. Конфліктогени бувають такого характеру:

- а) пряме негативне ставлення, хвастощі, повчальне ставлення;
- б) нечесність та нещирість, порушення етики, регресивна поведінка, інвалідність;
- в) хвастощі, поблажливе ставлення, лінощі;
- г) порушення етики, інвалідність, пряме негативне ставлення.

5. Що не є групою методів управління конфліктом?

- а) відповідні агресивні дії у відповідь;
- б) переговори;
- в) звільнення;
- г) структурні методи.

6. До міжособових методів управління конфліктів відносять:

- а) методи впливу на окрему особистість;

- б) усунення організаційних конфліктів;
- в) агресивні дії у відповідь;
- г) пристосування, поступливість, ухилення, протиборотство, співробітництво, компроміс.

7. Алгоритм дій керівника з управління конфліктами належать:

- а) аудит соціального стану, вивчення причин виникнення конфлікту, аналіз конфліктів експертами, прийняття рішень;
- б) вивчення причин виникнення конфлікту, обмеження кількості учасників, аналіз конфліктів експертами, прийняття рішень;
- в) аудит соціального стану, вивчення причин виникнення конфлікту, аналіз системи преміювання, прийняття рішень;
- г) аудит соціального стану, вивчення причин виникнення конфлікту, аналіз системи преміювання, звільнення деструктивних працівників.

8. Метод доброзичливості як метод профілактики конфліктів передбачає:

- а) виключення виникнення негативного ставлення у членів колективу один до одного за будь-якою ознакою;
- б) у колективі проводяться формальні й неформальні зустрічі;
- в) залучення конфліктних працівників до спільної справи з метою забезпечення спільних інтересів, пізнання один одного, формування спільної командної роботи;
- г) забезпечення розвитку здатності до співчуття, співпереживання, розуміння необхідності та готовності надати всебічну допомогу колезі по роботі.

9. Метод взаємного доповнення як метод профілактики конфліктів передбачає:

- а) проведення формальних і неформальних зустрічей (спільні тренінги, поїздки, відпочинок);
- б) виключення виникнення негативного ставлення у членів колективу один до одного за будь-якою ознакою;
- в) забезпечення розвитку здатності до співчуття, співпереживання, розуміння необхідності та готовності надати всебічну допомогу колезі по роботі;
- г) конфліктуючі сторони є взаємозалежними одна від одної для успішного виконання виробничого завдання.

10. Основні шляхи покращення соціально-психологічного клімату – це:

- а) удосконалення системи стимулювання персоналу;
- б) покращення умов праці;
- в) проведення атестації працівників;

г) формування дотримання організаційної культури.

Тестові завдання до теми 15.

1. Ефективність управління персоналу – це:

- а) характеристика якості, корисності управління людськими ресурсами в організації;
- б) характеристика кількості, корисності управління працездатним населенням у регіоні;
- в) характеристика засобів та предметів праці, корисності управління в організації;
- г) оцінка якості продукції, корисності виплати заробітної плати в організації.

2. Витрати на персонал слід розуміти як:

- а) сукупні витрати організації на предмети і засоби праці;
- б) сукупні витрати організації на інноваційні технології;
- в) сукупні витрати організації на оплату праці;
- г) сукупні витрати організації на виробництво.

3. Для оцінювання ефективності управління персоналом необхідно визначити: а) конкретну суму сукупних або повних витрат на персонал роботодавцем і окремих складників цих витрат;

- б) певну суму витрат на оплату праці та окремих складників цих витрат;
- в) конкретну суму сукупних або повних витрат на засоби праці роботодавцем і окремих складників цих витрат;
- г) конкретну суму сукупних або повних витрат на керівників, спеціалістів, службовців роботодавцем.

4. Показниками організаційної ефективності управління персоналом є:

- а) забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу, ефективністю використання робочого часу, рівня ритмічності виробництва, якості продукції та послуг;
- б) збільшенні собівартості продукції; зменшенні обсягів виробництва продукції;
- в) HR-аналітика створення робочих місць на ринку праці;
- г) забезпечення запитів підприємства у компетентному персоналі з метою ефективного використання робочого часу і формування корпоративної культури.

5. Частковими показниками соціальної ефективності управління персоналом є:

- а) динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників, гарантії зайнятості на тривалий період часу, стабільність кадрового складу;
- б) HR-аналітика ВВП, гарантії зайнятості, плинності кадрів;
- в) динаміка зростання ефективності використання робочого часу, гарантії безробіття, стабільність кадрового складу;
- г) динаміка зростання номінальної заробітної плати персоналу, гарантії зайнятості на ринку праці.

6. Визначальними чинниками ефективності управління персоналом є:

- а) якість людського капіталу та рівень менеджменту;
- б) кількісні характеристики персоналу і рівень кваліфікації;
- в) якісні характеристики керівників та рівень оплати праці;
- г) кількісні показники персоналу і рівень трудомісткості продукції.

7. Показниками ефективності розвитку персоналу є:

- а) зміни в розстановці працівників по робочих місцях після навчання; перерозподіл повноважень між керівником та підлеглими;
- б) досягнення високих виробничих результатів у діяльності підприємства;
- в) запровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом й їх перманентний розвиток;
- г) атестація і вдосконалення організації робочих місць, створення умов для продуктивної та безпечної праці.

8. Найважливішими показниками, які можуть характеризувати економічну ефективність управління персоналом, є:

- а) загальної продуктивності, продуктивності праці, продуктивності людських ресурсів;
- б) використання робочого часу, втрат робочого часу, аутплейсмент персоналу;
- в) технологічної трудомісткості, трудомісткості обслуговування виробництва;
- г) натуральні, трудові, умовно-натуральні, вартісні показники.

9. Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання прибутку, виконання планів виробництва, збільшення реалізації – всі ці показники відображають:

- а) низький рівень управління організацією та низький рівень управління персоналом;
- б) низький рівень управління організацією і низький рівень оплати праці;

- в) високий рівень управління організацією та високий рівень управління персоналом;
- г) низький рівень доходів населення і високий рівень оплати праці.

10. До показників соціальної ефективності управління персоналом слід зарахувати:

- а) рентабельність реалізованої продукції;
- б) виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції;
- в) гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- г) можливий приріст обсягу виробництва товарної продукції.

ГЛОСАРІЙ

Автобіографія – це документ, в якому людина самостійно, у довільній формі складає і подає опис свого життя та діяльності.

Адаптація - це процес пристосування до змін у нових умовах або середовищі.

Адаптація працівника - це процес, в якому новий працівник засвоює необхідні знання, навички та поведінкові норми для успішного функціонування в новій робочій обстановці.

Аналіз роботи - це процес детального дослідження та оцінки різних аспектів роботи, щоб зрозуміти їх ефективність, проблеми та можливості для подальшого вдосконалення.

Анкетування - це метод збору даних, що використовується для отримання інформації за допомогою заповнення анкети респондентами.

Атестаційна співбесіда - це процедура, під час якої працівник проходить інтерв'ю або розмову зі своїм керівником або атестаційною комісією. Головна мета атестаційної співбесіди полягає в оцінці професійних компетенцій, досягнень та функціонування працівника у його поточній посаді.

Атестація працівника - це процедура, під час якої проводиться оцінка професійних компетенцій, досягнень та функціонування працівника у його поточній посаді. Основна мета атестації полягає в забезпеченні якісного управління персоналом та розвитку співробітників.

Анкета працівника, який поступає на роботу – метод отримання даних про освіту, попередній досвід роботи та інші характеристики кандидата на заміщення посади.

Аутсорсинг – програмування дій керівництва організації щодо підвищення її ефективності та конкурентності шляхом іншого, ніж сьогодні, формування процесів праці, коштів, організаційної структури і людських ресурсів.

Бакалавр - це перший ступінь вищої освіти, який зазвичай отримують після завершення трьох або чотирьох років навчання у закладі вищої освіти. Цей ступінь призначений для студентів, які успішно пройшли програму бакалаврського навчання і отримали достатній рівень знань та навичок у своїй обраній галузі.

Безробітні – працездатні громадяни, які не мають роботи і заробітку, зареєстровані в службі зайнятості з метою пошуку відповідної роботи.

Безробіття структурне – такий вид безробіття, який є зміною структури загального попиту на робочу силу.

Безробіття фрикційне – такий вид безробіття, при якому безробітні шукають роботу або чекають її одержання в найближчому майбутньому.

Безробіття циклічне – такий вид безробіття, який виникає при спаді виробництва, коли попит на товари і послуги зменшується, а зайнятість скорочується.

Вакансія - це посада або робоче місце, яке відкрите в організації або компанії і потребує приймання нового працівника. Вакансія може бути оголошена в разі появи нових робочих місць у зв'язку з розширенням бізнесу, заміною працівників у зв'язку з їх відходом або зміною посади.

Вербування персоналу - це процес привернення, відбору і найму кваліфікованих кандидатів для заповнення вакансій в організації. Це важлива функція управління персоналом, яка забезпечує наявність адекватного та талановитого персоналу, необхідного для досягнення цілей організації.

Відділ кадрів – функціональний підрозділ організації, який підпорядковується, як правило, заступнику директора з кадрів (з управління персоналом) та забезпечує кадрову роботу.

Відрядження - це організоване направлення працівника, зазвичай за межі його звичайного місця роботи, з метою виконання певних службових обов'язків або завдань. Відрядження може бути тимчасовим, наприклад, на декілька годин, днів або навіть кілька місяців, залежно від характеру завдання.

Відрядна оплата праці - це форма компенсації, яка надається працівнику за час, проведений відділено від його звичайного місця роботи, у рамках відрядження. Ця форма оплати враховує витрати, пов'язані з перебуванням на відрядженні, такі як витрати на проїзд, проживання, харчування, комунальні послуги та інші пов'язані витрати.

Винагородження - це форма компенсації, яка надається працівникам за виконану роботу або послуги. Це може бути грошова сума, яку отримує працівник за свої послуги, або інші форми компенсації, такі як бонуси, підвищення зарплати, акції компанії чи інші надані переваги.

Відповідальність - це обов'язок або зобов'язання, на яке працівник або особа бере на себе внаслідок виконання певних дій, рішень чи обов'язків. Це означає, що особа несе наслідки своїх вчинків у відповідності з обов'язками, які на неї покладено.

Відповідальність керівника – обов'язок відповідати за результати роботи підлеглих йому працівників.

Влада - це здатність або можливість впливати на інших людей, приймати рішення і контролювати їхні дії.

Група працівників - це сукупність людей, які працюють разом або у взаємодії, щоб досягти спільної мети або виконати конкретні завдання. Група працівників може включати співробітників з різних відділів, функціональних областей або різних рівнів управління в рамках однієї організації.

Гуманізація праці - це концепція, що покликана покращити умови праці та забезпечити позитивне ставлення до працівника. Ця концепція базується на

ідеї, що праця повинна бути сприятливою для фізичного, психологічного та соціального благополуччя людини.

Делегування повноважень – постійне, тимчасове або епізодичне передавання повноважень з будь-якого вищого рівня управління наступному, підпорядкованому цьому рівню або від лінійного керівника певного рівня управління працівникам апарату управління цього рівня.

Діапазон управління - це кількість підлеглих або підконтрольних осіб або одиниць, за яких прямо відповідає менеджер або керівник. Він вказує на кількість людей або груп, з якими менеджер безпосередньо спілкується, координує роботу та приймає рішення.

Ділова гра – засіб моделювання різноманітних умов професійної діяльності (включаючи екстремальні) методом пошуку нових способів її виконання.

Діловодство - це систематична організація і управління документами та інформацією в організації.

Добір кадрів - це процес відбору підходящих і кваліфікованих претендентів для певної посади або ролі в організації. Цей процес включає оголошення вакансій, збір та аналіз резюме, проведення співбесід і оцінку кандидатів з метою визначення найкращого кандидата для роботи.

Договір – документ, який фіксує узгодження сторін щодо встановлення будь-яких відносин, що регулює ці відносини, тобто договір – це документ, що закріплює згоду двох або більше сторін про встановлення, зміну чи припинення їхніх прав і обов'язків.

Документообіг - це процес обробки документів в організації, включаючи створення, передачу, зберігання, обробку та архівування документів. Цей процес включає керування всіма етапами життєвого циклу документа, починаючи з його створення і закінчуючи знищенням або зберіганням в архіві.

Економічна ефективність управління персоналом – досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів, які вимірюється як відношення результату до

витрат живої праці в усіх сферах діяльності: у сфері матеріального виробництва, невиробничій сфері, у сфері суспільного, колективного та приватного виробництва.

Емоційність - прояв емоційно-психологічного стану людини, включаючи важливі аспекти, такі як почуття, настрої, відчуття та реакції на події і людей в її оточенні. Це внутрішній стан, який досягається і виражається через фізичні, вербальні і невербальні реакції.

Етика - сукупність норм і принципів, що керують поведінкою людини, включаючи взаємодію з іншими, вибір дій і моральні оцінки. Вона надає рамки для вирішення етичних дилем, допомагає розуміти поняття справедливості, індивідуальної свободи та відповідальності, а також встановлює норми для співжиття в суспільстві.

Етика ділових стосунків - набір принципів, цінностей і стандартів поведінки, які визначають правила і норми, що повинні бути дотримані у ділових відносинах і взаємодії між працівниками, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

Етика керівника - моральні принципи, цінності і стандарти поведінки, які керівник повинен виявляти у роботі та взаєминах зі співробітниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Ефект - це спостережуваний або відчутний результат деякої дії, процесу або події.

Зайнятість - це стан або умова особи, яка має роботу або займається якою-небудь діяльністю. Вона вказує на те, чи має людина роботу, чи займається якою-небудь вигідною для неї діяльністю і отримує відповідний до цього дохід.

Зайнятість вторинна - різні види роботи або зайнятості, які є доповнюючими, основні вимоги до яких не є постійними або суттєвими. Це можуть бути роботи на неповний робочий день, за погодинною оплатою, сезонні або тимчасові роботи.

Зайнятість неповна (часткова зайнятість) - це форма працевлаштування, при якій робочий час людини скорочений порівняно з повним робочим часом.

Зайнятість первинна – зайнятість, яка виникає безпосередньо після інвестування певного капіталу.

Зайнятість тіньова - форма праці або зайнятості, яка не офіційно реєструється або не декларується відповідними урядовими органами. Вона включає такі види діяльності, як нелегальна робота, нелегальна міграція, самозайнятість без реєстрації або нереєстрована діяльність.

Заробітна плата - це грошова винагорода, яку отримує працівник за свою трудову діяльність від роботодавця. Це може бути виплачення за виконану роботу, відрядження, години роботи або інший визначений період часу.

Збагачення праці – сукупність методів організації трудового процесу, яка спрямована на вдосконалення та гуманізацію умов праці, щоб звести до мінімуму негативні наслідки монотонності праці, підвищити задоволеність людей своєю роботою і забезпечити зростання ефективності праці.

Звільнення – припинення трудового договору (контракту) між адміністрацією (роботодавцем) та співробітником.

Згуртованість трудового колективу - це стан, в якому члени колективу співпрацюють, взаємодіють та підтримують один одного в рамках своєї робочої групи або організації. Це відображається в єдності, спільності, довірі, взаєморозумінні та співпраці серед працівників.

Здатність - це вміння або потенціал особи виконувати певні дії, завдання або функції.

Здібності - це вроджені або набуті, унікальні таланти, навички або знання, які дозволяють людині виконувати певні дії або завдання з високою якістю або ефективністю.

Змінюваність кадрів – процес відновлення колективу в результаті вибуття старої та приходу нової частини його членів.

Індивідуальність – сукупність особливостей, що відрізняють одну людину від іншої.

Інструктаж – один із методів навчання персоналу, за допомогою якого можлива передача знань, навичок та установок іншій людині або групі людей з метою допомогти їм змінити їх робочу поведінку.

Кадрова політика – система впливів на персонал організації з боку керівництва організації, які застосовуються протягом певного часу, з метою реалізації обраної кадрової стратегії.

Кадрова служба організації – сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які призначені управляти персоналом у межах обраної кадрової політики.

Кадрова стратегія – певний установлений набір методів і засобів управління персоналом, правил і норм поведінки всіх суб'єктів процесу управління персоналом, що дає змогу організації найбільш ефективно досягти довгострокових цілей її розвитку в існуючих умовах зовнішнього середовища.

Кадрове діловодство – діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами, які містять інформацію про особовий склад підприємства (організації) при прийнятті на роботу, переведенні й звільненні працівників, накази про особовий склад, облік кадрів тощо.

Кадрові заходи – дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації.

Кадрове планування – визначення кадрових потреб у кількісному, якісному, часовому і просторовому вимірах, потрібних для виконання завдань, досягнення цілей організації.

Кадровий консалтинг – надання рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової роботи.

Кадри управління (управлінський персонал) – працівники організації, які виконують управлінські функції.

Кар'єра – індивідуально усвідомлена послідовність відносин і поведінки, пов'язаних з роботою протягом життя людини, просування у службовій діяльності.

Кваліфікаційна тарифікація робіт – сукупність характеристик різних робіт, систематизованих для окремих працівників і організаційних підрозділів, яка охоплює опис типових дій та умов їх виконання, вимоги до кваліфікації, коло відповідальності, пов'язане з працею, а також розряд або кваліфікаційну категорію працівника.

Кваліфікація – рівень професійної готовності працівника до певного виду роботи.

Кваліфікація роботи – сукупність вимог до того, хто повинен виконувати роботу.

Кваліфікація працівника – наявність освіти, спеціалізації та досвіду роботи за цією спеціальністю.

Кваліфікований працівник – освітньо-кваліфікаційний рівень працівника, який на основі повної або базової загальної середньої освіти здобув спеціальні знання й уміння, має відповідний досвід їх застосування для вирішення професійних завдань у певній сфері.

Колектив – соціальна група, для якої характерна спільна організаційно значуща діяльність.

Колективний договір – це правовий акт, який укладається на конкретному підприємстві шляхом переговорів між роботодавцем та найманим персоналом і регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини за видом діяльності, галузевої належності, а також в їхніх структурних підрозділах незалежно від форми власності; це нормативний (за умови реєстрації відповідним місцевим органом державної виконавчої влади) акт соціального партнерства, виконання за яким може бути захищене в судовому порядку.

Компетентність – ступінь кваліфікації працівників, що дає змогу успішно вирішувати завдання, які стоять перед ними.

Компетенція – здатність співробітника виконувати певні виробничі функції, яка поєднує здібності й мотивацію співробітника та описує його поведінку в межах організації.

Конформізм – прийняття готових стандартів у поведінці, визнання наявних порядків, норм, правил.

Конфлікт – відсутність згоди між двома або кількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини.

Концепція подвійної (спільної) відповідальності – концепція взаємодії менеджерів з персоналу і лінійних керівників, відповідно до якої вони несуть відповідальність за ефективне використання людських ресурсів організації, причому перші вирішують це завдання шляхом створення систем управління персоналом, а другі – шляхом використання цих систем у щоденній практиці управління своїми співробітниками.

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій.

Корпоративна культура – система цінностей і норм, які поділяються більшістю членів організації, а також їх зовнішні прояви (організаційна поведінка).

Коучинг – один із напрямів сучасного психологічного та бізнесконсультування; він розглядає мотивацію і тренування особи для набуття нових навичок та якостей.

Культура організації – система цінностей, філософія, яку поділяють усі працівники організації.

Ланка управління (менеджменту) – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи організації.

Лінійний керівник – посадова особа, яка безпосередньо керує прямими виконавцями якого-небудь виду діяльності (директор, начальник цеху, майстер, бригадир).

Лінійні повноваження – повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі іншим підлеглим.

Людський капітал – ринкова категорія, що є відображенням тих здібностей людини, які знаходять (мають знайти) попит на ринку праці.

Людський капітал організації – реалізований у процесі праці трудовий потенціал співробітників організації.

Людські ресурси – економічна категорія, яка визначає, що працівник є таким же виробничим ресурсом, як земля, матеріали, фінанси та ін. і дає змогу виділяти групи та підгрупи працівників як окремі, специфічні об'єкти управління й установлювати взаємозв'язки цих об'єктів зі структурою організації.

Магістр – освітньокваліфікаційний рівень фахівця, який на основі кваліфікації бакалавра або спеціаліста здобув поглиблені спеціальні знання та уміння інноваційного характеру, має певний досвід їх застосування і продукування нових знань для вирішення проблемних професійних завдань.

Матеріальне стимулювання – різноманітні премії, бонуси тощо, розмір яких пов'язаний з ефектами праці.

Менеджери – особи, які здійснюють професійне управління різними організаціями або їхніми частинами.

Менеджер з персоналу – спеціаліст, який має навички у сфері управління персоналом в організаційному, управлінському, правовому, обліково-документальному, педагогічному, соціально-побутовому, психологічному і соціологічному аспектах.

Менеджмент персоналу – система ефективного використання людських ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях з допомогою психологічних, правових, економічних й інших методів.

Метод оцінювання – сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника.

Метод порівняльних оцінок – один із методів традиційної атестації, при якому керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших співробітників.

Метод психологічного оцінювання – своєрідний різновид нетрадиційних методів атестації, при якому професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, завдань оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у співробітника.

Метод спостереження за поведінкою співробітників – один із методів нетрадиційної атестації, при якому особи, що проводять оцінювання за допомогою психологічних методів разом із фахівцями в галузі психології відмічають на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним способом раніше.

Метод стандартних оцінок – найбільш старий і поширений метод атестації, при якому керівник заповнює спеціальну форму контрольного листа, іноді в поєднанні з описовою формою, що вимагає, щоб особа, яка проводить атестацію, не тільки оцінювала співробітника, а й також пояснювала підстави такої оцінки.

Метод «360-градусної атестації» – один із нетрадиційних методів атестації працівника, при якому співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами і своїми підлеглими.

Метод управління за допомогою установки цілей – найбільш популярний на сьогодні метод атестації, при якому керівник визначає ключові цілі співробітника на певний період (рік чи шість місяців), що відображають найважливіші завдання діяльності співробітника на наступний період і мають бути конкретними, вимірними, значущими та ін.

Методологія управління персоналом – складова концепції управління персоналом, яка передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і завданням організації, методам та принципам управління персоналом.

Методи управління персоналом – способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі функціонування організації.

Міжособистісні стосунки – система установок, очікувань, стереотипів, через які люди сприймають і оцінюють один одного; взаємозв'язки, що суб'єктивно сприймаються людьми, виявляються в характері та способах взаємних впливів, які люди справляють один на одного у процесі сумісної діяльності й спілкування.

Мінімальна заробітна плата – законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може оплачуватися виконана працівником місячна, погодинна норма праці (обсяг робіт).

Місія організації – філософія та призначення організації, сенс існування на ринку, відмінність цієї організації від інших, її унікальність.

Мобільність персоналу – кількісні та якісні зміни зайнятості в організації в результаті надходження людей до неї, внутрішніх змін змісту праці на робочих місцях, робочих місць працівників, а також звільнення людей з організації з різних причин.

Молодший обслуговуючий персонал – працівники, які доглядають за службовими приміщеннями, обслуговують робітників, інженерно-технічних працівників і службовців організації.

Молодший спеціаліст – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі повної загальної середньої освіти здобув загальнокультурну підготовку, спеціальні знання й уміння і має певний досвід їхнього застосування для вирішення типових професійних завдань, передбачених для відповідних посад.

Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину щось робити або поводити себе певним чином (орієнтація, настанови, бажання, інстинкти, імпульси).

Мотиватори – чинники, здатні надати людині задоволення від виконуваної діяльності шляхом задоволення природної фізіологічної потреби, психологічного зростання і прагнення до підвищення своєї компетентності.

Мотивація – управлінська функція, що використовує мотиви поведінки людини для найбільш успішного й ефективного її функціонування в організації.

Навички – компетентність, що стосується виконання роботи (наприклад, уміння працювати за верстатом або комп'ютером).

Навчання персоналу – сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій персоналу, впровадження нових елементів відповідно до актуальних та майбутніх потреб організації.

Найм на роботу – перелік дій, що здійснює організація для залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення її цілей.

Наставництво – індивідуальне прикріплення молодих працівників до висококваліфікованих досвідчених фахівців для передавання ними трудового і життєвого досвіду, знань та вмінь.

Номенклатура посад – перелік тих посад, які підлягають заміщенню спеціалістами з вищою і спеціальною освітою, із зазначенням спеціальності та рівня освіти.

Неформальна структура – сукупність неформальних соціальних груп, які функціонують у конкретному трудовому колективі.

Норма обслуговування – встановлений обсяг роботи з обслуговування певної кількості об'єктів протягом того чи іншого часу в цих організаційно-технічних умовах, у тому числі й при багатOVERстатній роботі.

Норма часу – величина витрат робочого часу, встановлена для виконання робіт та їх окремих елементів одним працівником або групою працівників певної кваліфікації у цих організаційно-технічних умовах.

Норма чисельності працівників – кількість працівників відповідного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для виконання певних виробничих і управлінських функцій або обсягів робіт.

Нормативне прогнозування – визначення засобів, потрібних і достатніх для досягнення можливих станів об'єкта управління або заданих цілей.

Обдарованість – сукупність факторів, що обумовлюють особливо успішну діяльність у певній галузі й виокремлюють людину серед інших осіб.

Оборот за наймом персоналу – абсолютний показник руху персоналу, який є кількістю осіб, зарахованих на роботу після закінчення навчальних закладів, за оргнабором, у порядку переведення з інших організацій, за розподілом, за спрямуванням органів працевлаштування, на запрошення самої організації, а також осіб, які проходять виробничу практику.

Організаційна (корпоративна) культура – цінності та норми, які поділяються більшістю членів організації, а також їх зовнішні прояви (організаційна поведінка).

Організаційна поведінка – сукупність дій і вчинків індивіда чи групи співробітників за їх адаптацією до умов та вимог оточення в межах організації, відповідно до її корпоративної культури.

Організаційні методи – методи управління персоналом, за допомогою яких створюються необхідні умови роботи персоналу.

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

Особистість – сукупність індивідуальних, соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину та дають їй змогу активно та свідомо діяти.

Особова справа – сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові та особисті якості. Вона посідає центральне місце в системі персонального обліку працівників. На підставі документів, що групуються в ній, проводиться вивчення, добір і використання кадрів управління.

Оцінювання персоналу – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації.

Первинна профспілкова організація – добровільне об'єднання членів профспілки, які працюють на одному підприємстві, в установі, в організації, у фізичної особи, яка використовує найману працю, або забезпечують себе роботою самостійно чи навчаються в одному навчальному закладі.

Первинні документи з обліку кадрів – сукупність управлінських документів, які містять накази (розпорядження) про приймання на роботу, звільнення, переведення на іншу роботу, записи про надання відпусток, на підставі яких робляться відповідні записи в облікових документах (в особистих картках, трудових книжках та ін.).

Персонал – основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції.

Персонал управління – сукупність управлінських працівників організації, які об'єднані у спеціалізовані служби, підрозділи та зайняті переважно за різними видами розумової діяльності.

Підвищення кваліфікації – навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на послідовне підтримання і вдосконалення їхніх професійних знань та навичок.

Планування кар'єри – процес поєднання особистого прагнення робітника до кар'єри, тобто послідовності певних посад, з можливостями, що є в організації.

Планування людських ресурсів – застосування процедур планування для комплектації штатів і персоналу.

Планування потреби в персоналі – початковий етап процесу планування кадрів; воно базується на даних про заплановані та існуючі робочі місця, штатному розкладі, плані заміщення вакантних посад та іншій інформації про персонал організації, з одного боку, а також на фінансовому плані, інвестиційному плані, плані виробництва, маркетинговому плані, організаційному плані й інших розділах плану організації – з іншого.

Плиnnість кадрів (оборот за вибуттям) – абсолютний показник руху персоналу, який характеризується чисельністю осіб, які звільнилися з організації за цей період, згрупованих за причинами звільнення.

Повноваження – сукупність офіційно наданих прав і обов'язків працівника самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження та здійснювати ті чи інші дії в інтересах організації.

Погодинна оплата праці – така форма оплати праці, розмір якої визначається за період часу і залежить тільки від виду вимог, запропонованих працівникові на цьому робочому місці.

Посада – штатна одиниця організації, первинний елемент у структурі управління нею, що характеризується сукупністю прав, обов'язків і відповідальності робітника, виконуваними ним трудовими функціями, межами компетенції, правовим положенням.

Посадова інструкція – документ, який регламентує діяльність кожної посади і містить перелік основних обов'язків, що вимагаються від працівника, знань, навичок та прав працівника.

Посадова особа – особа, яка обіймає посаду в апараті управління, а також постійно або тимчасово здійснює представницькі функції влади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих або адміністративно-господарських обов'язків.

Потреби – необхідність чого-небудь для підтримання життєдіяльності організму, людини, соціальної групи, суспільства.

Правило управління – точна рекомендація, що має бути зроблено управлінцем (менеджером) у конкретній ситуації.

Працівники постійні – категорія працівників, які прийняті до організації безстроково або на термін більше одного року за контрактом.

Працівники сезонні – категорія працівників, які прийняті до організації на роботу, що має сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Працівники тимчасові – категорія працівників, які прийняті до організації на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців.

Праця – свідомо, доцільна, спрямована діяльність, докладання людьми розумових та фізичних зусиль для створення корисних продуктів, виробництва речей, надання послуг, накопичення й передачі інформації, що йдуть на задоволення матеріальних та духовних потреб; основна форма життєдіяльності як окремої людини, так і суспільства взагалі, вихідна умова соціального буття розвитку всіх сторін суспільного життя.

Премія – елемент заробітної плати для стимулювання робітників до поліпшення кількісних та якісних показників роботи, найбільш ефективного вирішення різних господарських завдань.

Преміальна оплата праці – така форма оплати праці, яка охоплює основну заробітну плату та додатково виплачувану премію за особливі результати (досягнення, вимірювані кількісними або якісними показниками, особливо дбайливе ставлення до засобів виробництва, ефективне використання матеріалів, незначна частка браку продукції, дотримання термінів і т. ін.).

Працездатність людини – можливість виконувати конкретну роботу протягом певного часу на певному рівні ефективності.

Принцип управління – загальна рекомендація для дій і приймання рішень.

Принципи управління персоналом – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватись керівники та фахівці у процесі управління персоналом.

Продуктивність праці – показник ефективності доцільної виробничої діяльності людей протягом цього проміжку часу, результативність конкретної корисної праці.

Професія – рід діяльності людини, яка має комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих нею в результаті спеціальної підготовки та досвіду роботи у цій галузі.

Професійна орієнтація – комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, які спрямовані на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, які впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

Професійна придатність – сукупність знань, умінь і навичок, індивідуальних властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

Професійний розвиток – процес набуття співробітниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони використовують чи будуть використовувати у своїй професійній діяльності; процес формування у співробітників організації нових професійних навичок та знань.

Професійна спілка (профспілка) – добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їхньої професійної (трудової) діяльності (навчання).

Професія – вид трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань і практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають змогу здійснювати роботу в певній сфері суспільного виробництва.

Процедура управління – опис переліку дій, які слід виконувати в конкретній ситуації.

Психологія праці – сфера психології, що вивчає психологічні особливості різних видів трудової діяльності залежно від їх суспільно-історичних та конкретних виробничих умов і психологічних якостей особистості робітника.

Психологічна сумісність працівників – психологічна та соціальна адаптація людей одне до одного, що є передумовою і запорукою виконання ними своїх обов'язків.

Психологія управління – сфера психології; психологічні можливості та особливості людини у процесі трудової діяльності, вона дає змогу цілеспрямовано використовувати закони психології при організації управління.

Резерв кадрів – цілеспрямовано створена група працівників організації, яких після відповідної підготовки планується використати для заміщення посад із вищим службовим статусом шляхом горизонтального чи вертикального пересування.

Резюме – самореклама спеціаліста, опис його сильних сторін, які відповідають вимогам організації, що надсилають до організації, коли шукають роботу.

Режим праці – встановлений в організації розпорядок роботи, який визначає тривалість трудового дня і трудового тижня, початок та закінчення роботи, перерви.

Робоче місце – просторова зона трудової діяльності, яка оснащена необхідними засобами (основним та додатковим обладнанням, технологічною оснасткою, засобами організаційної й обчислювальної техніки), визначена на основі трудових та інших норм, закріплена за одним або групою робітників для виконання певних виробничих чи управлінських робіт.

Розвиток персоналу – сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Ротація кадрів – різновид організаційного навчання, при якому співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою набуття нових навичок.

Самоорганізація (самоменеджмент) – напрям думок і дій конкретної людини, що є вираженням суми знань, спрямованих на концентрацію внутрішніх сил організму для досягнення заданих цілей.

Свідомість – властива людині здатність осмислено сприймати і розуміти навколишню природну і соціальну дійсність, яка впливає на неї та викликає відповідну реакцію, активність.

Система оплати праці – спосіб обчислення розмірів винагороди працівників відповідно до витрат або результатів його роботи.

Система розподілу доходів – механізм розподілу додаткових доходів, одержаних підрозділом, в якому працює конкретна людина.

Система управління персоналом – складова частина концепції управління персоналом, яка передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Службовці – категорія персоналу, яка здійснює організацію діяльності людей, управління виробництвом, адміністративно-господарські, фінансово-бухгалтерські, постачальницькі, юридичні, дослідницькі й інші функції.

Соціальна роль – певний стереотип, шаблон поведінки, який очікується від людини у конкретній ситуації.

Соціологія управління – галузь соціології; вона вивчає закономірності, форми та методи цілеспрямованого впливу на соціальні структури і процеси, які спостерігаються в організаціях та суспільстві.

Соціальне партнерство – система колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою, яка забезпечує реалізацію їх соціально-економічних прав та інтересів.

Соціальне планування – визначення цілей, параметрів розвитку соціальних об'єктів у певній часовій перспективі.

Соціальний прогноз – конкретне уявлення про стан колективу в майбутньому, інформація про цілі його соціально-економічного розвитку, потрібні для їх досягнення засоби.

Соціально-психологічний клімат – характерний для організації комплекс норм, що визначають поведінку працівників.

Спеціаліст – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі кваліфікації бакалавра здобув спеціальні знання та умінні, має певний досвід їх застосування для вирішення складних професійних завдань, передбачених для відповідних посад.

Спеціальність – здатність працівника до певного виду діяльності внаслідок набуття певних знань і практичних навичок.

Стажування – робота молодих фахівців дублерами керівників і провідних фахівців організації; робота у провідних наукових установах, навчальних закладах та зарубіжних організаціях.

Стиль керівництва – загальна характеристика поведінки керівника стосовно підлеглих, спрямована на здійснення впливу на них і спонукання їх до досягнення цілей організації.

Стимул – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети.

Стратегія винагородження – система цілей, засад і методів досягнення внутрішньої та зовнішньої конкурентності винагороджень, яка, будучи інтегрованою із системою бізнесових цілей організації, визначає бажану поведінку її колективу.

Стратегічне планування – набір дій і рішень з боку керівництва, які приводять до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

Стратегія управління персоналом – комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації.

Структура – логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних сфер, побудовані в такій формі, яка дає змогу найбільш ефективно досягати цілей організації.

Структура персоналу (соціальна структура організації) – сукупність окремих груп працівників організації.

Структуризація праці – процес створення нових і модифікації наявних структур, виконуваних на робочих місцях робіт.

Теорія управління – сфера знань, яка розглядає основні, загальні закони управління, що охоплюють як органічну, так і неорганічну природу; якщо йдеться про соціальне управління, то всі сфери життя та діяльності людей.

Техніка оцінювання – спосіб збирання, реєстрації та аналізу інформації, яка є підставою для визначення оцінки.

Технологія – будь-який засіб, за допомогою якого елементи, що входять у виробництво, перетворюються на ті, що виходять; вона охоплює машини, механізми та інструменти, навички і знання.

Технологія управління – прийоми, порядок, регламент виконання процесу управління.

Технологія управління персоналом – система управління персоналом, яка передбачає організацію наймання, добір, приймання персоналу, його ділове оцінювання, профорієнтацію й адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію та організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу та ін.

Тренінг – систематичне тренування або вдосконалення будь-яких навичок і поведінки робітників організації в напрямку поліпшення можливостей реалізації цілей організації.

Трудова книжка – документ установленого зразка, в якому записані відомості про стаж роботи, нагороди, заохочення кожного працівника. Це основний документ, який підтверджує трудову діяльність особи.

Трудові ресурси – частина населення країни, що має сукупність фізичних та духовних здібностей і може брати участь у трудовому процесі.

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

Трудовий колектив – сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією та взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва і взаємодопомоги.

Трудовий потенціал – оптимальний потенціал за кількісними та якісними показниками для виконання персоналом наявних і перспективних завдань функціонування організації.

Управління (менеджмент) – наукова дисципліна, що має своїм практичним вираженням створення організованих груп людей і спрямування їх діяльності на досягнення визначених цілей.

Управління кар'єрою – процес здійснення офіційної програми просування працівників по службі, яка допомагала би розкривати їм усі свої здібності та застосовувати їх найкращим, з погляду організації, способом.

Управління компенсацією – система управління процесом одержання працівником винагороди (компенсації) від організації в обмін на його працю.

Управління конфліктами – цілеспрямований вплив на усунення (мінімізацію) причин, які створили конфлікт, або на коригування поведінки учасників конфлікту з метою його вирішення.

Управління персоналом – процес системного, планомірно організованого за допомогою взаємозалежних організаційно-економічних і соціально-психологічних механізмів управління впливу на працівників в організації з метою як забезпечення ефективного функціонування організації загалом, так і задоволення потреб кожного з працівників у його професійному й особистісному розвитку.

Управління розвитком персоналу – розроблення і реалізація заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників відповідно до стратегії розвитку організації.

Управлінський апарат – штаб, який складається із фахівців для виконання окремих функцій управління, та працівників, які обслуговують керівників і функціональних фахівців.

Управлінський потенціал – сукупність усіх ресурсів, що має система управління.

Фази кар'єри – послідовність посад, пов'язаних із прогресом у певній кар'єрі.

Функції управління - це ключові етапи та процеси, які включаються в управлінську діяльність для забезпечення ефективного керівництва організацією. Ці функції є універсальними та застосовуються в будь-яких типах організацій, незалежно від їх розміру або галузі діяльності.

Характер - це комплекс особистих рис, які визначаються і формуються впродовж життя людини. Він включає сукупність психологічних, емоційних, когнітивних та поведінкових характеристик, які впливають на спосіб, яким ми сприймаємо, мислимо, взаємодіємо з оточуючим середовищем та поводимося.

Характеристика – офіційний документ, який видає адміністрація підприємства, організації своєму працівникові для вирішення окремих питань (вступ до навчального закладу, відрядження на роботу до іншої країни, атестація на посаду тощо). Вона може бути оформлена на бланку формату А4. У характеристиці дають відгук щодо службової діяльності працівника, оцінюють його ділові та особистісні якості.

Штат апарату управління - це організаційна структура, яка включає кадри, співробітників та підрозділи, які забезпечують функціонування та управління організацією або підприємством. Вона складається зі співробітників, які виконують різні функції та обов'язки, які необхідні для досягнення цілей організації.

Штатний розпис – організаційно–розпорядчий документ, який затверджується власником майна підприємства, керівником або вищим органом; він містить перелік найменувань посад постійних співробітників (як правило, апарат управління) із зазначенням кількості однойменних посад і розміром посадових окладів.

Штатна чисельність персоналу – чисельність працівників, які входять до штату організації (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу).

Ярмарок вакансій - це захід, який організовується з метою зближення роботодавців і потенційних працівників. На ярмарку вакансій роботодавці представляють свої компанії та вакансії, а потенційні працівники мають змогу зустрітися з ними, подати свої резюме та дізнатися більше про можливості працевлаштування.

Список рекомендованої літератури

1. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціальнопсихологічного клімату в колективі підприємства. Вісн. Одеськ. нац. університету. Серія: Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 2. С. 56–60.
2. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації / URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>.
3. Балусьва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
4. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. №2 (38). С. 25–30.
5. Брич В., Дяків О., Крамарчук С. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 552 с.
6. Василик А.В., Кушнір А.І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 28. Ч. 2. С.119-122.
7. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська М. М., Шканова О. М. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2016. 500 с.
8. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 465–470.
9. Головченко В. О. Проблеми формування соціально-психологічного клімату в малій групі. Суч. сусп. проблеми у вимірі соціології управл. 2014. №. 15, Вип. 281. С. 560–565.
10. Гончар М. Сутність та характеристика інструментів стрес-менеджменту на підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного

університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 1. т.17. С. 60–64.

11. Грідін О. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісн. Харків. нац. техн. університету сільськ. господарства ім. Петра Василенка. 2017. Вип.185. С. 160–172.

12. Грішнова О. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Полив'яна Н. URL: http://nvisnik.geci.stu.cn.ua/pdf/2010/nv_1/grishnova.pdf.

13. Грішнова О. Людський капітал в умовах кризи: оцінка і пошук можливостей збереження. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/lyudskiy-kapital-vumovah-krizi-otsinka-i-poshuk-mozhливostey-zberezheniya>.

14. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : моногр. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с.

15. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL:: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)__6).

16. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Ротація персоналу як елемент системи управління трудовими переміщеннями в умовах економічної нестабільності. Теорія та практика державного управління. 2017. № 4. С. 177–184.

17. Державний класифікатор професій ДК 003:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>.

18. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2017. – 304 с. URL: https://pidruchniki.com/15280307/psihologiya/tipologiya_konfliktiv.

19. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. 2021. №2 (25). С.89-94. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-2-25>

20. Dyakiv O. Socially responsible interaction of a business-organization with an internal stakeholder. Social and labour relations: theory and practice. Vol. 8, 2018 , Iss. #2. pp. 69–74.

21. Дяків О. П. Employer's social responsibility for staff development. [Соц.-труд. відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. гол. редкол. А. М. Колот. 2018. № 1 (15) С. 322–329

22. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32607044.pdf>.

23. Дяків О. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Островерхов В. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

24. Дяків О. П., Островерхов В., Іванюк М. Особливості формування корпоративної культури та її вплив на розвиток трудового потенціалу підприємства. URL: http://library.tneu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv.

25. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Випуск (1) 95. С. 113–125

26. Ємільянов С. М. Управління конфліктами в організації : підруч. для вищ. навч. закл. 2-е вид. 2017. 262 с. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/4095/86>.

27. Загорецька О. Новий стандарт на оформлення документів. Кадровик. 2021. № 8. С. 22–29.

28. Іляш О., Блохін П. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. URL: www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf.

29. Іушина В. Д. Підходи до сутності та структури соціально-психологічного клімату на підприємстві. Управл. розвитком. 2013. №. 12. С. 116–118.

30. Козка О. Захист систем електронного документообігу: юридичні і технічні моменти. Діловодство. 2021. № 7. С. 34–39

31. Коноваленко В., Коноваленко М., Соломатін О. Психологія управління персоналом : навч. посіб. Київ: Юрайт, 2014. – 480 с. URL: https://pidruchniki.com/18340719/psihologiya/klasifikatsiya_konfliktiv_prichini_viniknennya_metodi_virishennya_konfliktiv

32. Конфліктологія : навч. посіб. URL: https://pidruchniki.com/10810806/psihologiya/sposobi_poperedzhennya_virishennya_konfliktiv.

33. Костишина Т. А. та ін. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : моногр. Полтава: ПУЕТ, 2014. 603 с.

34. Кличковський С. О. Теоретико-методологічний аналіз поняття «соціальнопсихологічний клімат». Укр. психолог. журн. 2017. №. 2. С. 47–57.

35. Красноручський О. О., Смігунова О. В. Соціометрична процедура як соціально-психологічний метод вивчення окремої особистості та колективу в системі управління підприємством. Вісн. Харків. нац. техн. університету сільськ. господарства ім. Петра Василенка. 2016. Вип. 172. С. 3–8.

36. Кримський Михайло. Як створити корпоративні цінності та моделі компетенцій. 2020. URL: <https://smarthr.com.ua/ru/news/korporativnye-cennosti-i-modeli-kompetencijj>.

37. Куделя В. І., Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)__21).

38. Лівашко Т. В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf.
39. Лобза А. В., Бикова А., Семенова Л. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві. URL: [file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/Nvuuec_2016_1\(1\)_43.pdf](file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/Nvuuec_2016_1(1)_43.pdf).
40. Лоулер Е. та ін. Мотивація персоналу: теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.
41. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
42. Мороз Е. HR-generalist: основные личностные компетенции. Управл. персоналом. 2021. № 1. С. 33–38.
43. Микитюк О. А., Конфлікт в організації. Сучасні проблеми управління людськими ресурсами. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/konflikty-v-organizatsii-2>.
44. Олійник С. Теорія та практика менеджменту персоналу : підруч. / Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
45. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки 60 Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.
46. Петюх В. М. та ін. Кадрове адміністрування : навч. посіб. /; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Ін. бізнес-освіти (ІБО). Київ: КНЕУ, 2018. 339 с.
47. Поплавська А. П. Методи роботи з кадровим резервом на промисловому підприємстві (гендерний аспект). Ред. колегія. 2020. С. 155.
48. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.- метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
49. Пілецька Л. Психологічна сутність професійної мобільності особистості URL: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin>.
50. Про оплату праці : Закон України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
51. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. Офіц. сайт Верхов. Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>.
52. Про порядок вирішення колективних трудових спорів : Закон України від 03.03.1998 / Офіц. сайт Верхов. Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=137%2F98-%E2%F0>.
53. Посадові інструкції. URL: http://www.jobs.ua/ukr/job_description.

54. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу. Регіон. аспекти розвитку продуктив. сил України. 2018. № 22. С. 92–97.
55. Тарабріна Н. А. Динаміка конфлікту і тактики його розв'язання / URL: Наук. блог. Нац. ун-т «Острозька акад.». URL : <https://naub.oa.edu.ua>
56. Ткач О. А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3936>.
57. Тренди в HR: нова реальність 2021 року. URL: <http://peopleforce.io/uk/blog/trendi-v-hr-nova-realnist-2021-roku-2/>
58. Управління персоналом : підруч. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін.; за заг. та наук. ред. к. е. н., проф. В. М. Данюка. – Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. – 666 с.
59. Шаповал О. А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149-151.
60. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.
61. Шушпанов Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. Актуальні проблеми менеджменту та публік. управління в умовах інновац. розвитку екон. : матеріали доп. Всеукр. наук.- практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, (Тернопіль, 15 трав. 2020) / відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. Ч. 1. С. 218–222.
62. Цимбалюк С., Білик М. Оцінювання персоналу. К.: КНЕУ. 2021. 311 с.
63. Stacho Z., Stachová K., Raišienė A. G. Changes in approach to employee development in organizations on a regional scale. Journal of international Studies. 2019. Vol. 12, № 2
64. Williams A. Betting Big on Employee Development. MIT Sloan Management Review. 2020. Vol. 61, № 3. P. 17–19.
65. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191- 198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24.
66. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів : підруч. Київ: ЦУЛ, 2018. с. URL: https://pidruchniki.com/19440608/psihologiya/konfliktologiya_ta_teoriya_peregovoriv.

