

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

С. В. Маркова, О. М. Олійник

## МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Навчально-методичний посібник  
для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»  
спеціальності «Бізнес-адміністрування»

Запоріжжя  
2013

УДК: 005.95(075.8)  
ББК: У32-21я73  
М 268

Маркова С. В. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.

Навчально-методичний посібник містить теоретичні положення та актуальні проблеми курсу «Менеджмент персоналу». У посібнику наводиться короткий зміст лекцій, основні поняття до кожної теми, завдання та питання до обговорення, рекомендації до розв'язання задач, а також тестові завдання для закріплення набутих теоретичних знань та типові завдання для проведення модульних контрольних робіт.

Навчально-методичний посібник з дисципліни «Менеджмент персоналу» рекомендується для студентів спеціальності «Бізнес-адміністрування».

Рецензент

О. О. Головань

Відповідальний за випуск:

С. В. Маркова

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
Тема № 1 Менеджмент персоналу як функція управління організацією ..	6
Тема № 2. Персонал, як об'єкт та суб'єкт управління.....	10
Тема №3. Система комплектації підприємства кадрами .....	16
Тема №4. Процес розвитку персоналу .....	24
Тема №5. Роль та значення корпоративної культури.....	37
Тема №6. Оцінка діяльності персоналу .....	40
Тема №7. Управління процесом вивільнення персоналу .....	48
Тема №8. Ефективність менеджменту персоналу: оцінка та шляхи підвищення .....	53
Умови та приклади розв'язання задач з дисципліни «Менеджмент персоналу».....	60
Приклад завдання для модульної контрольної роботи з дисципліни «Менеджмент персоналу» .....	67
Глосарій .....	69
Рекомендована література .....	78

## ВСТУП

Світовий досвід управління переконує, що вирішальним чинником стабільного і тривалого функціонування різноманітних організацій, їх поступального розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні й менеджмент персоналу зокрема.

В сучасних динамічних умовах господарювання суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може і бажає брати участь в управлінні, у прийнятті рішень не лише тактичного, а й перспективного значення. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємців.

Різко зростають вимоги до менеджменту персоналу. Стратегія менеджменту персоналу стала ключовою в стратегічному управлінні підприємством. Якщо раніше розрізнені функціональні служби (кадрів, організації праці та заробітної плати, підготовки кадрів, охорони праці, соціального розвитку тощо) підпорядковувались декільком заступникам керівника підприємства, то тепер на кращих підприємствах створюється єдина міцна служба персоналу, яка підпорядковується, як правило першому заступнику генерального директора, який несе персональну відповідальність за відтворення і використання персоналу. Зростають вимоги до організаційно – економічного забезпечення менеджменту персоналу і обґрунтованого планування чисельності працівників, оптимізації професійно-кваліфікаційної структури персоналу, нормування праці, розроблення прогресивних систем стимулювання праці, обґрунтування витрат на розвиток персоналу тощо.

В сучасних умовах господарювання питання управління персоналом набуває всебічного значення. Більшість сучасних керівників розуміють, що персонал – це найважливіший ресурс, правильно використовуючи який підприємство продемонструє високу ефективність, конкурентноздатність та надійну позицію на ринку. Для цього необхідні спеціальні наукові знання з стратегії управління персоналом, принципами набору та відбору кадрів, процедурою звільнення та прийому на роботу. Саме такі знання повинні отримати та засвоїти фахівці з економіки та управління під час вивчення курсу «Менеджмент персоналу». Основні питання курсу тісно пов'язані з управлінням процесом розвитку та рухом персоналу, процедурою оцінки та атестації, обов'язків кадрової служби, основними етапами формування згуртованого колективу. Курс побудовано на основі системного підходу до менеджменту персоналу, аналізуються основні питання набору, відбору та процедура прийняття на роботу, процедура проведення атестації на підприємстві, організація кадрової роботи на підприємстві, формування колективу та питання соціального партнерства.

Пропонований навчально-методичний посібник покликаний посприяти практикам управління організаціями та їх структурними підрозділами, лінійним і функціональним керівникам, аспірантам і студентам, слухачам навчальних

закладів післядипломної освіти в опануванні сучасною теорією менеджменту персоналу та формуванні практичних навичок і вмінь керівництва людьми.

Структура навчального посібника відповідає нормативній програмі дисципліни «Менеджмент персоналу».

Крім основних тем курсу, опорного конспекту для підготовки до занять, в навчально-методичному посібнику наводиться також література, що рекомендується для використання під час вивчення курсу «Менеджмент персоналу», перелік основних понять, що повинні засвоїти студенти в ході вивчення теми, тестові завдання для самоперевірки та питання для самостійного вивчення.

Навчально-методичний посібник рекомендований для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування», що вивчають дисципліну «Менеджмент персоналу».

## Тема № 1 Менеджмент персоналу як функція управління організацією

**Мета:** студент повинен засвоїти основні засади менеджменту персоналу, мати поняття про його основні методи та підходи, відрізнити менеджмент (управління) персоналом від управління людськими ресурсами.

**Основні поняття:** менеджмент персоналу, людські ресурси підприємства, методи та принципи управління персоналом.

### План

- 1.1. Менеджмент персоналу як функція управління.
- 1.2. Методи менеджменту персоналу.
- 1.3. Стадії розвитку управління персоналом.
- 1.4. Управління людськими ресурсами.

#### 1.1. Менеджмент персоналу як функція управління.

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 сьогоденному 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 відтворення 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.

## 1.2. Методи менеджменту персоналу.

Методи управління персоналом – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

### Методи управління персоналом

Ознаки	Групи методів управління		
1. Назва методів управління	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціально – психологічні (переконання)
2. Особливість методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
3. Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
4. Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до постаті
5. Форма власності	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
6. Форма впливу	З допомогою нормативно-методичних документів	стимулювання	Управління соціально-психологічними процесами
7. Основну вимогу до суб'єкту	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
8. Переважаючий напрям впливу	Згори донизу	Вертикальне (згори донизу і знизу вгору)	Вертикальне і горизонтальне
9. Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Адміністративний ґрунтується на владі, дисципліні або покаранні – «метод батога» (накази, розпорядження); економічний – «метод пряника» (техніко-економічне планування, стимулювання, участь працівників в розподілі прибутку, страхування) та соціально-психологічний (творча атмосфера, моральні санкції та заохочення).

## 1.3. Стадії розвитку управління персоналом.

Стадії розвитку менеджменту персоналу визначені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Стадії розвитку менеджменту персоналу

Стадії розвитку підприємства	Основні характеристики підприємства	Основні характеристики управління персоналом
I зародження	Підприємство тільки створено, керується власником	Ведення особистих справ, оплата праці, наймання і звільнення; УП-неформальні, розмите; відсутність автоматизації кадрових операцій
II функціональне	Відбувається технічна спеціалізація; збільшуються	Пошук потрібних працівників для підтримки зростання; з'являється начальник відділу

зростання	підрозділи, виробничі лінії; оргструктура формалізована	кадрів; часткова автоматизація
III контрольоване зростання	Раціональна адміністрація; професіоналізація управління; посилюється конкуренція	Менеджер з персоналу з більш високим статусом; велика автоматизація; управління персоналом стає орієнтованим на кінцеві результати
IV функціональна інтеграція	Диверсифікованість, децентралізація; інтеграція оргструктура плоска і горизонтальна	Розширена кооперація з іншими менеджерами; довгострокове планування; акцент на продуктивність
V стратегічна інтеграція	Співробітництва, групова культура; стратегічне планування, структура будується навколо центрів прибутку	УП будується навколо стратегії підприємства; активна роль у прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку персоналу
VI спад	Відбувається спад виробництва	Скорочення персоналу підприємства, звільнення персоналу

#### 1.4. Управління людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами (УЛР) – це не тільки адміністрування кадрової служби, а й планування; залучення; добір; соціалізація; професійний розвиток; оцінювання показників діяльності; оплата праці; мотивація; підтримка робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів. УЛР зорієнтована на: місію організації; відповідність стану зовнішнього середовища та організаційної культури; участь керівництва організації; персонал організації - висококваліфіковані спеціалісти.

Таблиця 1.3

Відмінні риси у визначенні категорій «управління кадрами», «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»

Ознаки	Управління кадрами	Управління (менеджмент) персоналом	Управління людськими ресурсами (HR)
1. Часовий період	минулий час	сьогоднішній час	майбутній час
1. Зовнішні фактори	вимоги законодавства та профспілок	посилення конкуренції	глобалізація
2. Ціль	забезпечити наявність потрібних людей в потрібних місцях і в потрібний час	забезпечити ефективне розташування кваліфікованих людей в потрібних місцях і в потрібний час	поєднання людських ресурсів що є, її кваліфікацією із стратегією і цілями підприємства
3. Стратегія розвитку	незацікавленість у інвестиціях в людський капітал	короткострокові інвестиції в людський капітал	довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці
4. Відповідає вимогам	кількісний склад персоналу	кількісно-якісний склад персоналу	розвитку персоналу



5. Виконує функцію	адміністративну (кадрове діловодство, звітність)	оперативну (відділ є виконувачем стратегічних рішень, які приймаються керівництвом)	стратегічну участь у прийнятті ключових рішень в процесі управління бізнесом
Приклад	- пошук клієнтів; - укладання договорів.	- підтримка зв'язків з клієнтами; - продовження договорів.	- вдосконалення комунікаційних навичок; - розробка нових стратегій збуту.

Мета УЛР – це поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання функцій більш високого рівня.

Основні принципи УЛР: демократичний добір, просування по службі за діловими якостями, постійне навчання службовців, заохочення їх до службової кар'єри, систематичне оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю.

Головна відмінність концепції людських ресурсів від концепції управління персоналом полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням кращою за якістю робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть із створенням умов для більш повного виявлення можливостей і здібностей, закладених в особі, з подальшим їх розвитком.

#### *Питання для самостійної роботи:*

1. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом.
2. Етапи історичного розвитку управління персоналом.
3. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду у вітчизняних умовах.

#### *Завдання для самоконтролю до теми № 1:*

1. Цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами-це:
  - 1) управління людськими ресурсами;
  - 2) управління персоналом;
  - 3) управління кадрами;
  - 4) управління людьми.
2. На якому рівні управління персоналом розглядаються тип кадрової політики на підприємстві:
  - 1) горизонтальному;
  - 2) теоретичному;
  - 3) вертикальному;
  - 4) практичному.
3. Методи управління персоналом поділяються на наступні групи:
  - 1) організаційні, економічні, психологічні;
  - 2) економічні, адміністративні, соціально-психологічні;
  - 3) економічні, розпорядчі, соціальні;
  - 4) організаційно-розпорядницькі, соціальні, психологічні.

4. За яким підходом до управління персоналом існує проблема бюрократизму, складності прийняття креативних та самостійних рішень:

1) економічний підхід; 2) органічний підхід; 3) гуманістичний підхід.

5. До зовнішніх чинників які впливають на формування системи управління персоналом відносять:

1) склад персоналу; 2) особливості менеджменту;

3) податкова система; 4) цілі підприємства.

6. Цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами-це:

1) управління кадрами; 3) управління трудовими ресурсами

2) менеджмент персоналу; 4) управління персоналом

7.Що більше спрямовано на формування корпоративної культури

1) менеджмент персоналу; 2) управління персоналом;

3) управління кадрами 4) управління людськими ресурсами.

8. На якій стадії розвитку управління персоналом відбувається децентралізація:

1) функціональна інтеграція; 3) стратегічна інтеграція;

2) контрольоване зростання; 4) функціональне зростання.

9. В історичному розвитку управління персоналом можна виділити послідовну зміну наступних сучасних концепцій:

1) управління трудовими ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною;

2) управління персоналом, управління кадрами, управління людиною;

3) менеджмент персоналу, управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людиною;

4) управління кадрами, управління персоналом.

10. На формування системи управління персоналом підприємства впливають:

1) зовнішні та внутрішні чинники; 2) прямі та непрямі чинники;

3) прямі та похідні чинники; 4) формальні та неформальні.

Література: основна: 1, 2, 6; додаткова: 2, 3, 8.

## Тема № 2 Персонал, як об'єкт та суб'єкт управління

**Мета:** ознайомити студентів з поняттям персонал організації, структура персоналу, вимогами до професійно-кваліфікаційного рівня працівника.

**Основні поняття:** персонал, об'єкт управління, суб'єкт управління, особистість, індивід, кваліфікація, професія, чисельність персоналу, компетентність, професійний розвиток, індивідуальність, структура персоналу, штатна структура персоналу, рольова структура персоналу, організаційна структура персоналу.

### План

2.1. Персонал, як об'єкт та суб'єкт управління.

2.2. Структура персоналу підприємства.

2.3. Чисельність персоналу підприємства.

2.4. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівника.

2.5. Компетентність працівників.

2.1 Персонал, як об'єкт та суб'єкт управління.

*Менеджмент персоналу* – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять, як: персонал, кадри, трудові ресурси та людські ресурси.

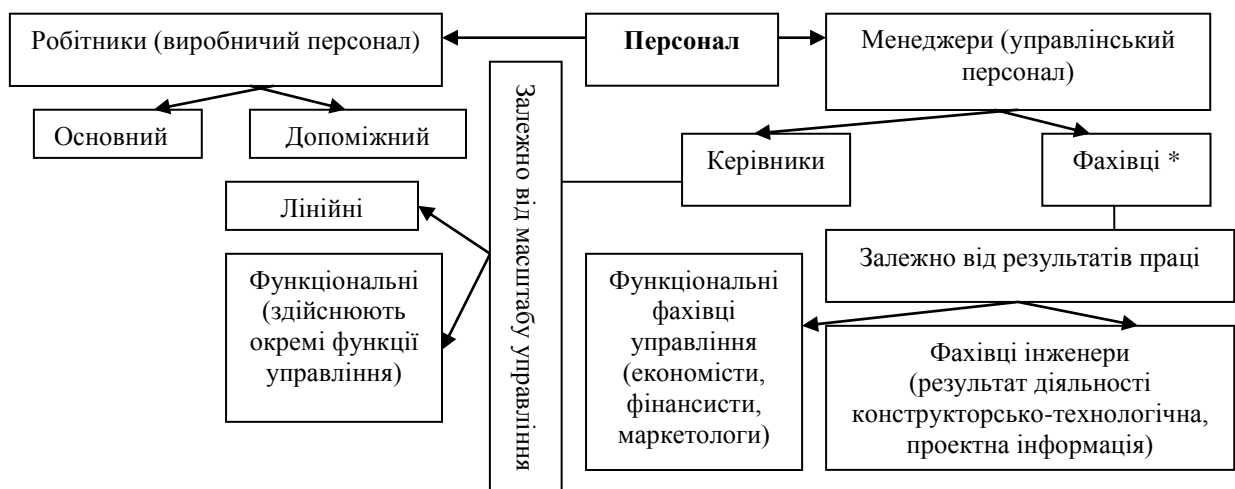
*Персонал* – це особовий склад організацій, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників. Основними характеристиками персоналу організації: чисельність і структура. Чисельність персоналу організації залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих (або інших) і управлінських процесів, ступеня їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації.

Персонал формується цілеспрямовано. На дії особистості, як об'єкта та суб'єкта управління впливають її воля, звички, психологічний стан, звички, спрямованість, здатності, темперамент. Оцінка ролі, яку суб'єкт грає в організації, що визначає його місце в системі соціальних зв'язків, називається статусом. Статус буває формальним і неформальним.

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

*Кадри* – це основний постійний кваліфікований склад працівників підприємства, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері.

Персонал підприємства (рис. 2.1) - це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму і мають трудові відносини з роботодавцем.



\* Відмінність між керівниками і фахівцями – це юридичне право прийняття рішень і наявність у підпорядкуванні інших працівників.

Рис. 2.1 - Структура персоналу на підприємстві

## 2.2 Структура персоналу підприємства.

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

*Статистична структура* відображає розподіл персоналу і його рух в розрізі зайнятості за видами діяльності категорій і груп посад.

Так, виділяють персонал:

- основних видів діяльності (особи, що працюють в основних і допоміжних, науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділах, апараті управління, зайняті виробництвом продукції, послуг або ті, що здійснюють обслуговування цих процесів);

- неосновних видів діяльності (працівники житлово-комунального господарства, соціальної сфери).

*Аналітична структура* підрозділяється на загальну і часткову.

У розрізі *загальної структури* персонал поділяється за такими ознаками, як професія, кваліфікація, освіта, стать, вік, стаж роботи.

За ознакою участі у виробничому або управлінському процесі, тобто *за характером трудових функцій*, а отже посади, персонал підрозділяється на такі категорії: - керівники, які здійснюють функції загального управління; фахівці - особи, які здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні та інші функції; - інші службовці (технічні виконавці), які здійснюють підготовку і 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, придбаних в результаті навчання й досвіду 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 й віком.

*Структура персоналу за стажем:* 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; незакінчена вища; середня спеціальна; середня загальна; неповна середня; початкова.

Класифікатор професій ДК 003-2010 містить такі стандартизовані назви категорій персоналу:

1. законодавці, вищі державні службовці, керівники;
2. професіонали;
3. фахівці;
4. технічні службовці;

- 5.робітники сфери торгівлі та побутових послуг;
  - 6.кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства;
  - 7.кваліфіковані робітники з інструментом;
  - 8.оператори та складальники устаткування і машин;
  - 9.найпростіші професії.
3. Чисельність персоналу підприємства.

### 2.3. Чисельність персоналу підприємства.

Кількісна потреба в персоналі – це перелік посад, які необхідно заповнити працівниками, які будуть відповідати цим посадам.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають нормативну (планову) величину.

Облікова чисельність персоналу на певну дату включає всіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї. У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників: постійні, прийняті на підприємство безстроково або на термін більш одного року за контрактом; тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців (для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців); сезонні, прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців (згідно КЗпП). Не включаються в облікову чисельність і відносяться до працівників не облікового складу: зовнішні сумісники; особи, залучені для разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру; робітники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші.

Чисельність працівників визначається виходячи з норми управління, встановленої в організації. Норма управлінської кількості працівників, яка має підпорядковуватись одному керівнику (7-10), заступників 4-5 осіб. На нижчих рівнях норма управління більша. Кількість управлінських рівнів не перевищує 3-4. Якщо більше – створюються відокремлені підрозділи. Важливо слідкувати, щоб співвідношення керівників і виконавців в організації не перевищувала 15-20%, а основна ЗП керівників – вища ніж у виконавців.

### 2.4. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівника.

Під професією розуміють комплекс теоретичних знань і практичних навичок, придбаних людиною в результаті спеціальної підготовки в даній області, що дозволяють виконувати відповідний вид діяльності.

Єдність досвіду, навичок, знань і вміння формує кваліфікацію, тобто ступінь професійної підготовки, необхідної для виконання даних трудових функцій.

Розрізняється кваліфікація роботи й кваліфікація працівника.

*Кваліфікація роботи* представлена сукупністю вимог до тих, хто її виконує.

*Кваліфікація працівника* – це сукупність придбаних людиною професійних якостей.

Кваліфікація працівника обумовлена стажем роботи на даній або аналогічній посаді, необхідним для освоєння професії; рівнем загальних і спеціальних знань, а також організаційних навичок (для керівника). Робітників за ступенем кваліфікації прийнято розділяти на такі групи:

Таблиця 2.1

#### Характеристика кваліфікаційних груп робітників підприємства

Назва кваліфікаційної групи	Загальна характеристика
високкваліфіковані робітники	закінчили середні спеціальні навчальні заклади зі строком навчання 2-4 роки
кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (ПТУ, технічні училища) або навчання на підприємствах протягом 6-24 місяців
малокваліфіковані робітники	пройшли виробничу підготовку протягом 2-5 місяців;
некваліфіковані робітники	пройшли практичне навчання або інструктаж на робочому місці протягом декількох тижнів

#### 2.5. Компетентність працівників.

Компетентність працівника - це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

Виділяють такі види компетентності:

1) професійна (функціональна) компетентність: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

2) інтелектуальна компетентність: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) ситуативна компетентність: означає уміння діяти відповідно до ситуації;

4) часова компетентність: відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

5) соціальна компетентність – припускає знання в сфері управлінської психології. соціальна компетентність. Уміння мотивувати співробітників, здатність до комунікації, нестандартне мислення, рішучість і наполегливість у досягненні мети, ініціативність, уміння виконувати зобов'язання й обіцянки, високий рівень ерудиції, справедливості, тактовності, акуратності, уміння привабити до себе, почуття гумору – сприяють створенню ефективного соціального клімату в організації.

#### *Питання для самостійної роботи:*

1. Сучасні методи управління персоналом.
2. Кваліфікація персоналу: види та методи визначення.
3. Категорії працівників у складі спискової чисельності.

#### *Завдання для самоконтролю до теми №2:*

1. Професія – це:

- 1) певний вид трудової діяльності на підприємстві;
  - 2) теоретичні та практичні знання певної роботи;
  - 3) рівень спеціальних знань певної роботи;
  - 4) рівень практичних навичок певної роботи.
2. Визначте, що таке об'єкт управління:
- 1) працівник підприємства;
  - 2) трудовий колектив;
  - 3) керівник підприємства;
  - 4) люди, які займаються управлінням.
3. Ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини:
- 1) кваліфікація;
  - 2) реальна професійна придатність.
  - 3) потенційна професійна придатність;
  - 4) загальна професійна придатність;
4. До суб'єкту управління персоналом НЕ відносять:
- 1) працівник кадрової служби;
  - 2) профспілка;
  - 3) директор підприємства;
  - 4) заступник директора.
5. Яка називається структура персоналу, що характеризує його розподіл в залежності від виконуваних функцій:
- 1) штатна;
  - 2) рольова;
  - 3) соціальна;
  - 4) організаційна
6. Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності — це:
- 1) спеціальність;
  - 2) професія;
  - 3) посада;
  - 4) кваліфікація.
7. Сукупність набутих людиною професійних якостей – це:
- 1) кваліфікація роботи;
  - 2) компетенція працівника;
  - 3) кваліфікація працівника;
  - 4) професійна придатність.
8. До якої категорії належать працівники, що прийняті на роботу без встановлення конкретного терміну роботи?
- 1) постійні;
  - 2) тимчасові;
  - 3) сезонні;
  - 4) за трудовим договором.
9. До характеристики висококваліфікованого робітника відносять
- 1) середня спеціальна освіта+великий досвід роботи;
  - 2) відсутня середня спеціальна освіта+великий досвід роботи;
  - 3) вища освіта;
  - 4) вища освіта+досвід роботи;
10. Малокваліфіковані робітники – це працівники підприємства, які:
- 1) мають вищу освіту і значний практичний досвід;
  - 2) мають середню спеціальну освіту та чималий досвід роботи;
  - 3) не мають спеціальної освіти, але мають значний досвід практичної роботи;
  - 4) мають спеціальну підготовку, незначний досвід роботи.
11. Потенційна професійна придатність ґрунтується на :
- 1) задатках та здібностях;
  - 2) задатках та здібностях, фізичних властивостях людини;
  - 3) освоєння людиною нових знань та навичок;
  - 4) задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини.
12. До облікової чисельності персоналу включається:
- 1) зовнішні сумісники;
  - 2) сезонний робітник;

3) звільненого робітника; 4) вагітних .

13. На який максимальний термін приймаються працівники на роботу, яка носить сезонний характер:

1) до 1 місяця; 2) безстроково; 3) до 6 місяців; 4) до 1 року.

Література: основна: 1, 2, 8, 9; додаткова: 2, 3.

### Тема № 3 Система комплектації підприємства кадрами

**Мета:** студенти повинні засвоїти основні методи оцінки професійної підготовки працівників фірми, способи і методи здійснення атестаційної оцінки і аналіз отриманих результатів.

**Основні поняття:** оцінка персоналу, атестація, співбесіда, тестування, кваліфікація, ініціативність, компетенція, надійність.

#### План

3.1 Процедура найму працівника на роботу.

3.2 Характеристика сучасних джерел залучення кадрів.

3.3 Критерії відбору персоналу (кваліфікаційна карта, карта компетенції).

3.4 Трудовий договір (контракт). Посадова інструкція.

3.5 Управління адаптацією працівника

3.1 Процедура найму *працівника на роботу.*

*Менеджмент* персоналу – це постійний процес вирішення проблем щодо комплектування підприємства людськими ресурсами відповідної якості і кількості.

Потребу в персоналі підприємство задовольняє у процесі наймання персоналу на вакантні посади. Наймання на роботу – це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей підприємства.

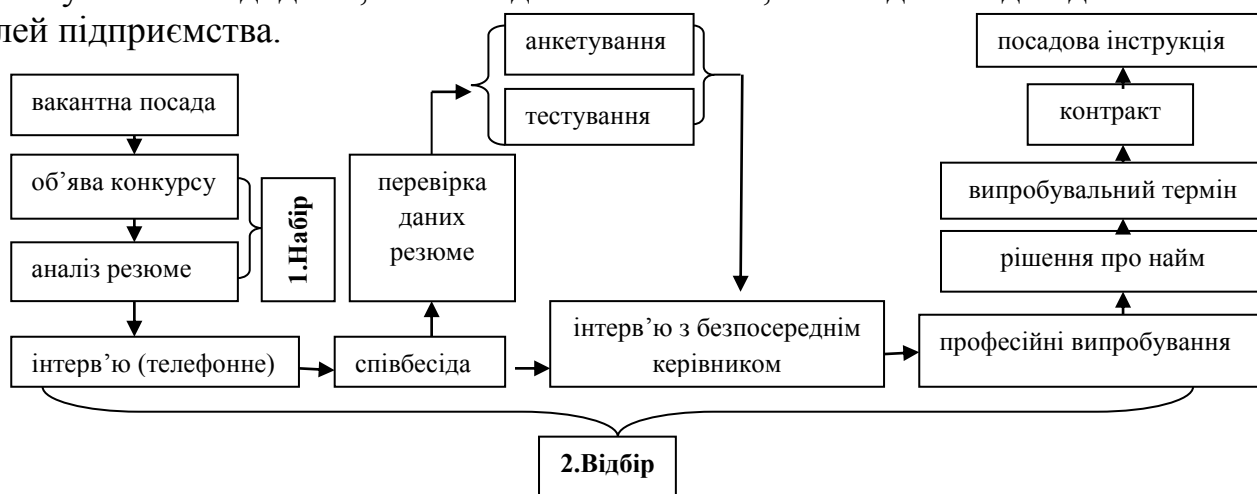


Рис. 3.1 – Процедура наймання персоналу

*Набір* – система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей. Набір



починається із пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. При цьому слід враховувати рух персоналу, а саме: вихід на пенсію, звільнення у зв'язку з закінченням договору та ін.

Підбір персоналу – це комплекс процедур оцінки і прийому на конкретні посади, які полягають в співставленні вимог посади і кваліфікації працівника, його професійного досвіду, а також ділових і особистісних якостей.

Для того, щоб відібрати відповідних працівників, потрібно детально знати, які задачі вони будуть виконувати під час роботи і які індивідуальні і суспільні характеристики цих робіт. Дана інформація на підприємстві відображена у *професіограмі* – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини. Професіограма включає відомості, які:

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

Професіограми складається з кількох розділів. У першому з них, враховуючи перспективні завдання фірми в усіх галузях організації, описуються загальна характеристика професії та її значення. Потім на основі детального вивчення рис професії, умов праці складається, розділ особливостей трудового процесу, роботи, що виконується (що в цілому робота представляє собою, її специфіка, обсяг робіт, відповідальність працівника, взаємовідносини з співробітниками та керівництвом, вимоги до навичок, тощо). Третій розділ включає інформацію про психологічні характеристики, відповідність яким є необхідною для виконання професійних обов'язків (психологічні функції, особливості сприйняття простору та часу, необхідні характеристики уваги, чіткості, важкості, темпу, типові помилки, вимоги до надійності працівника, комунікативності тощо). Останній розділ представляє собою сукупність всіх вимог, що ставляться до особистості, ділові та професійні якості співробітникам (риси характеру, здібності, загальна та професійна направленість, знання, вміння, психічні якості, тип темпераменту, тощо). Психограма висвітлює такі вимоги до працівника:

- освітні;
- демографічні;
- медико-біологічні;
- психофізіологічні;
- психологічні.

### 3.2 Характеристика сучасних джерел залучення кадрів.

Набір персоналу проводиться за допомогою зовнішніх (наймання нових працівників) і внутрішніх (перерозподіл завдань, просування по службових сходах) джерел набору.

Внутрішні джерела:

- внутрішній конкурс оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації: газетах підприємства, стінних газетах, спеціально виданих інформаційних листах, а також звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів, аналіз особистих справ в цілях підбору співробітників з необхідними характеристиками.

- суміщення професій;

- ротація.

*Ротація персоналу* – це переміщення співробітника з одного підрозділу компанії в інший, іноді – аж до повної зміни сфери діяльності.). Мета – розширення кругозору робітників, спонукання їх до кращого розуміння взаємозв'язку окремих робіт і інтересів фірми взагалі. Ротація персоналу ділиться на кілька типів. При кільцевої ротації працівник за певний період часу проходить ряд посад, а потім знову повертається на стару посаду. При безповоротній ротації співробітник залишається на новій посаді. При роківовці два працівники одного рівня міняються посадами.

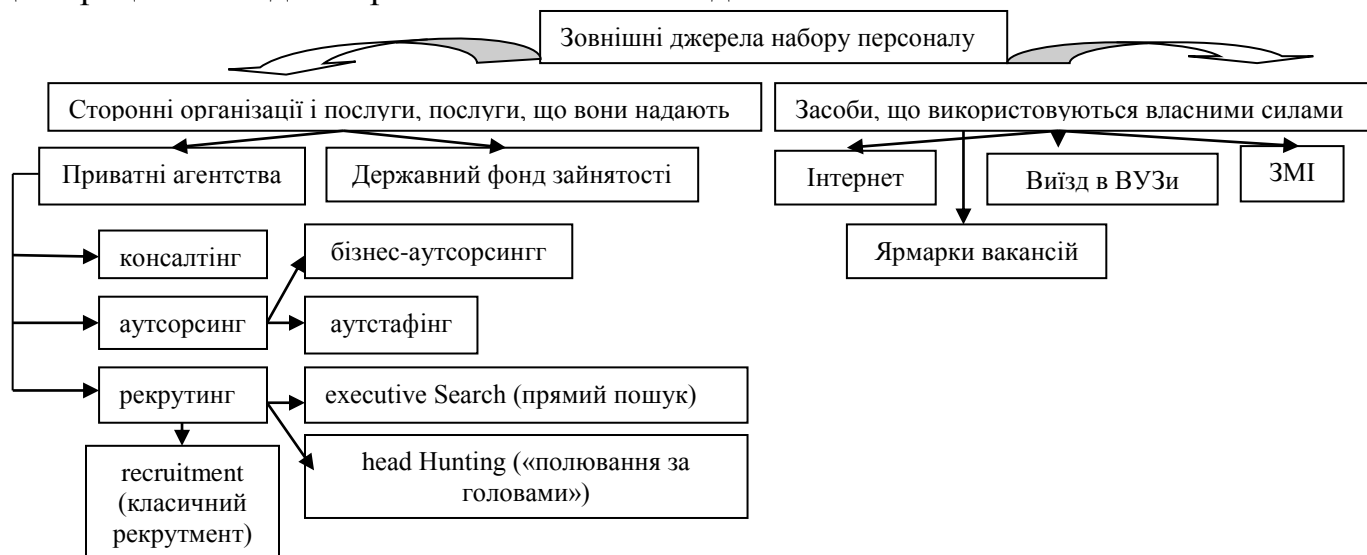


Рис. 3.2 – Зовнішні джерела набору персоналу

*Консалтингові агентства* не займаються безпосереднім пошуком працівників, а лише надають необхідну інформацію про стан ринку праці, наявність працівників певної категорії, рівень їх зарплати та ін.

*Рекрутингові агентства* для підприємств-замовників пропонують наступні послуги:

1) Executive Search (прямий пошук) – широкомасштабне дослідження ринку праці з метою масового пошуку найкращих претендентів, що відповідають вимогам вакансії.

2) Head Hunting («полювання за головами») – цілеспрямований пошук фахівців, які вже відбулися як ефективні менеджери і навряд чи шукають нову роботу (переманювання кращих працівників з інших підприємств).

Розмір оплати цих двох послуг рекрутингових агентств залежить від категорії персоналу, що підшуковує роботодавець, терміновості замовлення, складності пошуку, вимог до претендента та коливається в межах 30-50% його річної заробітної плати.

3) Recruitment (класичний рекрутмент) – пошук претендентів з використанням більш простих та менш трудомістких засобів набору працівників: бази даних, оголошень, Інтернету. Робота рекрутерів полягає у перегляді анкет та резюме, проведенні співбесід з найбільш кваліфікованими фахівцями та відправленні швидко підібраних претендентів підприємству-замовнику. Вартість даної послуги визначається індивідуально і оцінюється в розмірі 10-20% від річного трудового доходу шуканого працівника.

*Аутсорсинг* – це цілеспрямоване виділення окремих бізнес процесів та передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються у конкретній області й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби персоналу. Бізнес-аутсорсинг, що пов'язаний з виведенням за межі підприємства непрофільних завдань та залучення для їх вирішення підрядників. При бізнес-аутсорсингу замовнику потрібні не конкретні працівники, а виконання певної роботи. Аутстафінг – вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але в той же час виконували свої обов'язки на попередньому місці роботи. при якому компанія-провайдер набирає до власного штату працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) в іншій компанії (у замовника). Аутстафінг поділяється на: лізинг персоналу, добір тимчасового персоналу та виведення персоналу за штат.

Таблиця 3.1

### Переваги та недоліки залучення персоналу внутрішніми та зовнішніми джерелами

Переваги	Недоліки
<b>Внутрішні джерела залучення персоналу</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- шанси для службового зростання</li> <li>- поліпшення соціально психологічного клімату в організації;</li> <li>- низькі витрати на залучення кандидатів;</li> <li>- претендент на посаду знає організацію і навпаки;</li> <li>- швидка адаптація;</li> <li>- зростання продуктивності праці;</li> <li>- зниження плинності кадрів і та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмежені можливості для вибору кадрів;</li> <li>- напруженість і суперництво в колективі;</li> <li>- зниження активності.</li> </ul>
<b>Зовнішні джерела залучення персоналу</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- більш широкі можливості вибору;</li> <li>- нові імпульси для розвитку організації;</li> <li>- менша загроза виникнення інтриг в організації ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- більш високі витрати на залучення кадрів;</li> <li>- погіршення соціально-психологічного клімату серед тих, хто давно працює;</li> <li>- ступінь ризику при проходженні випробувального терміну;</li> <li>- тривалий період адаптації та ін.</li> </ul>

### 3.3 Критерії відбору персоналу (кваліфікаційна карта, карта компетенції)

*Відбір кадрів* – система заходів, що сприяють формуванню такого складу персоналу, кількісні і якісні характеристики якого відповідали б цілям і завданням підприємства (пошук працівника під вимоги посади).

*Підбір кадрів* – пошук людей на визначені посади з урахуванням встановлених вимог (пошук під здібності й досвід людини), тобто це пошук, ідентифікація вимог різних посад, видів діяльності під відомі можливості людини (вік, здоров'я, рівень освіти та ін.). Критерії відбору персоналу:

1. Формальні – вимоги до переліку документів, які людина подає (особиста заява, документ, що засвідчує особу, трудова книжка, документ про освіту та ін.) і обмеження, наприклад для державних службовців – не займатися підприємницькою діяльністю, не приймати подарунки та ін.

2. Соціальні – відомості про вік, стан здоров'я, володіння державною мовою ін.

3. Професійно-кваліфікаційні – сукупність вимог до профілю, рівня професійної освіти, стаж, досвід роботи та ін.

Таблиця 3.2

### Переваги та недоліки методів відбору персоналу

Метод відбору	«ЗА»	«ПРОТИ»
Тести здібностей	- дозволяють успішно прогнозувати ефективність роботи в широкому спектрі видів діяльності; -легкі і недорогі в адмініструванні	тести фізичних здібностей дорогі в розробці
Кваліфікаційні тести	- мають відносно високу валідність - легкі і недорогі в адмініструванні -в икликають менший негативний відгук, ніж тести здібностей і письмові тести на перевірку знань	- можуть викликати негативний відгук -кваліфікаційні тести дорогими в розробці та адмініструванні
Біографічні тести	-легке і недороге адміністрування -присутні певні свідоцтва валідності	-порушення конфіденційності -можливе одержання помилкової інформації (інформацію необхідно перевіряти)
Інтерв'ю з роботодавцем	- має високу валідність - дозволяє зменшити негативний відгук, викликаний іншими тестами	інтерв'юер повинен мати навички проведення інтерв'ю
Тести на чесність	-не викликає негативного відгуку -легкі і недорогі в адмініструванні	-проблема конфіденційності -можливі помилкові - вимагає спеціальної підготовки для адміністрування та інтерпретації тестових балів -не слід застосовувати до тих співробітників, які вже працюють
Перевірка рекомендацій і характеристик	сприяє наданню кандидатами більш точної інформації	Відгуки майже завжди позитивні; вони зазвичай не дозволяють диференціювати працівників
Центри оцінки	-дозволяє успішно оцінювати ефективність роботи або навчання, управлінський потенціал та лідерські навички-цілісний підхід до оцінки	-дорогі у розробці та адмініструванні -потрібен спеціальний тренінг

*Кваліфікаційна карта* являє собою детальний опис кваліфікаційних характеристик, які повинен мати «ідеальний» працівник. Оскільки в ході добору легше визначити кваліфікаційні характеристики, ніж здатності виконувати посадові обов'язки, кваліфікаційна карта значно полегшує процес добору претендентів на посаду. Недолік кваліфікаційної карти – зосередження уваги на минулих заслугах претендента (освіті, досвіді) на шкоду оцінці його сучасного потенціалу професійного розвитку.

*Карта компетенції* являє собою опис особистісних характеристик «ідеального» працівника (уміння працювати в групі, наполегливість, оригінальність мислення).

### 3.4. Трудовий договір (контракт). Посадова інструкція.

*Трудовий договір* – це угода між працівником і власником (або уповноваженим ним органом чи особою).

*Контракт* – є особливою формою трудового договору, в якому термін дії, права обов'язки та відповідальність сторін, організація праці, умови розірвання, можуть встановлюватись зі згодою сторін.

Таблиця 3.3

#### Відмінності та схожі риси трудового договору та контракту

Критерії	Трудовий договір	Контракт
Визначення	Письмова угода згідно якої працівник зобов'язаний виконувати вказану в угоді роботу, що вимагає певної кваліфікації	Форма угоди згідно якої зобов'язання, відповідальність сторін, права, умови організації праці працівника, а також строк дії документу та умови його розірвання встановленні за угодою сторін.
Час дії	невизначений	від 1 до 5 років
Умови розірвання	Тільки умови, що згадані КЗпП	Можливе дострокове розірвання
Може працівник розірвати за власною ініціативою	так	ні

*Посадова інструкція* – нормативний документ, в якому визначені функції, права й обов'язки працівника підприємства.

У посадових інструкціях чітко обумовлюється робота, яку повинен виконувати працівник, тобто його обов'язки з урахуванням займаної посади й отриманої освіти, його права і відповідальність за виконання своїх обов'язків. Інструкції мають містити повний перелік завдань та обов'язків, функцій, кваліфікаційних вимог прав і повноважень, відповідальності, в тому числі з охорони праці, безпечного ведення робіт та екологічної безпеки тощо.

Посадова інструкція складається з розділів: загальні положення; завдання та обов'язки; права; відповідальність.

Посадові інструкції погоджуються з профспілкою, затверджуються керівником підприємства, або уповноваженим ним органом і доводяться до

відома виконавців під час укладання трудового договору із зазначенням дати ознайомлення. Зміст посадових інструкцій змінюється в тому випадку, якщо змінюється обсяг виконуваних робіт, а не у випадку прийняття на відповідну посаду нового працівника.

### 3.5. Управління адаптацією працівника

*Адаптація* (від лат. «adapto» пристосовую) – це процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації.

Адаптація нового співробітника до умов праці, колективу, соціального середовища, змісту праці проходить в декілька етапів:

- ознайомлювальний (місяць чи півроку) – виконавець демонструє свої здібності;
- оцінний (до року, іноді до півтора року) – досягається сумісність з колективом, освоєння соціального досвіду;
- завершальний – поступова інтеграція працівників в організації й формування активного творчого співробітника.

Види адаптації (рис.3.3): первинна та вторинна; за направленістю.



Рис.3.3 –Види адаптацій та фактори, що на неї впливають

Використання процедур адаптації може суттєво активізувати творчий потенціал працюючих і посилити дії корпоративної культури організації.

*Питання для самостійної роботи:*

1. Кваліфікаційна карта та карта компетенції.

2. Роль кадрових агентств в залученні персоналу. Лізинг персоналу.
3. Зарубіжний досвід управління професійною орієнтацією працівників.
4. Керівна і виховна роль керівника і менеджера персоналу.

*Завдання для самоконтролю до теми № 3:*

1. Перевагою звернення до кадрових служб є:
  - а. значні витрати;
  - б. швидка адаптація;
  - в. обмеженість вибору;
  - г. великий вибір кандидатів .
2. Набір персоналу не являє собою:
  - а. турботу про забезпечення складу організації необхідними службовцями;
  - б. створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності;
  - в. залучення ймовірних працівників в організацію з метою подальшого відбору;
  - г. пошук працівників що становлять трудовий потенціал підприємства ;
3. Звернення до аутсорсингу персоналу є актуальним:
  - а. для переманювання кращих працівників з інших підприємств;
  - б. у разі ротації на підприємстві;
  - в. коли потрібно виконати певний обсяг роботи;
  - г. коли очікують величезний наплив претендентів.
4. Основним недоліком внутрішніх джерел залучення персоналу є
  - а. поява напруги і суперництва в колективі ;
  - б. керованість процесу;
  - в. непрозорість процесу;
  - г. неможливість планування процесу.
5. На етапі набору:
  - а. формується кадровий потенціал;
  - б. виникає проблема оптимального співвідношення кількості нових співробітників і тих, які вже працюють у компанії ;
  - в. здійснюється ефективно використання кадрів;
  - г. складаються певні традиції.
6. Не існують такі джерела набору, як:
 

а. Зовнішні;	б. внутрішні;	в. ЗМІ;	г. Адаптаційні
--------------	---------------	---------	----------------
7. Кваліфікаційні вимоги до працівника визначаються:
 

а. посадовою інструкцією;	в. колективним договором;
б. тарифно-кваліфікаційним довідником;	г. статутом підприємства.
8. До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду не відносяться:
 

а. адаптація;	в. суміщення професій;
б. внутрішній конкурс;	г. ротація.
9. До зовнішніх джерел залучення кандидатів на посаду НЕ відносяться:
 

а курси навчання в організації;	в. центри зайнятості;
б. списки очікування;	г. пошук через ЗМІ.
10. Яка існує послідовність найму на роботу працівника;
 

А. добір-набір-відбір-найм;	в. відбір- набір-підбір-найм;
Б. набір-підбір-відбір-найм;	г. підбір-відбір-набір-найм.

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

а. 1 місяць; б. 2 місяці; в. 20 днів; г. 15 днів.

12. Послідовність етапів відбору та оцінка кандидатів на посаду має вигляд:

а. резюме-інтерв'ю-тестування-рішення про найм;  
 б. інтерв'ю-тестування-вивчення автобіографії-найм;  
 г. резюме-найм-вивчення автобіографії;  
 д. тестування -інтерв'ю-резюме -найм.

13. Трудові договори можуть заключатися в таких варіантах, окрім:

а. на невизначений термін;  
 б. певний термін, не більше 5 років;  
 в. певний термін, що закінчується у разі вагітності;  
 г. під час виконання будівництва дитячого будинку.

14. З ким НЕ повинна погоджуватися (підписуватися) посадова інструкція:

а. працівником; б. керівником; в. профспілкою;

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

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

16. Як перекладається з латинського „адаптація”:

а. використовувати; б. пристосовуватися; в. планувати; г змінюватися

17. Трудова адаптація працівників – це:

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

18. Відбір – це:

а. всебічне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і визначення кращих із них;  
 б. рішення про відповідність кандидата на визначену посаду керівником підприємства;  
 в. процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації;  
 г. процес створення бази даних о працівниках, необхідної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі.

Література: основна: 1, 2, 7; додаткова: 2, 3, 10.

#### Тема № 4 Процес розвитку персоналу

**Мета:** ознайомити студентів з основними засадами управління процесом розвитку персоналом, плануванням та управлінням службовою кар'єрою працівників, їх підготовки та перепідготовки.



**Основні поняття:** кар'єра, вертикальна кар'єра, горизонтальна кар'єра, потреба в персоналі, швидкість кар'єри, кадровий резерв, внутрішній резерв, коучінг, ділові ігри, ротація, лекція, кейс, делегування, інструктаж, тренінг сенситивності, копіювання.

## План

- 4.1 Поняття про трудову кар'єру та просування по службі.
- 4.2 Етапи, стадії та моделі кар'єри.
- 4.3 Навчання, професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу.
- 4.4 Формування резерву персоналу.

### 4.1 Поняття про трудову кар'єру та просування по службі

Розвиток персоналу є важливою передумовою успішної діяльності будь-якої організації. Професійний розвиток-це набуття працівником нових компетенції, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності.

Основним напрямком професійного розвитку є професійне навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Професійний розвиток поняття ширше ніж професійне навчання, різниця в тому що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби організації, а професійний розвиток-на майбутнє і є більш фундаментальним.

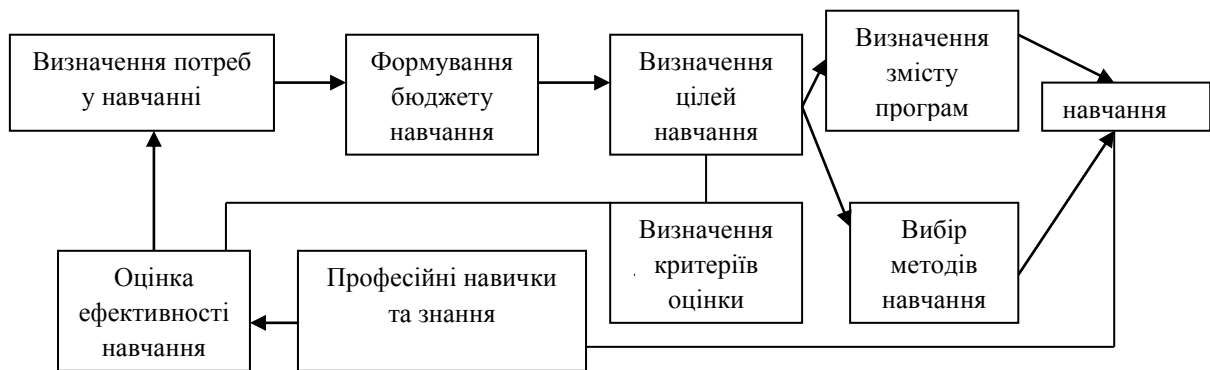


Рис. 4.1-Процес організації професійного навчання

*Кар'єра* (від італ. *carriera* – життєвий шлях, біг) – успішне (деякі автори наголошують на швидкому) просування особистості в будь-якій сфері діяльності з метою визнання, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей. Кар'єра – це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею. Трудова кар'єра –індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад. Виділяють два види кар'єри:

професійну;

внутрішньорганізаційну

Професійна кар'єра – підвищення знань, вмінь, навичок. Може проходити по лінії спеціалізації (поглиблення в одній сфері, обраній на початку

професійного шляху) або транспрофесіаналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – траєкторія руху персоналу в організації.

### Внутрішньоорганізаційна кар'єра

вертикальному професійне та посадове зростання в основній сфері діяльності, по сходах зростання	горизонтальному просування і іншу функціональну сферу діяльності, в інші підрозділи одного рівня	центрострімковому просування, наближення до ядра керівництва, центру керівництва, участь у прийнятті рішень
-------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Відокремлюють наступні показники професійної кар'єри:

- динамічність кар'єри – характеризує, наскільки швидко робітник просувається по службовим рівням. Кар'єра вважається динамічною, якщо робітник у більшості випадків займав нову посаду протягом 3-5 років.

- вища професійна позиція – вища посада, що існує на конкретному підприємстві для відповідної професії робітника.

- довжина кар'єри – період часу від першої посадової позиції до найвищої точки, що відповідає певній професії або спеціальності робітника.

- кількість посадових позицій на шляху від першої позиції, займаною робітником на підприємстві, до вищої точки

*Знання* – сукупність понять, теоретичних побудов і уявлень, які працівник здатен впевнено та самостійно використовувати для виконання поставленої мети.

*Уміння* (вміння) – це заснована на знаннях готовність людини виконувати різну роботу. Уміння неможливі без знань і формуються лише на їхній основі.

*Навички* – це автоматизовані вміння. Вони здійснюються без участі свідомості, але під її контролем. Наприклад, коли пишемо літеру «а», не замислюємося над тим, як її написати. Однак коли виникає потреба написати її якимось іншим шрифтом або просто красиво написати, ми починаємо думати, як це зробити, тобто діємо за навичкою.

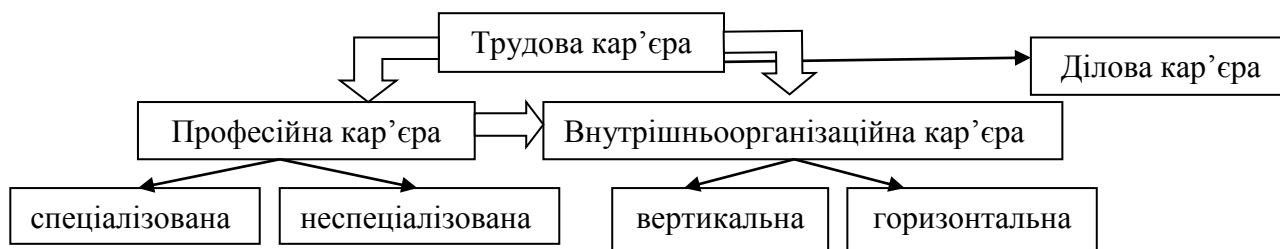


Рис. 4.1 - Основні види кар'єри

Ділова кар'єра – підвид трудової кар'єри, який поширюється на просуванні і досягненні успіху в специфічних видах трудової діяльності (бізнес, комерція), які приносять прибуток, дохід або інші особисті вигоди.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в одній організації.

Вона може бути (види кар'єри):

- вертикальною – піднімання на вищий ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується більш високим рівнем оплати праці);
- горизонтальною – переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми тощо). Окрім того, до горизонтальної кар'єри відносять також розширення або ускладнення завдань у межах сходинки, на якій перебуває працівник, з відповідною зміною винагороди.

Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко- та довгостроковий періоди, а й результати, яких він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

- кар'єра східчаста (кар'єра-змія) – вид кар'єри, що сполучає в собі елементи горизонтального і вертикального видів кар'єри.

Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального росту з горизонтальним, що дає значний ефект. Такий вид кар'єри зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

#### 4.2 Етапи, стадії та моделі кар'єри.

*Етапи кар'єри* – відрізки трудового життя працівника на шляху до досягнення своїх цілей. Сьогодні виділяють виділяє наступні етапи кар'єри протягом трудового життя людини.

Підготовчий (до 25 років) пов'язаний з одержанням середньої чи вищої освіти. В цей період людина може змінити декілька видів діяльності в пошуках такої, яка б найкраще її задовольняла. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості.

Адаптаційний (25-30 років) – це період освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навиків. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає необхідність незалежності. В цей період створюється сім'я, що мотивує працівника до збільшення свого доходу.

Етап просування (30-45 років). В цей період іде процес росту, просування по службі, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу.

Етап збереження (45-60 років) характеризується діями закріплення досягнутих результатів, наступає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Людина досягає вершин незалежності і самоствердження.

Завершальний етап (60-65 років) – пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Це індивідуальний підхід. Так, в Японії вважається нормою, коли керівниками вищого ешелону держави є люди віком до 80 років.

Зауважимо, часовий період етапів розвитку кар'єри чоловіка та жінки різняться, це пов'язано з періодом народження та доглядом за дитиною (в Україні це 23-30 років), тобто етап адаптації та просування кар'єри у жінки може відбутися пізніше.

Стадії кар'єри – це періоди життя людини, які відрізняються завданнями розвитку та кар'єрними інтересами. Виникнення та зміна цих періодів залежать як від самого індивідуума, так і від зовнішніх факторів.

На різних стадіях кар'єри спостерігається різне співвідношення між діяльністю і ступенем задоволення від неї.

На вітчизняних підприємствах має місце наростаючий темп просування працівників (наприклад, учень сталевара за 28 років може досягти посади директора заводу, поступово обіймаючи такі посади: учень сталевара – сталевар – бригадир сталеварів – начальник зміни – начальник цеху – заступник директора зі збуту – головний інженер – директор заводу; приблизно така ж практика існує й у США. Тут, щоб мати можливість обійняти провідну посаду в керівництві фірми, потрібно бути до 39-44 років керівником великого відділу. При цьому перевага віддається тим, хто проробив щонайменше два роки як рядовий інженер на виробництві чи службовець у відділі збуту, маркетингу, аналізу господарської діяльності; протягом 2-4 років – керівником групи інженерів, протягом 3-6 років – начальником підрозділу з декількома відділами; бажана участь у керівництві надзвичайними ситуаціями, управлінні закордонними відділеннями. У Японії ж кар'єра починається лише приблизно через десять років роботи в організації.

Таблиця 4.1

#### Моделі кар'єри

Модель	Характеристика
кар'єра від начальника	Основний чинник впливу -дії осіб, що приймають рішення
кар'єра „від об'єкту”	Основний чинник впливу-успішна реалізація проекту
selfmade	Зростання завдяки висоній кваліфікації
кар'єра „по трупах”	Дія за принципом „ціль виправдовує засоби”
Кар'єра „трамплін”	Плавна вертикальна кар'єра до досягнення „стелі”, потім стрибок з „трампліну”-вихід на пенсію
Кар'єра „змія”	Горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу при відносно недовгому терміні перебування на кожній
Кар'єра „роздоріжжя”	Вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення за наслідками періодичної атестації

Кар'єрограма – інструмент управління кар'єрою; графічне описання того, що має відбуватися чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. За результатами спеціальних наукових досліджень у зацікавлених організаціях складають кар'єрограми для різних спеціалістів і керівників.

4.2 Навчання, професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу.

Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій (кейс-стадіз).

навчання на робочому місці	навчання поза робочим місцем
1. копіювання- працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи ойго дії; 2. наставництво (коучінг) -заняття менеджера зі своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами; 3. інструктаж – роз’яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; 4. делегування – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень; 5. ротація - працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації; 6. метод ускладнюючих завдань	1. ділові ігри („вправи в кошику для паперу”); 2. навчальні ситуації-реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу; 3. моделювання-відтворення реальних умов праці; 4. тренінг сенситивності-участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими; 5. лекція; 6.самостійне навчання; 7. кейс-стадіз-аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві і прийнятті відповідного рішення (не допускається емоційних дискусій)

Згідно п. 3.1 Положення про професійне навчання кадрів на виробництві, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 року № 127/151 професійне навчання кадрів на виробництві буває таких видів:

- первинна професійна підготовка робітників;
- перепідготовка робітників;
- підвищення кваліфікації робітників;
- підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців.

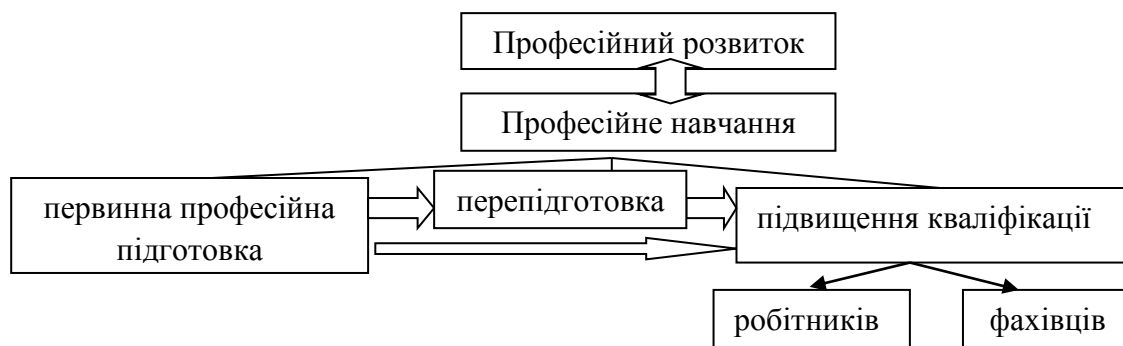


Рис. 4.2 - Складові професійного розвитку персоналу

Первинна професійна підготовка робітників – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації. Такий вид підготовки проводиться для осіб, які зараховані на роботу на підприємство учнями та раніше не мали робітничої професії.

*Перепідготовка персоналу* – це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах. Перепідготовка (перенавчання) персоналу організовується з метою освоєння нових професій працівниками, що вивільняються, але не можуть бути використані за наявними у них професіями, а також особами, що виявляють бажання змінити професію з урахуванням потреби виробництва. За розрахунками затрати на перепідготовку інженера в три рази нижчі, ніж на пошук і прийом на роботу нового, імовірність звільнення якого, крім того, вища.

*Підвищення кваліфікації робітників* – це професійно-технічне навчання працівників, що дає можливість розширювати й поглиблювати раніше здобуті професійні знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється за такими формами:

- курси цільового призначення – робітники вивчають нове обладнання, вироби, товари, матеріали, послуги, сучасні технологічні процеси, засоби механізації та автоматизації, що використовуються на виробництві, правила та вимоги їх безпечної експлуатації, технічну документацію, ефективні методи організації праці тощо;

- виробничо-технічні курси – призначені для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань робітників, їх навичок та вмій до рівня, що відповідає вимогам виробництва за професією, якою вони вже володіють. Успішне закінчення курсів є доконечною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії, групи) та професійного зростання;

- школи майстрів та бригадирів;
- школи з вивченням передових методів праці.

*Підвищення кваліфікації керівників та фахівців* здійснюється з метою удосконалення знань, умій та навичок за наявною спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо. Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців здійснюється за такими формами:

- довгострокове підвищення кваліфікації;
- короткотермінове підвищення кваліфікації;
- спеціалізація;
- стажування;
- інші форми.

Спеціалізація проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, умій та фахових навичок у межах раніше набутої спеціальності за професійним спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Тривалість

спеціалізації становить не менше 500 год., після завершення якої працівникові видається *диплом про перепідготовку*.

Довгострокове підвищення кваліфікації передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь та навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх безпосередніх обов'язків, розширення зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи, вивчення діючих нормативно-правових актів з питань, що є в компетенції підприємства чи його підрозділу, у першу чергу з питань охорони праці, сучасних технологій виробництва, засобів механізації та автоматизації, передових методів організації праці, досвіду роботи кращих вітчизняних та зарубіжних підприємств тощо. Зазвичай навчання здійснюється в закладах післядипломної освіти, а його тривалість установлюється від 72 до 500 год. Довгострокове підвищення кваліфікації підтверджується відповідним *свідоцтвом*.

Короткострокове підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців здійснюється з метою поглибленого вивчення ними певного напрямку діяльності, зокрема в разі модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, що регулює його діяльність, з питань економіки, ділового мовлення тощо. Тривалість навчання становить не більше 72 год. Підтвердженням такого навчання є *посвідчення* або *довідка*.

Стажування передбачає засвоєння кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду, набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня. Стажування проводиться на підприємствах, як в Україні, так і за її межами за індивідуальним планом, який затверджується керівником підприємства або підрозділу, що направляє працівника на стажування. Тривалість стажування залежить від мети й виробничої потреби та становить не більше 10 місяців. Після закінчення стажування працівникові видається *довідка* довільної форми.

Окрім перелічених форм підвищення кваліфікації, підприємства в разі виробничої потреби можуть застосовуватися й інші форми, такі як: семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, «круглі столи», тренінги тощо.

Підвищення кваліфікації – це навчання після одержання працівниками основної освіти, спрямоване на послідовну підтримку й удосконалювання їх професійних та економічних знань (поглиблення, підвищення, приведення у відповідність з вимогами вищої посади), навичок.

Потреба фірми в підвищенні кваліфікації її працівників обумовлена: змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі; ускладненням процесу управління; освоєнням нових видів і сфер діяльності (для виробничих фірм, наприклад, мова йде про продукти, ринки збуту).

Підвищення кваліфікації кадрів комплексне за охопленням, диференційоване по окремих категоріях працівників, неперервне, орієнтоване на перспективні професії. Виділяють такі форми підвищення кваліфікації (табл. 4.1):

## Основні форми підвищення кваліфікації персоналу

	Назва	Зміст
Форми підвищення кваліфікації	1.внутрішня (у рамках організації)	внутрішня може здійснюватися на робочому місці і поза ним. Вона краще враховує потреби організації, стимулює персонал, формує його дух, вимагає невеликих затрат, легше контролюється але при малому числі працівників вимагає великих затрат.
	зовнішня (у навчальних закладах)	
	2.організована	неорганізована може створюватися так звана група саморозвитку, коли люди об'єднуються для спільного аналізу проблем, розгляду можливих способів самовдосконалення, особистого розвитку, взаємної підтримки.
	неорганізована (самоосвіта)	
	3.професійна	спрямована на відпрацьовування необхідної організації поведінки.
	Проблемно-орієнтована (за потребою)	
	4.заснована на стандартних чи спеціальних (загальних і конкретних) програмах.	
5.призначена для цільових груп (керівників і фахівців) чи для всього персоналу.		

Конкретні напрямки підвищення кваліфікації такі:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і здатності до інновацій;
- підготовка до просування на посаді чи горизонтальному переміщенню;
- освоєння нових професій, у тому числі в умовах бригадної форми організації праці;
- одержання вищого розряду чи адаптація до нової техніки;
- вивчення нових форм організації і стимулювання праці.

Сучасні програми підвищення кваліфікації мають за мету навчити працівників самостійно мислити (у тому числі й економічно), вирішувати комплексні проблеми, здійснювати підприємницький підхід до справи, працювати в команді. Вони дають знання, що виходять за межі посади, і викликають бажання навчатися далі. Однак перспектива підвищення кваліфікації активізує тільки тих працівників, які ще не досягли своєї верхньої межі.

#### 4.4Формування резерву персоналу

Однією з форм розвитку персоналу, зокрема керівного складу, є створення резерву на заміщення керівних посад і планомірна робота з ним (Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про формування кадрового резерву керівників державних підприємств, установ і організацій» від 18 жовтня 1999 р. № 1912 визначено порядок формування резерву кадрів для органів виконавчої влади та державних підприємств).

*Резерв кадрів* – це частина персоналу, яка проходить планову підготовку для можливості зайняти суміжні робочі місця вищої кваліфікації.

Формування резерву кадрів – життєво важливе завдання для надійного функціонування підприємства, так як дозволяє забезпечити заміщення



вакантних посад на випадок смерті, хвороби, відпустки, відрядження і звільнення робітників.

Здатність виявити і підготувати майбутніх керівників є важливим чинником успіху в конкурентній боротьбі. Тому в організаціях створюється система підготовки, розвитку й просування майбутніх керівників (резерву) і це є стратегічно важливим завданням, вирішенням якого займаються керівники вищої ланки. Система підготовки резерву керівників передбачає вирішення трьох завдань:

1. виявлення працівників організації, які мають потенційні задатки керівника;
2. підготовка цих працівників до обіймання керівної посади;
3. забезпечення плавного заміщення звільнених посад і затвердження на них нових працівників.

Посади в апараті управління заміщуються згідно з такими принципами:

- нижчій ланці управління та у функціональних підрозділах – молодими спеціалістами;
- у всіх інших ланках – керівниками і спеціалістами як зі своєї організації, так і з інших;
- керівників вищого рівня – шляхом поєднання ротації і прискореного просування власних перспективних працівників.

З цією метою формується резерв для заміщення керівних посад – спеціально сформованої групи керівників, спеціалістів і навіть робітників, які досягли високих результатів у професійній діяльності і пройшли цільовий відбір за результатами оцінки їх професійних знань, умінь, ділових і особистих якостей. Резерв доцільно створювати для всіх керівних посад фірм и і її підрозділів, особливо ключових. Формування резерву починається із визначення посадових структур, кількості кандидатів, організації підвищення їх кваліфікації.

Основним завданням формування кадрового резерву є забезпечення:

- своєчасного заповнення вакантних посад новими працівниками;
- стійкості управління підприємством і його підрозділів;
- призначення на посади компетентних, здібних працівників.

Більшість організацій в резерв виділяють дві групи:

- одна складається із дублерів, заступників, які здатні одразу приступити до виконання обов'язків, або в перспективі – це оперативний резерв;
- друга група – молоді працівники з лідерським потенціалом, які зможуть зайняти посади в перспективі протягом 20 років – стратегічний резерв.

Першим етапом у роботі з резервом є визначення ключових посад, від яких залежить ефективність роботи підприємства. Як правило, ключові посади – це керівники організацій, філій, їх безпосередні підлеглі та керівники підрозділів. Резерв ключових посад ділиться на поточний і перспективний періоди. Це особливо актуально в умовах ринку, які невпинно змінюються, з розвитком НТП.

Керівництво має знати, як змінюється зовнішнє і внутрішнє середовище організації. Вік кандидатів у резерв залежить від рівня посади.

В закордонній і вітчизняній практиці до складу резерву включають чоловіків до 45 років і жінок до 40 років. У США для керівників середнього рівня – 25-30, максимум – 35 років. На кожного кандидата в резерв складається індивідуальний план просування й стимулювання праці, що дозволяє перейти на індивідуальну підготовку і прискорення часу зайняття посади. Відбір кандидатів у кадровий резерв проводиться на основі такої інформації:

- матеріали останньої атестації;
- підсумки виробничої діяльності колективу, яким керує кандидат на заміщення;
- матеріали особових справ;
- результати співбесіди;
- відгуки безпосередніх керівників.

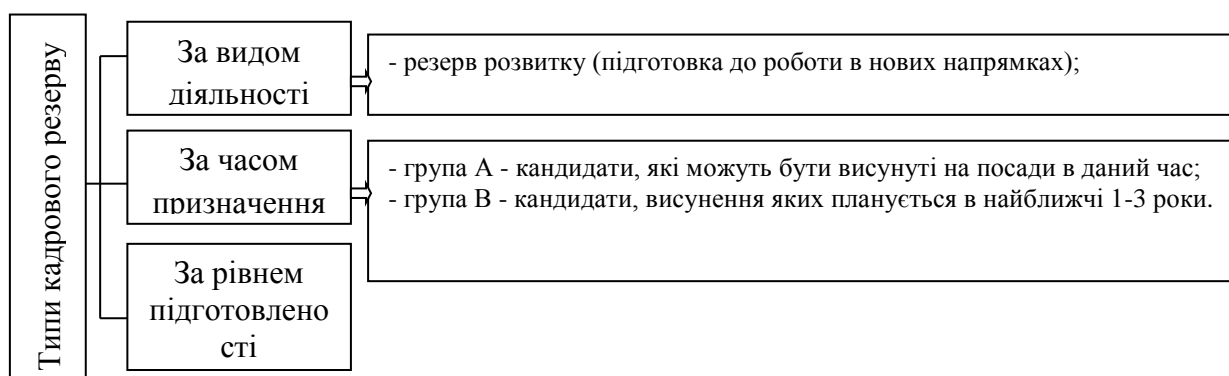


Рис. 4.3 - Типи кадрового резерву

Основним критерієм при підборі кандидатів у резерв є: відповідність рівня освіти й професійної підготовки, досвіду практичної роботи з людьми, організаторські здібності, особисті і ділові якості, характерні для керівників певного рівня, стан здоров'я, вік.

Формування кадрового резерву проводиться по групах для різних рівнів управління – виділяють керівників нижчого рівня (майстри, начальники ділянок, змін, бюро), середнього рівня (начальники цехів, функціональних відділів та їх заступників) і вище керівництво.

Процедура відбору в резерв повинна бути регламентованою, узгодженою з процедурами висування і призначення.

Відбір у резерв керівників здійснюється вищим керівництвом організації, відділом управління людськими ресурсами конфіденційно і на конкретну посаду з врахуванням трьох основних критеріїв:

1. відповідність індивідуальних характеристик кандидата профілю ідеального працівника на цій посаді, визначення якого проводиться методами експертних оцінок і тестування;

2. результати роботи на посаді, яку він займає в даний час, за атестаційними результатами;

3. ступінь підготовленості кандидата.

Загальний список претендентів є секретним, його знає лише перший керівник і менеджер з персоналу.

На кожну посаду в резерві потрібно мати не менше двох кандидатів (державні підприємства), підприємства недержавної форми власності вирішують дане питання на власний розсуд, виходячи зі своїх фінансових можливостей. Посадова структура резерву складається для трьох рівнів управління – вищого, середнього і нижчого. Вимоги до претендентів формуються з врахуванням їх майбутніх посад і особливостей організації.

*Питання для самостійної роботи:*

1. Необхідність і перспективність професійного розвитку персоналу.
2. Сучасні моделі кар'єрного розвитку персоналу.
3. Інвестування у людину та його ефективність.
4. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів на вітчизняних підприємствах.

*Завдання для самоконтролю до теми № 4:*

1. Зазвичай на якому етапі кар'єри знаходиться чоловік у віці 55 років (за умови, що він постійно працює на даному підприємстві):
  - а) завершальний етап;
  - б) етап збереження;
  - в) етап просування;
  - г) етап адаптації.
2. До активних методів навчання не відносять:
  - а) лекція;
  - б) інструктаж;
  - в) ротація;
  - г) копіювання.
3. Роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці – це:
  - а) коучінг;
  - б) ділова гра;
  - в) лекція;
  - г) інструктаж.
4. Якого варіанту ротації не існує:
  - а) горизонтальна ротація працівників;
  - б) вертикальна ротація працівників;
  - в) ротація відповідальності;
  - г) ротація компетентності.
5. Курси цільового призначення, виробничо-технічні курси, школи майстрів та бригадирів – це основні форми:
  - а) підвищення кваліфікації керівників та фахівців;
  - б) підвищення кваліфікації робітників;
  - в) перепідготовка персоналу;
  - г) первинна професійна підготовка.
6. Група фахівців і керівників, що готуються до роботи у нових напрямках (при диверсифікованості виробництва, розробці нових товарів і технологій), являє собою:
  - а) оперативний резерв кадрів;
  - б) резерв функціонування;
  - в) стратегічний резерв кадрів;
  - г) резерв розвитку.
7. Заснована на знаннях готовність людини виконувати різну роботу – це:
  - а) навички;
  - б) компетенція;
  - в) знання;
  - г) уміння.
8. Послідовна зміна стадій розвитку працівника в одній організації – це кар'єра:
  - а) професійна;
  - б) внутрішньоорганізаційна;
  - в) ділова;
  - г) спеціалізована.
9. До основних причин навчання працівника не відносять:
  - а) зміна посади;
  - б) зміна виробничого процесу;

- в) зниження відповідальності; г) зниженні кваліфікації.
10. Здобуття освіти (на відмінну від навчання):
- а) спрямоване на розвиток навичок і вміння, які необхідні в організації;  
 б) спрямоване на розвиток в певній галузі знань;  
 в) спрямоване на підвищення відповідальності;  
 г) спрямоване на підвищення компетенції.
11. Модель «кар'єри-змія» передбачає:
- а) тільки горизонтальне переміщення;  
 б) стрімке переміщення завдяки успішній реалізації проекту;  
 в) горизонтально-вертикальне переміщення;  
 г) відцентрове переміщення.
12. Що таке процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітником організації?
- а) професійне навчання; б) професійний розвиток.  
 в) професійна освіта; г) ротація.
13. Складіть схему складових професійного розвитку персоналу: 1 – підвищення кваліфікації; 2 – первинна професійна підготовка; 3 – професійне навчання; 4 – професійний розвиток:
- а) 1, 2, 3, 4; в) 4, 3, 2, 1;  
 б) 2, 3, 4, 1; г) 3, 2, 1, 4.
14. Який метод навчання є найбільш близьким до реальної професійної діяльності?
- а) ділові ігри; б) кейси; в) лекція; г) інструктаж.
15. До якої моделі кар'єри можна віднести таку залежність «майстер – начальник дільниці – зам.директора – керівник підприємства – пенсіонер»:
- а) кар'єра „дробина”; в) кар'єра „від об'єкта”;  
 б) кар'єра „трамплін”; г) кар'єра „змія”.
16. В якій послідовності здійснюється процес підготовки резерву персоналу в організації? 1 – визначення вимог до керівника; 2 – визначення ключових посад в компанії; 3 – призначення на посаду; 4 – адаптація; 5 – підбір кандидатів до резерву:
- а) 1, 2, 3, 4, 5; в) 5, 1, 2, 3, 4;  
 б) 2, 1, 5, 3, 4; г) 1, 2, 5, 4, 3.
17. При якому методі професійного навчання проводиться аналіз і групове обговорення конкретної ситуації?
- а) кейси; б) ділові ігри; в) лекція; г) інструктаж.
18. Індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією, являє собою:
- а) професійну кар'єру; б) професійне зростання;  
 в) динамічність кар'єри; г) просування за службою.
19. Навчання після одержання працівниками основної освіти – це :
- а) підвищення кваліфікації; б) перепідготовка персоналу;  
 в) ротація персоналу; г) первинна професійна підготовка.
20. Яка кількість претендентів існує на кожну посаду в резерві
- а) один кандидат; в) не менше трьох кандидатів;

б) не менше двох кандидатів;

г) не встановлено.

Література: основна: 1, 2, 3; додаткова: 1,2, 8.

## **Тема № 5. Роль та значення корпоративної культури**

**Мета:** ознайомити студентів з основними засадами корпоративної культури та її вплив на управління процесом розвитку персоналом.

**Основні поняття:** культура, кар'єра, розвиток, корпоративний дух, імідж, легенда.

### План

5.1 Корпоративна культура та її вплив на процес управління персоналом.

5.2 Рівні корпоративної культури.

5.1 Корпоративна культура та її вплив на процес управління персоналом

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

Корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Корпоративний дух – ставлення до мети фірми як до власної, відчуття належності до неї. Корпоративний дух виховується через залучення працівників до справ фірми, управління нею.

Для досягнення мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні задачі:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини.

Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу

персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

## 5.2 Рівні корпоративної культури

Виділяють три рівні корпоративної культури (рис. 5.1). При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним.

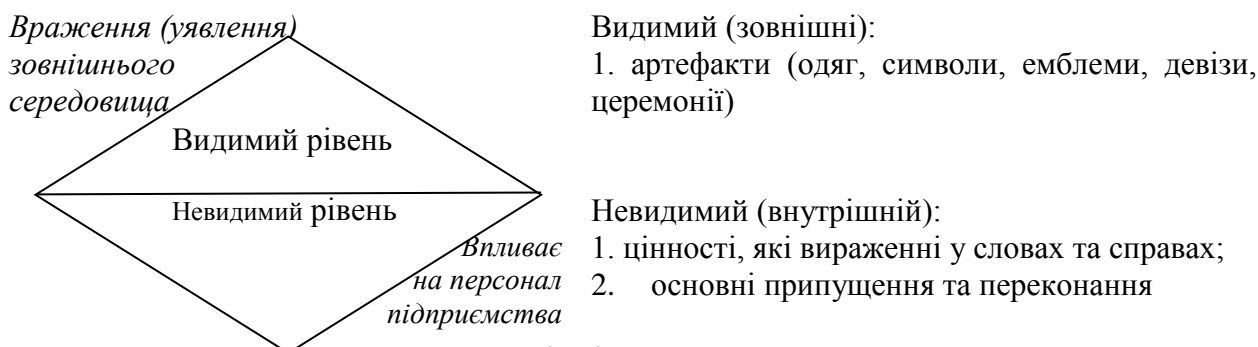


Рис. 5.1- Рівні корпоративної культури

Сутність корпоративної культури у системі управління персоналом підприємства визначають:

- загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра і т.д.) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і т.д.); реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

	Рівень	Характер атрибутів	Приклади атрибутів
Видимий	Зовнішній	Зовнішні, або видимі	Фірмовий стиль, символи, слогани, організаційні церемонії
	Базовий	Офіційні	Місія компанії, кодекс компанії
Невидимий	Внутрішній	Латентні, або приховані	Неписані правила взаємин співробітників

Високоєфективні компанії скеровують свою діяльність відповідно до певних цінностей і переконань. Вони, як правило, виражаються у відповідних девізах, де окреслюються призначення, основна причина існування компанії. Ядром корпоративної культури є цінності організації, на основі яких виробляються норми та форми поведінки.

Корпоративна культура повинна бути спрямована таким чином, щоб працівники організації вбачали в своєму розвиткові розвиток та підвищення ефективності діяльності підприємства, щоб у них формувались переконання, цінності, схильності до навчання та розвитку.

У табл. 5.1 представлені основні девізи деяких відомих компаній світу.

## Девізи відомих компаній світу

ІБМ»	«ІБМ — означає сервіс»
ЗМ	«Вирішувати проблеми, які не мають рішень, інноваційне»
Naku	«Відчути дух змагання, перемогти й розгромити конкурентів»
Х'юлетт Паккард	«Вносити технічний вклад у розвиток і добробут суспільства»
Уолт Дісней	«Зробити людей щасливими»
Дженерал електрик	«Наш найважливіший продукт – це прогрес»
Дюпон	«Кращі продукти для кращого життя - за допомогою хімії»

Корпоративна культура підприємства справляє вплив на працівників при введенні та соціалізації їх в організації, але вона має діяти і в напрямку спрямування їх на розвиток, на професійне навчання, підвищення якості своєї робочої сили.

Велике значення для підтримки певної корпоративної культури повинно мати функціонування підрозділу з управління персоналом.

*Питання для самостійної роботи:*

1. Досвід іноземних компаній в реалізації корпоративної культури.
2. Основні елементи корпоративної культури.

**Завдання до виконання:****Тест "Рішучість і адаптивність в поведінці й ухваленні рішень"**

Відповідайте "та чи ні" на такі питання:

1. Чи зможете Ви легко пристосуватися на старому місці роботи до нових правил, нового стилю, що істотно відрізняється від звичних для Вас?
2. Чи швидко адаптуєтеся в новому колективі?
3. Чи здатні Ви висловити свою думку публічно, якщо знаєте, що вона протирічить точці зору вищестоящего керівника?
4. Якщо Вам запропонують посаду з вищим окладом в іншій установі, чи погодитесь Ви без коливань перейти на нову роботу?
5. Чи схильні Ви заперечувати свою провину в допущеній помилці і відшукувати відповідну для даного випадку відмовку?
6. Чи пояснюєте Ви зазвичай причину своєї відмови від чогось дійсними мотивами, не прикриваючи їх різними "пом'якшувальними" і камуфлюючими причинами і обставинами?
7. Чи зможете Ви змінити свій колишній погляд з того або іншого питання в результаті серйозної дискусії?
8. Ви читаєте чийсь роботу (за службовим обов'язком або на прохання), думка її правильна, але стиль викладу Вам не подобається — Ви б написали інакше. Чи почнете правити текст і наполегливо пропонувати змінити його відповідно до Вашої думки?

9. Якщо побачите у вітрині річ, яка Вам дуже сподобається, чи купите її, навіть якщо ця річ не так вже Вам необхідна?

10. Чи можете змінити своє рішення під впливом домовленостей привабливої людини?

11. Чи плануєте заздалегідь свою відпустку, не покладаючись абияк"?

12. Чи завжди виконуєте дані Вами обіцянки?

**Ключ до тесту.** Визначите число набраних Вами балів. Тепер можна відповісти на питання, винесене в заголовок тесту.

Від 0 до 9 балів. Ви дуже нерішучі. Постійно і за будь-яким приводом довго і болісно зважуйте все "за і проти". Якщо вдається перекласти рішення на плечі іншого, зітхаєте з повним полегшенням. Перш ніж зважитися на якийсь крок, довго радитеся і рішення часто ухвалюєте половинчате. На зборах і нарадах віддаєте перевагу відмовчуватися, хоча в кулуарах знаходите сміливість і красномовство. Але не намагайтеся виправдовувати все тим, що це Ваша "природжена" обачність. Ні, найчастіше це боязкість. З Вами складно жити і працювати. І хай Ви володієте знаннями, ерудицією, досвідом, така риса вдачі, як нерішучість, набагато знижує Ваш "коефіцієнт корисності". Мало цього, на Вас важко покластися, Ви можете і підвести. Звичайно, перевиховати характер непросто, але можна. Почніть з дрібниць, ризикніть, ухвалити рішення за власним розумінням – воно не підведе Вас.

Від 10 до 18 балів. Ви ухвалюєте рішення обережно, але не пасуєте перед серйозними проблемами, які потрібно вирішити в цю хвилину. Коливаєтеся зазвичай тоді, коли для вирішення у Вас є достатньо часу. Ось тоді Вас починають долати різні сумніви, з'являється спокуса все "утрясти" із керівниками, хоча вирішуване питання – Вашого рівня. Більше покладайтесь на свій досвід, він підкаже Вам, як правильно знайти рішення. Врешті-решт, порадьтеся з ким-небудь із колег, своїх підлеглих, але для того, щоб перевірити себе.

Від 19 до 28 балів. Ви достатньо рішучі. Ваша логіка, послідовність, з якою Ви підходите до вивчення проблеми, і головне – досвід допомагають Вам вирішувати питання швидко і в основному правильно. Покладаючись на себе, Ви не ігноруєте порад інших, хоча і вдаєтеся до них не так вже й часто. Ухвалені рішення відстоюєте до кінця, але якщо виявиться їх помилковість, не продовжуєте вперто відстоювати власну думку. Все це добре, але вважаєте негоже консультиватися за тими питаннями, в яких Ви недостатньо компетентні.

Від 29 балів і вище. Нерішучість – невідоме для Вас поняття. Ви вважаєте себе за компетентного у всіх аспектах Вашої діяльності і не вважаєте за потрібне з'ясувати чию-небудь думку. Єдиноначальність розумієте як право на одноосібні рішення, критичні зауваження з їх приводу викликають у Вас роздратування, яке Ви навіть не намагаєтеся деколи приховати. Вам імponує, коли Вас називають людиною рішучою і вольовою, хоча воля – це зовсім не те, про що було сказано у Вашу адресу вище. Щоб утвердиться в такій думці у тих, що оточують, буває, відкидаєте розумні пропозиції інших. Помилки



переживаєте хворобливо, глибоко вірячи, що в них винен хтось інший, але не Ви. Віра в непогрішність своїх думок – серйозний недолік. Така риса вдачі і такий метод роботи пригнічують ініціативу підлеглих, їх прагнення до самостійних дій. Це виховує в них нерішучість – ту саму, від якої Ви тікаєте. Все це не на користь справи, завдає серйозного збитку психологічному клімату в колективі, заважає працювати. Вам невідкладно треба міняти стиль роботи.

### **Тест "Комунікативність та адаптація робітника в колективі"**

Студентам пропонується пройти тест для самодіагностики здатності переносити стресові ситуації.

#### ***Картка тесту.***

Оберіть відповідь "так" чи "ні" залежно від того, згодні Ви чи ні з наведеними твердженнями.

Твердження:

1. Мені здається важким наслідувати інших людей.
2. Я, мабуть, міг би при нагоді зробити такий вчинок, щоб привернути увагу або потішити людей, що мене оточують.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось глибше, ніж є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з іншими людьми я часто поведжуся абсолютно по різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіху в справах і в стосунках з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене чекають побачити.
9. Я можу бути доброзичливим з людьми, яких не виношу.
10. Я завжди такий, яким здаюся.

#### ***Ключ до розв'язання тесту та самодіагностики.***

Нарахуйте собі по одному балу за відповіді "ні" на 1, 5 та 7 питання, та за відповіді "так" на всі інші. Підрахуйте суму балів.

*0 – 3 бали.* У Вас низькі комунікативні якості. Ваша поведінка стійка, і Ви не вважаєте за потрібне її змінювати залежно від ситуації. Ви здібні до щирого саморозкриття в суспільстві. Деякі вважають Вас "незручним" у спілкуванні унаслідок Вашої прямолінійності.

*4 – 6 балів.* У Вас середні комунікативні якості. Ви щирі, але стримані в своїх емоціональних проявах. Вам слід більше зважати на оточуючих.

*7 – 10 балів.* У Вас високі комунікативні якості. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміни ситуації і навіть в змозі передбачати враження, яке Ви справляєте на оточуючих.

#### *Завдання для самоконтролю до теми №5:*

1. Згідно з ієрархічною теорією потреб людини в останню чергу реалізуються потреби:

- а) фізіологічні;

- б) соціальні та власної безпеки;
- в) самореалізації та самоактуалізації;
- г) поваги з боку суспільства

2. Визначальним в японській етиці ділових відносин є такий принцип:

- а) атмосфера співпраці;
- б) небажання скривдити співрозмовника відмовою;
- в) однаковий статус представництва обох сторін;
- г) встановлення неформальних особистих контактів.

3. Комплексне оцінювання організації, що характеризує її спеціалізацію, організаційно-технічний рівень, систему управління та організаційну культуру, - це:

- а) місія;
- б) цілі;
- в) імідж організації;
- г) профіль організації.

4. Зазначте форми оплати праці, які мають першорядне значення у цілісній системі винагород працівників:

- а) доплата за стаж роботи;
- б) базова оплата праці, яка встановлюється за результатами оцінювання робочих місць і визначається насамперед ринковими факторами;
- в) відпустки, пенсії, виплати у зв'язку з безробіттям;
- г) оплата термінових викликів на роботу, надурочні, вихід в іншу зміну.

5. Топ-менеджмент – це:

- а) лінійний менеджмент;
- б) стратегія;
- в) вищий (генеральний менеджмент);
- г) операційний менеджмент.

Література: 3, 4, 5.

## Тема № 6 Оцінка діяльності персоналу

**Мета:** студенти повинні засвоїти основні методи оцінки професійної підготовки працівників фірми, способи і методи здійснення атестаційної оцінки і аналіз отриманих результатів.

**Основні поняття:** оцінка персоналу, атестація, співбесіда, тестування, кваліфікація, ініціативність, компетенція, надійність.

### План

- 6.1. Сучасні методи оцінки персоналу.
- 6.2. Сутність та види атестації.
- 6.3. Критерії та методи оцінки працівників та керівників.
- 6.4. Визначення індивідуальної вартості працівника.

6.1. Сучасні методи оцінки персоналу.

Оцінка персоналу – результат співвідношення, порівняння характеристик працівника з еталонними (результати праці, особові якості, якими вони повинні бути тощо)

Цілі оцінки персоналу:

- адміністративна - підвищення по службі, переведення, припинення трудового договору;
- інформаційна – співробітник усвідомлює сильні й слабкі сторони власної трудової діяльності;
- мотиваційна – результати оцінки є важливим засобом мотивації поведінки співробітників.

Методи оцінки персоналу (табл. 6.1):

- за суб'єктами оцінки (хто проводить оцінку): індивідуальні; групові; експертні; самооцінка;
- за предметом і об'єктом оцінки (що і хто підлягає оцінці): особові характеристики; результати праці; процес праці і т.ін.

Форми оцінки персоналу:

- атестація;
- кваліфікаційний іспит;
- тестування.

Найбільш поширені *критерії оцінки* персоналу:

- професійні – це характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду людини, її кваліфікації, результатів праці;
- ділові – характеризують організованість, відповідальність, ініціативну, заповзятливість, ефективність діяльності персоналу;
- морально-психологічні – розкривають такі особливості людини, як здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психічна стійкість;
- інтегральні – це характеристики, які утворюються на основі цілої низки інших властивих людині якостей і свідчать про її авторитет, стан здоров'я, загальну культуру, мислення.

Існує два *підходи до методів* оцінки персоналу:

- формалізовані - анкетування, тестування і ін.
- неформалізовані - співбесіда, групова дискусія, спостереження і ін.

Таблиця 6.1

Методи оцінки персоналу

Назва методу	Короткий опис методу	Результат
Біографічний	Аналіз кадрових даних, листок з обліку кадрів, особисті заяви, автобіографія, документи про освіту, характеристика.	Логічні висновки про сім'ю, освіту, кар'єру, риси характеру
Інтерв'ювання (співбесіда)	Бесіда з працівником в режимі «питання – відповідь» за попередньо складеної або довільної схеми	Запитальник з відповідями
Анкетування (самооцінка)	Опитування людини за допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості і їх подальшого аналізу.	Анкета «Вакансія»
Соціологічне	Анкетне опитування працівників різних	Анкета соціологічної

опитування	категорій, які добре знають оцінювану людину (керівники, колеги, підлеглі) і побудова діаграми якостей особистості.	оцінки, діаграма якостей.
Спостереження	Спостереження за оцінюваним працівником в неформальній обстановці (на відпочинку, в побуті) і в робочій обстановці методами моментних спостережень і фотографії робочого дня.	Звіт про спостереження.
Тестування	Визначення професійних знань і умінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з подальшою їх розшифровкою за допомогою «ключів».	Психологічний портрет
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок ідеального або реального працівника.	Модель робочого місця
Критичний інцидент	Створення критичної ситуації і спостереження за поведінкою людини в процесі її розв'язання (конфлікт, ухвалення складного рішення, відношення до вина, жінок і т. д.)	Звіт про інцидент і поведінку людини
Ділова гра	Проведення організаційно-діяльнсної гри, аналіз знань і умінь, ранжирування гравців за їх ролями («генератор ідей», «організатор», «критик», «експерт», «діловод», «спостерігач» тощо) і оцінка здатності роботи в малій групі	Звіт про гру. Оцінка гравців і їх ролей.
Аналіз конкретних ситуацій	Передача працівнику конкретної виробничої ситуації із завданням проведення аналізу і підготовки пропозицій по її розв'язанню у формі доповіді	Доповідь з альтернативами розв'язання ситуації
Ранжирування	Порівняння оцінюваних працівників між собою іншими методами і розташування за	Ранжируваний список
Назва методу	Короткий опис методу	Результат
	обраним критерієм в порядку зменшення або зростання рангів (місце в групі)	працівників (кандидатів)
Програмування й контроль	Оцінка професійних знань і умінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних питань	Карта програмованого контролю, оцінка знань і умінь
Іспит (залік, захист бізнес-плану)	Контроль професійних знань і умінь, що передбачає підготовку оцінюваного за певною дисципліною (кругом проблем) і виступ перед екзаменаційною комісією	Екзаменаційний лист з оцінками, бізнес-план
Самозвіт (виступ)	Письмовий звіт або усний виступ керівника або фахівця перед трудовим колективом з аналізом виконання плану роботи і особистих зобов'язань.	Письмовий звіт
Комплексна оцінка праці	Визначення сукупності оцінних показників якості, складності і результативності праці і порівняння їх з попереднім періодом або нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів	Таблиця оцінки праці
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи (інтерв'ю, анкетування, спостереження, тестування, експертних оцінок тощо) для визначення атестаційною комісією	Анкета «Атестація», протокол атестаційної комісії, наказ директора

	відповідності кандидата вакантної або займаної посади, і подальшого аналізу відповідей для визначення потенціалу людини	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## 6.2. Сутність та види атестації.

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

Атестація працівників за змістом не може не розрізнятися на підприємствах різних форм власності. Разом з тим, функції атестації не залежать від форми власності підприємства. До даних функцій належать: контроль, стимулювання, поліпшення набору і розставлення персоналу. Сутність контрольної функції полягає у періодичній перевірці ділових і особистих якостей працівників на їхню відповідність займаній посаді. Функція стимулювання спрямована на підвищення зацікавленості працівника в постійному розвитку своїх ділових і особистих якостей, поліпшення результатів праці як умови успішного проходження атестації. Атестація повинна проводитися планомірно.

Розрізняють наступні *види атестації*:

- регулярна;
- основна;
- розгорнута (раз у 3-5 років);
- регулярна проміжна;
- спрощена;
- орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше);
- нерегулярна;
- викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання);
- при введенні нових умов оплати праці.

Проведення атестації включає такі *етапи*: 1) підготовка до атестації; 2) проведення самої атестації; 3) використання результатів атестації.

Як правило, від атестації звільняються керівники і спеціалісти, що проробили у даній посаді менш року, вагітні жінки, жінки, що мають дитину до року та ін.

Важливо, щоб атестація працівників проходила у доброзичливій обстановці, щоб комісія усвідомлювала свою відповідальність у забезпеченні об'єктивності оцінки.

Ефективність атестації зростає, якщо з нею пов'язані певні правові наслідки: заохочення, переведення на більш високу посаду, звільнення та ін. Тому за підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються її результати, рішення про зміни у розставленні кадрів, про посадові оклади, зарахування перспективних працівників у резерв на підвищення, заохочуються позитивно атестовані працівники і т.д.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

### 6.3. Критерії та методи оцінки працівників та керівників.

#### Кількісні методи оцінки працівників та керівників

##### 1. Метод стандартних оцінок

Найбільш старим і найпоширенішим методом оцінки є метод стандартних оцінок. Керівник заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника протягом атестаційного періоду за стандартною шкалою. Даний метод відрізняється малими витратами та загальнодоступністю. Керівнику не потрібно ні спеціальної підготовки, ні значних витрат часу або інших ресурсів. Використання даного методу також забезпечує одноманітність атестації всіх співробітників. Однак метод стандартних оцінок страждає низкою серйозних недоліків.

По-перше, атестацію проводить одна людина - керівник, що припускає високий ступінь суб'єктивності й однобічності оцінки. Хоча він повинен брати до уваги тільки професійні якості співробітника, на оцінці можуть відбитися особисті взаємини з підлеглим. По-друге, стандартна шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки.

##### 2. Експертні оцінки

###### 2.1 Загальні підходи

Кількісні оцінки, наприклад ділових і організаторських якостей працівника, проводяться, як правило, за допомогою експертних оцінок. При цьому для характеристики кандидата на посаду спочатку встановлюють (з урахуванням специфіки виробництва та умов праці) 6-7 критеріїв. Наприклад:

1. здатність організувати і планувати працю;
2. професійна компетентність;
3. свідомість відповідальності за виконувану роботу;
4. контактність і комунікабельність;
5. здатність до нововведень;
6. працьовитість і працездатність.

По кожному з цих критеріїв на основі вивчення діяльності кандидатів на посаду дається відповідна оцінка за обраною шкалою, наприклад, п'ятибальною (відмінно - 5; добре - 4; задовільно - 3, не - задовільно - 2, погано - 1).

###### 2.2 Індивідуальний спосіб експертної оцінки

Використовуються групи експертів двома способами - індивідуально або групою. Індивідуальний, більш поширений і ефективний спосіб, полягає в тому, що кожний експерт дає оцінку анонімно і незалежно від інших, а потім ці оцінки узагальнюються.

###### 2.3 Груповий спосіб експертної оцінки

Груповий спосіб заснований на спільній роботі експертів та одержанні сумарної оцінки від усієї групи в цілому. При такому способі узгодження

індивідуальних оцінок поєднується з послідовним ознайомленням кожного експерта з оцінками інших.

Результат роботи експертів відображається в документі, варіантами якого можуть бути рекомендації, узагальнюючі оцінки, рішення. Найбільш голосним варіантом оформлення експертизи є рішення. Найпоширенішим - рекомендації, але із зазначенням певних ознак майбутнього рішення.

#### б) Якісні методи оцінки

##### 1. Оцінка на основі аналізу праці.

Визначення психологічних властивостей на основі аналізу праці персоналу відбувається в рамках ситуаційної оцінки, яка, однак, схожа на оцінку рис. Тільки в цьому випадку як стійких психологічних характеристик виступають особливості поведінки співробітника, які проявляються в процесі вирішення ним конкретних завдань.

Результатам оцінки поведінки працівників, як і у випадку оцінки якостей, є соціально-психологічна характеристика, тільки більш професійно орієнтована. Вона містить інформацію про те, яким чином (ефективно чи ні) діяв працівник, в яких ситуаціях більше, в яких - менш ефективно. Однак даний спосіб не допомагає з'ясувати причину такої поведінки і його наслідки.

##### 2. Процедура психологічної оцінки

Сутність психологічної оцінки персоналу полягає в детальному описі психологічного портрета кандидата і виявленні особистісних особливостей співробітника. Наприклад, у що видається висновок входить опис особистісних, інтелектуальних та мотиваційних особливостей фахівця, також вказуються можливості ефективного управління протестованих співробітником, можливості його найбільш оптимального використання.

Коректне висновок за ступенем професійної придатності людини після проведення процедури психологічної оцінки може бути дано тільки лише при знанні психологічних вимог, що пред'являються особливостями робочого місця до конкретної людини, тобто після проведення процедури професіографування (описи професії), що входить до складу психологічної атестації. Звичайно ж експертом-психологом таке висновок надається на основі свого особистого, досвіду і, отже, є дещо поверховим. Методи, які використовуються при наданні даного виду послуг, бувають різні: психологічні тести (різного ступеня складності і різної спрямованості - особистісні, інтелектуальні, тести здібностей і т.д.), індивідуальне інтерв'ю психолога з досліджуваним яким буде перевірятися відповідність людини свого робочого місця.

Критеріями оцінки в даному випадку є особливості особистості людини, особливості його мотивації і ін.

#### 6.4. Визначення індивідуальної вартості працівника.

Згідно моделі індивідуальної вартості працівника, заснованої на поняттях умовної і реалізованої вартості, індивідуальна цінність працівника визначається обсягом послуг, який очікується, що працівник надасть або реалізує, працюючи в даній організації. Це визначає очікувану умовну вартість працівника (УВ). В

той же час індивідуальна цінність залежить від очікуваної ймовірності того, що працівник залишиться працювати в даній організації і саме тут реалізує свій потенціал. Таким чином, УВ включає весь потенційний прибуток, який працівник може принести організації, якщо він все життя, що залишилося, працюватиме в ній.

Цінність працівника з урахуванням ймовірності того, що він залишиться працювати в організації протягом якогось часу, визначає очікувану реалізовану вартість (РВ).

Очікувана реалізована вартість складається з двох елементів: очікуваної умовної вартості і ймовірності продовження членства в організації, яка виражає очікування керівництва з приводу того, яка частина цих доходів буде реалізована в організації до передбачуваного часу звільнення працівника.

Математично це можна виразити наступними рівняннями:

$$PB = UB \times P(O); P(T)=1-P(O); ABT= UB-PB = PB \times P(T), \quad (6.1)$$

де УВ і РВ – очікувані умовна і реалізована вартості;

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

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

АВТ- альтернативні витрати плинності.

Для організації модель може означати, що не завжди працівник з найбільшим потенціалом буде найбільш корисний компанії. І менеджер з персоналу, який прагне оптимізувати вартість своїх людських ресурсів, повинен віддати перевагу кандидату з найбільшою реалізованою вартістю, а не просто найбільш здатного. Модель також описує залежність вартості людських ресурсів від міри їх задоволеності. Тому задоволеність повинна вимірюватися і доводитися до керівництва організації.

#### *Питання для самостійної роботи:*

1. Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації.
2. Особливості оцінювання спеціалістів і керівників підприємства.
3. Сучасні методи атестації трудових кадрів.
4. Нетрадиційні методи атестації персоналу.

#### *Завдання для самоконтролю до теми № 6:*

1. Оцінювання результатів виконавчої праці включає
  - а. Кількість часу затраченого підлеглими на виконання поставлених завдань
  - б. Кількість виробничого травматизму та порушень організації виробництва
  - в. Кількість винаходів та відкриттів
  - г. Кількість зауважень та скарг на роботу
2. Оцінювання результатів управлінської праці включає
  - а. Кількість продукції виробленої за час виконання функціональних обов'язків



- б. Кількість порушень трудової дисципліни  
 в. Якість виконання функціональних обов'язків  
 г. Обсяг виконання функціональних обов'язків
3. Коефіцієнт компетентності особи є
- а. емпіричним  
 в. екстравертивним  
 б. прагматичним  
 г. інвертованим
4. Оцінка персоналу не включає:
- а. оцінку результатів роботи;  
 в. оцінку побічних результатів;  
 б. оцінку затрат часу на працю  
 г. капіталізовану вартість .
5. Оцінка персоналу здійснюється не для:
- а. отримання інформації;  
 в. оцінювання об'єкта оцінки;  
 б. встановлення зворотного зв'язку;  
 г. оцінювання суб'єкту оцінки .
6. Assessment Center:
- а. це імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників ;  
 б. це корпоративна гра в пейнтбол;  
 в. це операція з лінійним однонаправленим списком, для забезпечення та раціонавання якого-небудь показника на перший;  
 г. це дозволяє мінімізувати марнотратство пам'яті на організацію оцінки персоналу.
7. Різниця між оцінкою та атестацією:
- а. полягає у використанні критерію штрафу для отримання оптимальної дисципліни  
 б. отримання виграшу в середньому часу очікування для деякого класу спеціальностей;  
 в. формалізованість процесу ;  
 г. робота системи оцінювання при атестації є стаціонарною.
7. Що являє собою сукупність знань, навичок і здібностей, що проявляються в поведінці і забезпечують успіх людини на певній професійній позиції:
- А. спеціалізація; б) професія; в) кваліфікація; г) компетенція.
8. Який з перелічених видів оцінки персоналу має найвищий рівень надійності:
- а) інтерв'ю; б) асистмент-центр; в) співбесіда; г) тестування.
9. В склад атестаційної комісії НЕ обов'язково повинні входити:
- а) керівник;  
 б) фахівець, даної галузі;  
 в) представник профспілки;  
 г) керівник відділу кадрів.
10. Які методи оцінки персоналу сфокусовані на окремому працівникові, засновані на оцінці співробітника керівником і орієнтуються на досягнуті в минулому результати:
- 1) групові; 2) традиційні; 3) індивідуальні; 4) нетрадиційні.
11. Вимоги, що ставляться діяльністю до виконавця та перелік його найбільш важливих якостей містить:
- а) оперограма; б) кар'єрограма; в) психограма; г) професіограма.
12. Атестація працівників буває таких видів:
- а) підсумкова, професійна, узагальнююча;  
 б) підсумкова, проміжна, спеціальна;  
 в) узагальнююча, проміжна, професійна;

г) проміжна, кінцева, попередня.

13. Засідання атестаційної комісії проводиться:

- а) не менше 2 разів на рік;                      в) 1 раз на 5 років;  
б) 1 раз на рік;                                      г) у разі виникнення необхідності.

14. За допомогою якого методу визначається і реєструється потреба у професійному навчанні?

- а) атестація;    б) ротація;    в) планування;    г) конкурс.

15. За допомогою чого виявляється відповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей?

- а) атестація;    б) анкетування;    в) співбесіда;    г) тестування.

16. Який вид атестації проводиться 1 раз у 3-5 років?

- а) розгорнута;    б) нерегулярна;    в) проміжна;    г) спрощена.

17. За яким методом оцінки персоналу робота людини оцінюється в групі:

а) метод опису; б) метод 360 ; в) метод комітетів; г) метод інтерв'ю.

18. За яким методом претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення:

а) метод інтерв'ю; б) метод опису; в) метод 360 ; г) метод комітетів.

19. Сукупність знань, навичок і здібностей, що проявляються в поведінці і забезпечують успіх людини на певній професійній позиції – це:

- а) компетенція;                                      в) ділова оцінка персоналу;  
б) професіоналізм;                                  г) кваліфікація.

20. Оцінку працівника можна проводити за допомогою:

- а) за величиною окладу;                          в) коліру очей;  
б) рівня авторитетності;                          г) якістю роботи.

Література: основна: 1, 2, 7; додаткова: 2, 3, 6.

## **Тема № 7 Управління процесом вивільнення персоналу**

**Мета:** ознайомити студентів з основними причинами та факторами вивільнення персоналу, процедурою та формами звільнення персоналу, управлінням плинністю кадрів.

**Основні поняття:** звільнення персоналу, плинність кадрів, аутплейсмент, догана, вивільнення персоналу, „золоте рукостискання”, звільнення за власним бажанням, звільнення з ініціативи адміністрації, звільнення за угодою сторін.

### **План**

7.1. Законодавче регулювання процесу вивільнення персоналу.

7.2. Причини та фактори вивільнення персоналу.

7.3. Процедура звільнення персоналу.

7.4. Управління плинністю кадрів на підприємстві.

7.5. Аутплейсмент.

7.1. Законодавче регулювання процесу вивільнення персоналу.

Вивільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства.

Послідовність і характер операцій процедури звільнення повинні бути у строгій відповідності з вимогами трудового законодавства, не суперечити колективному договору, Положенню про персонал, посадовим інструкціям, трудовій угоді (контракту).

У колективному договорі, як правило, визначається порядок звільнення персоналу у випадку зниження ділової активності підприємства і порядок наймання раніше звільнених у випадку зростання ділової активності. Якщо є можливість, працівникам, що звільняються, слід надати відповідну допомогу у подальшому працевлаштуванні (рекомендаційний лист, перепідготовка і т.п.).

Відповідно до трудового законодавства при звільненні за скороченням штатів переважне право на залишення на роботі надається:

- працівникам з більш високою продуктивністю праці і кваліфікацією;
- сімейним працівникам (тим, що мають двох і більше дітей і тим, у родині яких немає інших осіб із самостійним заробітком) – у випадку рівної продуктивності праці;
- працівникам, що мають тривалий стаж безупинної роботи у даному підприємстві;
- працівникам, що отримали у підприємстві професійне захворювання;
- працівникам, що підвищують свою кваліфікацію без відриву від виробництва у вищому і середньому спеціальному навчальному закладах відповідно до виконуваної роботи.

У першу чергу, як правило, скорочують працівників низької кваліфікації і тих, кому простіше знайти роботу. Ці критерії можуть формулюватися законодавством або трудовим договором.

Про всі зміни відповідно до вимог Кодексу законів про працю працівнику слід повідомити не пізніше, ніж за два місяці, і якщо він при цьому буде заперечувати проти продовження роботи в нових умовах, трудовий договір припиняється. Протягом терміну попередження працівник повинен виконувати свої трудові обов'язки, дотримувати правила трудового розпорядку.

Працівники, що вивільняються, поділяються на дві частини:

1. Особи, які не пройшли атестацію, які систематично порушують дисципліну або ті, які не «вписуються» у підприємство з тієї причини, що функції, які виконувалися ними колись, стали непотрібними.

Вони підлягають звільненню незалежно від заслуг, але навіть їм спочатку потрібно запропонувати поліпшити свою роботу, і звільняти лише в тому випадку, якщо це не допоможе.

2. Працівники, яких підприємство хоче залишити, але вже у новій якості.

Роботу працівникам, що вивільняються, доцільно пропонувати в письмовому виді, називаючи усі наявні вакансії. У перший раз це робиться у день оголошення про майбутнє звільнення, оскільки працівник має право бути переведеним на вакантне робоче місце, а в другий раз – у день звільнення, тому що судові органи перевіряють законність розірвання трудового договору саме

на цей момент. Крім того, думка людини про ту чи іншу роботу може змінитися або у підприємстві можуть відкритися нові вакансії.

Відмовлення від запропонованої роботи усіх видів також необхідно одержувати у письмовому виді або скласти акт про те, що працівник, який підлягає звільненню, ознайомлений із пропозицією перейти на іншу роботу, але не виразив бажання їм скористатися.

Розірвання трудового договору на підставі скорочення чисельності штату, невідповідності працівника займаній посаді і виконуваній роботі або через хворобу попередньо узгоджується з виборчим профспілковим органом (якщо такий існує) і оформлюється у виді його постанови.

## 7.2. Причини та фактори вивільнення персоналу.

Найбільш поширені причини звільнень працівників умовно поділяються на три основні групи:

- а) пов'язані з сімейно-побутовими обставинами;
- б) з незадоволеністю працівників умовами праці та побуту;
- в) з порушеннями трудової дисципліни.

Причини звільнення, обумовлені незадоволеністю, тісно пов'язані з факторами плинності, під якими розуміються умови праці та побуту працівників (зміст і організація праці, система матеріального і морального стимулювання, організація виробництва та управління, взаємини в колективі, система професійного зростання, забезпеченість житлом, санітарно - гігієнічні умови праці і т. д.). Мотиви звільнення є відбиттям його причин у свідомості працівників, які встановлюються в процесі бесіди з тими, хто звільнюється.

Відповідно до законодавства про працю в Україні звільнення за ініціативою адміністрації (ст. 40 КЗпП) може відбуватися з таких причин:

- ліквідація підприємства, скорочення кількості або штату працівників;
- невідповідність працівника робочому місцю, посаді;
- невиконання працівником своїх службових обов'язків без поважних причин;
- прогули, в тому числі відсутність на робочому місці більше трьох годин протягом робочого дня, і невихід на роботу протягом чотирьох місяців у зв'язку з хворобою;
- поява на роботі в стані алкогольного та наркотичного сп'яніння;
- розкрадання майна;
- порушення керівником організації або його заступником своїх службових обов'язків;
- аморальні вчинки.

## 7.3. Процедура звільнення персоналу.

Звільнення – припинення трудового договору між працедавцем і співробітником. Види звільнень:

- за ініціативою працівника (ст. 38 КЗпП);
- за угодою сторін (ст. 36 КЗпП);

- за ініціативою працедавця (ст. 40 КЗпП).

Порядок звільнення персоналу включає наступні заходи:

- первинна інформація про звільнення;
- співбесіда з працівником і аналіз причин звільнення на кадровій комісії;
- рішення про звільнення;
- здача місця роботи і внутрішніх документів;
- фінансові розрахунки із працівником, який звільнюється;
- остаточне оформлення кадрових документів.

Документи, необхідні для звільнення працівника:

- особиста заява (з мотивацією звільнення);
- рішення атестаційної комісії;
- рішення профспілкового комітету;
- анкета “Звільнення”;
- акт прийому-передачі робочого місця (кабінет, стілець, стіл, ключі від приміщень здаються керівнику) ;
- акт прийому-передачі матеріальних цінностей (для матеріально-відповідальних осіб);
- документи для службового використання (здаються керівнику);
- наказ про звільнення;
- грошовий розрахунок у бухгалтерії;
- трудова книжка (видається робітнику).

Послідовність і характер операцій процедури звільнення повинні бути у строгій відповідності з вимогами трудового законодавства, не суперечити колективному договору, Положенню про персонал, посадовим інструкціям, трудовій угоді (контракту).

У колективному договорі, як правило, визначається порядок звільнення персоналу у випадку зниження ділової активності підприємства і порядок наймання раніше звільнених у випадку зростання ділової активності.

Про всі зміни відповідно до вимог Кодексу законів про працю працівнику слід повідомити не пізніше, ніж за два місяці, і якщо він при цьому буде заперечувати проти продовження роботи в нових умовах, трудовий договір припиняється. Протягом терміну попередження працівник повинен виконувати свої трудові обов’язки, дотримувати правила трудового розпорядку.

Днем звільнення вважається останній день роботи. Вивільнення через скорочення штатів допускається, якщо зі штатного розпису виключаються посади, робочі одиниці по конкретних спеціальностях, професіях. При цьому може не зменшуватися фонд оплати праці, чисельність працюючих на підприємстві (при наявності вакантних посад у старому штатному розписі підприємства).

#### 7.4 Управління плинністю кадрів на підприємстві.

Плинність кадрів – рух кадрів в організації, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника. Плинність кадрів характеризується коефіцієнтом плинності кадрів,

який визначається як співвідношення чисельності чи кількості працівників, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни і за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників.

Залежно від характеру причин плинності заходи щодо її зниження можуть бути: - техніко-економічні (поліпшення умов праці, вдосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, управління й організації виробництва, підвищення рівня механізації й автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці й т. ін.); організаційні (удосконалювання процедур прийому й звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю і т. ін.); виховні (формування в працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки тощо); соціально-психологічні (удосконалювання стилю і методів керівництва, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочення й т. ін.); культурно-побутові (поліпшення побутового обслуговування й громадського харчування працівників, культурно-масової і спортивної роботи, поліпшення забезпеченості житлом, дитячими закладами, базами і будинками відпочинку тощо).

### 7.5. Аутплейсмент

Аутплейсмент – форма розірвання трудового договору між працівником та робітником, за допомогою залучення спеціальних організацій з ціллю надання зацікавленим особам допомоги щодо працевлаштування. Це допомога працівникам що звільняються – психологічна, інформаційна, консультаційна. Переваги – засіб, який не вимагає значних матеріальних витрат.

Так, працівника що звільняється можна забезпечити пакетом інформації, документів, консультацій. Працівнику можуть бути надані рекомендаційні листи; обов'язкова психологічна консультація; навчання методам пошуку роботи; навчання роботи з кадровими агентствами; консультація по порядку обігу на біржу праці, надання відповідних документів, інформування про терміни; консультація і пам'ятка, як поводитися на співбесіді; грамотно складене резюме; список кадрових агентств; розміщення оголошення в Інтернеті про пошук роботи для співробітників, має кваліфікацію; список фірм, де набирається персонал.

#### *Питання для самостійної роботи:*

1. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення.
2. Управління безпекою персоналу.
3. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни.

#### *Завдання для самоконтролю до теми № 7:*

1. Вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства – це:
  - а) атестація персоналу;
  - б) мінімізація витрат;

- в) вивільнення персоналу;
  - г) допомога у працевлаштуванні перспективним працівникам.
2. Державна служба зайнятості пропонує працівникові:
- а) роботу в тій же чи іншій місцевості за його професією;
  - б) підбір іншої роботи з урахуванням індивідуальних побажань;
  - в) направляє за його згодою на навчання новий професії;
  - г) всі відповіді вірні;
3. Відповідно до законодавства про працю в Україні звільнення за ініціативою адміністрації не може відбуватися з таких причин:
- а) невідповідність працівника робочому місцю;
  - б) ліквідація підприємства;
  - в) аморальні вчинки;
  - г) сімейні обставини.
4. Підставою для звільнення може вважатися:
- а) відсутність без поважних причин на робочому місці 2 години;
  - б) відсутність без поважних причин на робочому місці 3 години;
  - в) відсутність без поважних причин на робочому місці 3 доби;
  - г) відсутність без поважних причин на робочому місці 3 місяця;
5. До порядку звільнення персоналу не включаються заходи
- а) здачі місця роботи і внутрішніх документів;
  - б) фінансові розрахунки із працівником, який звільнюється;
  - в) рішення про звільнення;
  - г) забезпечення новим місцем роботи.
6. Мобільність персоналу-це:
- а) переведення працівників на іншу роботу;
  - б) переміщення в межах організації чи на інше підприємство;
  - в) переміщення на вищу посаду в межах організації;
  - г) звільнення працівника.
7. До заходів щодо скорочення плинності кадрів не відносять:
- а) політичні;
  - б) виховні;
  - в) організаційні;
  - г) техніко-економічні.
8. Як плинність кадрів впливає на ефективність роботи організації:
- а) збільшує;
  - б) зменшує;
  - в) ніяк не впливає;
  - г) ефективність буде дорівнювати нулю.
9. Частіше змінюють роботу..
- а) працівники нижчої кваліфікації;
  - б) працівники вищої кваліфікації;
  - в) некваліфіковані працівники;
  - г) спеціалісти-практики.
10. Управління плинністю кадрів у підприємстві полягає в:
- а) формування у працівників відповідального відношення до праці, свідомої дисципліни
  - б) зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення
  - б) удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі

г) удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці  
*Який із переліку ілюструє необхідну плинність кадрів?*

- призов до армії, вступ до закладу освіти, вихід на пенсію.
- незадоволеність роботою, призов до армії, вихід на пенсію, невідповідність посаді, зміна місця проживання.
- звільнення за порушення трудової дисципліни, незадоволеність умовами праці, поганий психологічний клімат.
- віддаленість місця роботи від дому, вихід на пенсію, відпустка по догляду за дитиною.

*Адміністрація може розірвати трудовий договір з працівником після одержання згоди профспілки не пізніше:*

- одного місяця.
- 10 днів.
- 20 днів.
- двох місяців.

*Припинення трудового договору (контракту) може відбуватися:*

- за згодою сторін.
- за ініціативи власника.
- у разі набуття законної чинності вироку суду, щодо позбавлення працівника волі.
- усе перелічене вище.

*Підведення підсумків виборів керівника організації шляхом затвердження результатів голосування здійснюється:*

- органом, який створив конкурсну комісію.
- вищим керівництвом.
- зборами трудового колективу.
- конкурсною комісією.

*Прийняття на роботу в організаціях різних форм власності здійснюється відповідно до:*

- правил, внутрішнього трудового розпорядку.
- колективного договору.
- колективної угоди.
- статуту організації.

*Проекти наказів з персоналу в організації готують:*

- менеджер з персоналу.



- керівники організацій.
- лінійний менеджер.
- заступники керівників організацій.

*Мобільність персоналу - це:*

- переведення працівників на іншу роботу.
- звільнення працівника з роботи.
- зміна працівником робочого місця в професійній структурі, переміщення в межах організації чи на інше підприємство.
- переміщення на вищу посаду в межах організації.

*При звільненні працівника без поважних причин робочий стаж не переривається за умови працевлаштування на нове робоче місце не пізніше:*

- тижня з дня звільнення.
- 12 днів з дня звільнення.
- 21 дня з дня звільнення.
- календарного місяця з дня звільнення.

Література: 1, 6, 8.

### **Тема № 8 Ефективність управління персоналом: оцінка та шляхи підвищення**

**Мета:** ознайомити студентів з сутністю економічної, соціальної і організаційної ефективності управління персоналом, ознайомити з змістом оцінки комплексної ефективності управління персоналом.

**Основні поняття:** стандарти виконання роботи, зворотній зв'язок, метод вирішення проблеми, оцінка виконання роботи, мобільність персоналу, економічна, соціальна, організаційна ефективність управління персоналом, .

#### План

- 8.1. Основні підходи до оцінки ефективності управління персоналом.
- 8.2. Витрати на робочу силу та їх окупність.
- 8.3. Ефект від управління персоналом.
- 8.1 Основні підходи до оцінки ефективності управління персоналом.

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства). Даний підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток; продуктивність праці; обсяг продажів; рентабельність; продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємність; витрати на керівництво.

Економічна ефективність навчання і тренінгу визначається співвідношенням між сумарними витратами на організацію і проведення навчально-тренувального процесу і фінансовими результатами навчання, у вигляді додаткового приросту корисних результатів діяльності підприємства, збільшення його потенціалу, зниження витрат на забезпечення функціонування підприємства, рівня ризику його функціонування.

Оцінка економічної ефективності кадрової діяльності охоплює всю багатопланову, багатогранну роботу з персоналом і управління цим процесом.

Важливо не тільки прогнозувати витрати на весь комплекс кадрових процесів, але й визначити напрями раціонального використання фінансових і матеріальних ресурсів. Перш за все необхідно оцінити економічну ефективність навчання, яке є багатофункціональним процесом, що впливає на різні компоненти діяльності підприємств і всієї галузі.

Класичний метод визначення економічної ефективності продуктивності праці – співвідношення економічних результатів і витрат праці.

При оцінці ефективності праці визначають соціальний ефект умов праці, підвищення соціальної активності колективу, які виявляються в якісному аспекті діяльності і в збільшенні (кількісному) економічного ефекту. Прямої оцінки праці господарських керівників зробити неможливо, а непряма оцінка складається з певного внеску керівника в підсумкові показники об'єкту управління.

Оцінка праці здійснюється по сукупних витратах, основою яких є витрати часу, необхідного для виконання справ в процесі управління.

При оцінці економічної ефективності проектів удосконалення системи й технології управління персоналом можуть застосовуватись такі показники:

- чистий дисконтований дохід (інтегральний економічний ефект) як сума всіх поточних економічних ефектів за весь період, приведена до начального року розрахункового періоду або як перевищення інтегральних економічних результатів над інтегральними витратами;

- індекс доходності як відношення суми приведених доходів до капіталовкладень;

- внутрішня норма доходності як норма дисконту, при якій розмір приведених економічних ефектів дорівнює капіталовкладенням;

- строк окупності мінімальний інтервал часу, за межами якого інтегральний економічний ефект стає позитивним.

## 8.2. Витрати на робочу силу та їх окупність.

Класифікація витрат підприємства на робочу силу.

1. Пряма заробітна плата і оклади (включаючи премії за понадурочну роботу, доплати і компенсації).

2. Оплата невідпрацьованого часу (відпусток, святкових днів, вихідної допомоги).

3. Преміальні й грошові винагороди (премії за результатами року або сезонні премії, премії за участю в прибутках й інші додаткові виплати).

4. Оплата їжі, пиття, палива та ін. (виплати в натуральній формі).

5. Вартість житла працівників.

6. Витрати на соціальне забезпечення (виплати за програмами, що охоплюють старість, інвалідність, виробничу травму, допомогу багатодітним сім'ям тощо).

7. Вартість професійного навчання.

8. Вартість культурно-побутового обслуговування (оплата харчування, культурних послуг, освіти та ін.).

9. Інші витрати (вартість транспортування, робочого одягу тощо).

10. Податки (податки, що розглядаються як вартість праці: податки на використання найманої праці).

Витрати у зв'язку з навчанням складаються з:

- додаткових витрат на навчання (утримання центру навчання, плата за навчання конкретних працівників, заробітна плата працівників, які замінюють тих, хто навчається на період навчання з відривом від роботи);

- витрат на підвищення оплати праці працівників, які підвищили свою кваліфікацію в результаті навчання;

- економії витрат на компенсацію збитків від розвитку негативних подій через помилки в діях працівників, пов'язаних з недостатнім рівнем кваліфікації до навчання.

До складу витрат на розробку і реалізацію заходів з управління персоналом відносять:

- заробітну платню і преміальні виплати персоналу;

- оплату послуг фахівців, що залучаються із сторонніх організацій для формування кадрової політики;

- витрати на додаткові заходи щодо соціального захисту і забезпечення працівників підприємства, що не застосовувалися до реалізації системи заходів з управління персоналом (наприклад, додаткові виплати з фонду споживання, позики молодим сім'ям, оплата рахунків на надання медичних послуг, абонементи в басейн, виділення коштів на ремонт стадіону, матеріальна допомога до відпустки);

- витрати на поліпшення умов праці (закупівля додаткового устаткування, програмного забезпечення, ремонт приміщень, додаткові пільги для співробітників, які працюють у важких і шкідливих умовах тощо);

- додаткові витрати на перенавчання і підвищення кваліфікації, пов'язані з реалізацією заходів щодо управління персоналом (це оплата за учнівство, за практикантами, премії працівникам підприємства, які проводять заняття з підвищення кваліфікації, оплата навчання у спеціальному учбовому центрі);

- інші витрати (наприклад, на папір, представницькі витрати, обумовлені роботою з вищими навчальними закладами тощо).

### 8.3. Ефект від управління персоналом.

Кінцевою метою організації управління персоналом є досягнення високої продуктивності і якості праці. В цьому зв'язку в якості прибутку від реалізації заходів по управлінню персоналом можна розглядати приріст об'єму виробленої продукції у вартісному виразі, що зумовлено зростанням продуктивності праці, і віддачу від витрат на персонал.

Ефективність заходів щодо управління персоналом може полягати в:

1. Економії коштів, що полягає у зниженні витрат робочого часу, умовному вивільненні працівників, економії фонду зарплати;

2. Економічному ефекті, який утворюється від збільшення прибутку в результаті зростання обсягу випуску рентабельної продукції і від зниження собівартості внаслідок скорочення питомих витрат на одиницю продукції, послуг, що виробляється.

Соціальна ефективність реалізується у вигляді виконання очікувань, потреб і інтересів співробітників, які різноманітні (гідні оплата праці, умови роботи, можливості для розвитку особи); можливості досягнення позитивних та запобігання негативних із соціального погляду змін в організації.

До позитивних змін можна віднести:

- забезпечення персоналу належного життєвого рівня (сприятливі умови праці, гідна заробітна плата, необхідні соціальні послуги тощо);
- реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників;
- певний ступінь свободи й самостійності (можливість приймати рішення, визначати графік та інтенсивність праці тощо);
- сприятливий соціально-психологічний клімат.

До негативних моментів, які можуть бути попереджені, можна віднести:

- шкода, що завдається здоров'ю несприятливими умовами праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі тощо);
- шкода, що завдається особистості (інтелектуальні та фізичні перевантаження, стресові ситуації тощо).

#### *Питання для самостійної роботи:*

1. Дайте визначення «оцінки персоналу».
2. Чому ефективність роботи персоналу правомірно розглядається як частина загальної ефективності суспільного виробництва?
3. Назвіть методики оцінки ефективності роботи персоналу.

#### *Завдання для самоконтролю до теми № 8:*

1. Співставлення рівнів управління персоналом (з даними в інших організаціях) може призвести до:
  - а) звільнення працівників;
  - б) порівняння діючої практики з “найкращою” практикою;
  - в) винайдення нових методів управління персоналом;
  - г) зміни кадрової політики підприємства.
2. Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати за перевагами...:
  - а) дозволяє судити про позитивне або негативне співвідношення темпів росту (“проїдання”);
  - б) показує резерви ефективності у використанні праці персоналу;
  - в) характеризує рівень оплати праці і динаміку її зміни за періодами часу;
  - г) характеризує частину продукції в розрахунку на одного робітника.
3. Розрахунок результативності діяльності (результативність – досягнення результату, період у шт., грн., кг) персоналу підприємства за конкретний період часу це – :
  - а) метод БОЕРО;
  - б) метод FIFO;
  - в) метод КОУП;
  - г) немає вірної відповіді.
3. Диференційований підхід до працівників з різною продуктивністю праці є перевагою..
  - а) коефіцієнта трудового внеску
  - б) бальної оцінки ефективності роботи організації
  - в) комплексної оцінки ефективності роботи організації
  - г) коефіцієнта трудової діяльності працівника

4. Витрати підприємства (організації) на робочу силу – це:

- а) розрахунок результативності діяльності (результативність – досягнення результату, період у шт., грн., кг) персоналу підприємства за конкретний період часу;
- б) процес визначення ефективності виконання співробітниками організації службових обов'язків та її реалізації організаційних цілей;
- в) суми винагород у грошовій та натуральній формах, що нараховані найманим працівникам за виконану роботу, і додаткові витрати організації на користь своїх працівників;
- г) частина вартості, яка включає затрати на спожиті засоби виробництва і на оплату праці.

5. Для характеристики ефективності використання живої праці використовують:

- а) загальний розмір засобів, виділених для преміювання;
- б) коефіцієнт трудового внеску працівника;
- в) показники виробітку на 1 співробітника;
- г) показники середніх витрат у розрахунку на одиницю відпрацьованого часу.

6. Середньогодинні витрати на робочу силу розраховують шляхом

- а) відношення чисельності виробничого персоналу (робітників) до чисельності управлінського персоналу (службовців);
- б) відношення питомої ваги витрат та перевантаження до загальної трудомісткості;
- в) відношення отриманої економії (чи прибутку) до витрат;
- г) зіставлення суми витрат на робочу силу з кількістю відпрацьованих людино-годин.

7. Який показник ефективності роботи підприємства не фіксує внутрішньозмінні втрати робочого часу і залежить від соціального забезпечення та охорони здоров'я?

- а) втрати робочого часу на 1 робітника
- б) якість праці персоналу
- в) продуктивність праці (виробіток на одного працівника)
- г) частота виробничого травматизму

8. Згідно з міжнародними стандартами вивчення витрат на утримання робочої сили проводиться на основі спеціальних виборчих обстежень...

- а) один раз на два роки;
- б) два рази на рік
- в) один раз на рік;
- г) раз на півроку

9. Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства НЕ полягає у визначенні:

- а) економічної ефективності;
- в) організаційної ефективності;
- б) соціальної ефективності;
- г) політичної ефективності.

10. Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства є:

- а) рівень трудової дисципліни, укомплектованість кадрового складу;
- б) надійність роботи персоналу;
- в) плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників;

г) соціально-психологічний клімат в колективі.

11. Показниками для оцінки економічної ефективності управління персоналом є:

- а) співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів отриманих від їхньої діяльності;
- б) відношення бюджету підрозділу до чисельності персоналу цього підрозділу;
- в) вартісна оцінка розходжень у результативності праці;

12. Виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства:

- а) соціальна ефективність управління персоналом;
- б) економічна ефективність управління персоналом;
- в) загальна управління персоналом;
- г) соціальна ефективність управління персоналом.

13. Синонім економічної ефективності управління персоналом:

- а) результативність; б) окупність; в) прибутковість; г) динамічність.

14. Рентабельність продукції визначають, як:

- а) відношення доходу від її реалізації до її собівартості;
- б) відношення доходу від її реалізації до середньорічної вартості основних виробничих фондів;
- в) відношення прибутку від її реалізації до середньорічної вартості основних виробничих фондів;
- г) відношення прибутку від її реалізації до її собівартості.

15. Продуктивність визначають як:

- а) відповідність асортименту продукції, що виробляється, до існуючого на неї попиту;
- б) якість виходів системи; в) трудомісткість продукції;
- г) ринкову вартість виходів системи ділену на ринкову вартість входів.

Література: основна: 1, 2, 8; додаткова: 2, 3.

## УМОВИ ТА ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»

### Задача 1

Визначити:

- продуктивність праці;
- заплановане збільшення продуктивності на заводі;
- частку зростання виробництва продукції через зростання продуктивності праці;
- співвідношення між підвищення продуктивності праці і середньою заробітною платою. Дані для розрахунків наведені в табл.1.

Таблиця 1

Показники	Значення
1. Обсяг товарної продукції, тис. грн.:	
а) виконано (факт)	62800
б) заплановано (план)	56312
2. Фонд оплати праці (запланований), тис. грн.	11950
3. Норматив оплати праці на 1 грн. продукції за планом, коп.	19
4. Чисельність персоналу, чол.:	
а) виконано (факт)	5236
б) заплановано (план)	5224

Зробити висновки.

### Задача 2

На державному підприємстві «Укртех» обрано два критерії для розподілу акцій між співробітниками: середньорічна заробітна плата за останні 10 років і стаж роботи на підприємстві. Заплановано випустити 44730 акцій з номінальною вартістю у 1610 грн. Розподілити акції між співробітниками підприємства за даними, поданими у табл. 2.

Таблиця 2

з/п	Прізвище, ім'я, по-батькові працівника	Середньорічна заробітна плата за останні 10 років, грн.	Стаж роботи на підприємстві, років
1	Ковтуненко А.О.	28179,2	12
2	Волошенко А.М.	26542,8	16
3	Коваль М.Д.	24736,4	13
4	Романюк В.П.	22341,6	21
	ін.		

У табл. 2 подано дані про середньорічну заробітну плату за останні 10 років та стаж роботи на підприємстві лише по чотирьох працівниках і дані по підприємству. Дані для решти працівників не наводяться.

Сума заробітних плат усіх працівників за відпрацьовані ними роки становить 1304487300.



## Задача 3

За звітними даними підприємства за рік встановлено:

- середньооблікова чисельність основних робітників – 178 осіб;
- неявки у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю – 386 людино-днів, у тому числі без відвідування лікаря – 52 людино-днів;
- простой – 27 людино-днів, у тому числі з причин порушення трудової дисципліни – 11;
- прогули – 23 людино-днів;
- неявки з дозволу адміністрації – 88 людино-днів, у тому числі відгули за свій рахунок – 31 людино-днів;
- реалізована продукція підприємства за рік – 4850 тис. грн., чистий прибуток – 720 тис. грн.;
- ефективний фонд робочого часу одного робітника – 212 днів.

Використовуючи наведені дані про виробниче підприємство, визначити недоотриманий обсяг реалізованої продукції та недоотриманий прибуток в результаті неявок на роботу, у тому числі в результаті неявок на роботу з різних неповажних причин.

## Задача 4

ПАТ «Норд», де середньооблікова чисельність персоналу за звітний 2012 рік становила 311 осіб, працювала з двома вихідними днями на тиждень та десятьма святковими днями на рік. За даними загального балансу робочого часу працівників організації за рік встановлено такі витрати та втрати робочого часу (у людино-днях):

- неявки у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю – 919, у тому числі без відвідування лікаря – 125;
- простой – 86, у тому числі з причини порушення трудової дисципліни – 54;
- прогули – 41;
- неявки з дозволу адміністрації – 152.

Зробити аналіз плинності кадрів та її причин на ПАТ «Норд» за останні 5 років.

Період, роки	2007	2008	2009	2010	2011
Загальна чисельність персоналу	401	410	417	402	400

Згідно анкетного опитування працівників ПАТ «Норд» були визначені основні причини звільнення персоналу з підприємства, а саме:

Причини звільнення з заводу «Норд»	Роки				
	2007	2008	2009	2010	2011
Погані умови праці	24%	23%	22%	20%	16%
Нецікава робота	20%	19%	20%	18%	20%
Відсутність перспектив росту	7%	5%	8%	9%	10%
Незадовільна компенсація трудових витрат	24%	26%	28%	31%	31%
Переїзд на інше місце	15%	6%	11%	12%	6%
Інші причини	10%	21%	12%	10%	17%
Плинність кадрів	5%	6%	5%	3%	5%

Завдання:

1. Розрахувати показник (коефіцієнт) абсентеїзму за 2012 рік та можливе підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, пов'язаних з абсентеїзмом.
2. Розрахувати плинність кадрів заводу в абсолютних величинах.
3. Визначити яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили з заводу з різних причин.
4. Проаналізувати плинність кадрів, зробити висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналу на підприємстві.

#### Задача 5

Протягом місяця у 2011 році (середня тривалість робочого дня 8,1 години) та 980 робочих місць підприємство відпрацювало 17 днів для місяця 2011 року, а кількість людино-днів була наступною:

- у першій зміні – 20500;
- у другій – 18500;
- у третій – 6000 людино-днів.

Неявки склали 2850 людино-днів, у тому числі відпуски – 1350, святкові та вихідні – 6500 людино-днів. За місяць відпрацьовано 351000 людино-днів.

Визначити:

- фонд робочого часу та основні показники його використання;
- середньоспискову чисельність робітників;
- середню фактичну тривалість робочого дня;
- коефіцієнт змінності.

Зробити висновки.

Рішення:

1. Визначити календарний фонд часу: сума людино-днів явок та неявок всіх робітників за звітний період:

$$20500 + 18500 + 6000 + 2850 + 6500 = 54350 \text{ людино-днів.}$$

Розрахуємо табельний фонд часу (з календарного фонду часу вирахуємо число людино-днів святкових та вихідних)

$$54350 - 6500 = 47850 \text{ людино-днів.}$$

Максимально можливий фонд часу менше табельного фонду часу за рахунок числа людино-днів у зв'язку з відпустками:

$$47850 - 1350 = 46500 \text{ людино-днів.}$$

Фактично відпрацьований час дорівнює:

$$20500 + 18500 + 6000 = 45000 \text{ людино-годин}$$

Коефіцієнт використання календарного фонду часу дорівнює:

$$\frac{45000}{54350} = 0,828(82,8\%)$$

Коефіцієнт використання табельного фонду часу складає:

$$\frac{45000}{47850} = 0,940(94,0\%)$$

Коефіцієнт використання максимально можливого фонду часу дорівнює:  
 $45000 / 46500 = 0,968 (96,8\%)$ .

Таким чином, підприємство недовикористовує робочий час на 3,2% (100%-96,8%).

2. Для розрахунку середньоспискової чисельності робітників необхідно календарний фонд часу поділити на кількість календарних днів періоду (місяця). Для аналізу було взята кількість днів жовтня 2011 року, тобто 31 день.

$$\frac{54350}{31} = 1753 \text{людини}$$

Для розрахунку середньо фактичної тривалості робочого дня кількість відпрацьованих людино-годин потрібно поділити на кількість відпрацьованих людино-днів.

$$\frac{351000}{(20500 + 18500 + 6000)} = 7,79 \text{часа}$$

Коефіцієнт використання тривалості робочого дня складає:

$$\frac{7,79}{8,1} = 0,962 (96,2\%)$$

Таким чином, фонд робочого часу використовується на 96,2%.

1. Підприємство встановило змінний режим – 1, 2, 3 зміни. Але не всі зміни використовують робочий час повністю, тобто відбувається фактична втрата робочого часу. Для того щоб розрахувати число змін, відпрацьованих з повною загрузкою, визначимо коефіцієнт змінності. Він розраховується, як відношення суми відпрацьованих людино-годин всіх змін до числа людино-годин в найбільш завантаженій зміні:

$$\frac{(20500 + 18500 + 6000)}{20500} = 2,20$$

Коефіцієнт використання змінного режиму – це відношення коефіцієнта змінності до загального числа змін:

$$\frac{2,20}{3} = 0,733 (73,3\%)$$

Таким чином, загрузка змін не є рівномірною.

В цілому, якщо впровадити заходи щодо зменшення затримок, покращення користування фондами часу, підвищити показники змінності, тоді підприємство зможе значно покращити техніко-економічні показники своєї діяльності.

### Задача 6

Кадровий склад ПАТ характеризується такими даними:

- обліковий склад на початок звітного періоду – 2831 осіб;
- прийнято на роботу упродовж року за джерелами:
  - випускники вищих навчальних закладів – 55 осіб;
  - переведення з інших організацій – 4 особи;
  - за направленням органів працевлаштування – 29 осіб;
  - прийняті самою організацією – 248 осіб;
- звільнилось упродовж року:
  - завершення терміну дії трудового договору – 11 осіб;
  - у зв'язку з виходом на пенсію, призовом на військову службу та вступом до навчальних закладів – 23 особи;

- за власним бажанням без поважних причин – 235 особи;
- за прогули та інші порушення трудової дисципліни – 19 осіб.

З усіх осіб, що звільнилися – 35 осіб, які не перебували у списках організації на початок календарного року;

- середньооблікова чисельність працівників за рік – 2842 особи.

1. Розрахувати показники руху персоналу ПАТ «Дора», а саме:

- а) оборот з прийому;
- б) оборот за звільненням;
- в) показник змінюваності кадрів;
- г) показник плинності кадрів;
- д) показник сталості персоналу.

2. Зробити аналіз плинності кадрів та її причин на ПАТ «Дора», якщо відомо, що за рахунок поганих умов праці звільнилося 16%; нецікавої роботи – 9%; відсутності перспектив росту – 18%; незадовільного рівня компенсації трудових витрат – 21%; інші причини – 3%.

а) визначити яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили з заводу з різних причин.

б) проаналізувати плинність кадрів, зробити висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналу на підприємстві.

#### Рішення:

Оборот з прийому = (прийнято на роботу упродовж року) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) = (55 осіб + 4 особи + 29 осіб + 248 осіб) / 2842 особи = 336 осіб / 2842 особи = 0,118 = 11,8%.

Оборот за звільненням =

= (звільнилось упродовж року) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) = (11 осіб + 23 особи + 235 осіб + 19 осіб) / 2842 особи = 288 осіб / 2842 особи = 0,101 = 10,1%.

Показник змінюваності кадрів =

= (менша величина з числа прийнятих або звільнених працівників упродовж року) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) = 288 осіб / 2842 особи = 0,101 = 10,1%.

Показник плинності кадрів =

= (((звільнилось упродовж року за власним бажанням без поважних причин) + (звільнилось упродовж року за прогули та інші порушення трудової дисципліни)) / (середньооблікова чисельність працівників за рік)) \* 100% = ((235 осіб + 19 осіб) / 2842 особи) \* 100% = 8,94%.

Показник сталості персоналу =

= (кількість працівників, що перебували у списках підприємства весь рік) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) \* 100% = ((обліковий склад на початок року) – (особи, що перебували у списках організації на початок календарного року, та звільнилось упродовж цього року)) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) \* 100% = (2831 особа – (288 осіб – 35 осіб)) / 2842 особи \* 100% = 2578 осіб / 2842 особи \* 100% = 90,71%.

## Задача 7

Діяльність заводу ПАТ «СВІТ» за період 2008 р.-2012 р. наведена у табл. 3.

Таблиця 3

Період	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Чисельність персоналу	308	311	318	327	300
Обсяг реалізації в млн. грн.	5,8	5,92	6,1	6,3	5,98
Обсяг витрат на робочу силу в млн.грн.	1,06	1,085	1,09	2,01	1,05
Число продуктивних годин у тис.	418,82	422,10	427,80	432,41	418,10
Витрати заводу по сплаті податків державним і місцевими органами від об'єму витрат	25%	25%	25%	25,5%	25%

Крім того, служба управління персоналом заводу складається з окремих функціональних підсистем. Службу очолює директор з персоналу, у якого є помічник. Фактична чисельність окремих підсистем служби персоналу становить: найму, відбору та обліку персоналу – 3 осіб; розвитку персоналу – 4 особи; планування і маркетингу персоналу – 5 осіб; заробітної праці та мотивації – 4 осіб; соціально-трудова відносин – 3 особи; соціальної інфраструктури – 2 осіб; юридичних послуг – 2 особи; умов праці – 1 осіб.

Завдання:

1.Зробити загальний висновок про ефективність роботи заводу «СВІТ» за останні 5 років у відношенні витрат на персонал, а саме:

- визначити частку витрати на робочу силу в обсязі реалізації продукції;
- визначити витрати на одну продуктивну годину;
- визначити розмір податків державним і місцевим органам в абсолютних розмірах по роках (розрахункові дані звести в таблицю).

2. Визначити відповідність чисельності служби персоналу світовим взірцям.

Рішення:

1. Замовним таблицю

Період	2008р	2009р	2010р	2011р	2012р
Визначити частку витрати на робочу силу в обсязі реалізації продукції	18%	18%	18%	32%	18%
Визначити витрати на одну продуктивна годину	2,53	2,57	2,55	4,65	2,51
Визначити розмір податків державним і місцевим органам в абсолютних розмірах	1,45	1,48	1,53	1,61	1,50

2.Визначимо загальну чисельність працівників служби персоналу заводу:

$$\text{Чсп} = 1+1+3+4+5+4+3+2+2+1 = 26 \text{ особа.}$$

Розрахуємо питому вагу працівників служби персоналу у загальній чисельності працівників машинобудівного заводу:

$$\text{ПВсп} = (26 \text{ осіб} / 300 \text{ осіб}) * 100\% = 8,7\%.$$

Розрахуємо норму обслуговування:

$$\text{НОсп} = 300 \text{ осіб} / 26 \text{ особа} \approx 12 \text{ осіб.}$$

Тобто, на 12 працівників припадає 1 працівник служби персоналу. Порівняємо отримані дані зі світовими взірцями: у США на 100 працівників припадає 1 працівник служби персоналу; у Німеччині та Франції на 130-150

працівників припадає 1 працівник служби персоналу; У Японії на 100 працівників припадає 2,7 працівника служби персоналу. Очевидно, що чисельність служби персоналу відповідає нормативам у США, Німеччині та Франції, проте даний показник не відповідає нормативам Японії.



ПРИКЛАД ЗАВДАННЯ ДЛЯ МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ №2  
3 ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»

1. Відмінність «Кадри», «Персонал» та «штат підприємства». (1 бал).

2. Перерахуйте зовнішні джерела набору персоналу, їх недоліки та переваги (2 бали)

Назва	Перевага	Недолік
1. Інтернет	-значне коло користувачів; -не потребує значних фінансових та часових ресурсів;	-відсутність адресного звернення; -короткочасовість.
....		

3. Дайте визначення (0,4 за кожне, всього 2 бали):

-метод незалежних судей;

-трудовий договір;

-відбір персоналу;

-приклад невиробничої адаптації

- посадова інструкція;

4. Види співбесід (1 бал)

5. Процедура атестації працівника (2 бал).

6. Тестові завдання (0,2 бали всього 2).

1. Вимоги, що ставляться діяльністю до виконавця та перелік його найбільш важливих якостей містить:

1) опорограма; 2) кар'єрограма; 3) психограма; 4) професіограма.

2. Атестація працівників буває таких видів:

1) підсумкова, професійна, узагальнююча; 2) підсумкова, проміжна, спеціальна;

3) узагальнююча, проміжна, професійна; 4) проміжна, кінцева, попередня.

3. Засідання атестаційної комісії проводиться:

1) не менше 2 разів на рік;

3) 1 раз на 5 років;

2) 1 раз на рік;

4) у разі виникнення необхідності.

4. За допомогою якого методу визначається і реєструється потреба у професійному навчанні?

1) атестація; 2) ротація; 3) планування; 4) конкурс.

5. За допомогою чого виявляється відповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей?

1) атестація; 2) анкетування; 3) співбесіда; 4) тестування.

6. Який вид атестації проводиться 1 раз у 3-5 років?

1) розгорнута; 2) нерегулярна; 3) проміжна; 4) спрощена.

7. За яким методом оцінки персоналу робота людини оцінюється в групі:

1) метод опису; 2) метод 360; 3) метод комітетів; 4) метод інтерв'ю.

8. За яким методом претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення:

1) метод інтерв'ю; 2) метод опису; 3) метод 360; 4) метод комітетів.

9. Сукупність знань, навичок і здібностей, що проявляються в поведінці і забезпечують успіх людини на певній професійній позиції – це:

1) компетенція;

3) ділова оцінка персоналу;

2) професіоналізм;

4) кваліфікація.

10. Оцінку працівника можна проводити за допомогою:

1) за величиною окладу; 3) коліру очей; 2) рівня авторитетності; 4) якістю роботи.



## ГЛОСАРІЙ

Адаптація (лат. *adapto* – пристосовую) нового працівника – сукупність процедур, метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх ділових відносин у трудовому колективі.

Аутплейсмент (англ. *outplacement* – працевлаштування звільнених) – подолання негативних наслідків звільнення і пов'язаних із цим неприємних переживань; активна підтримка звільнених осіб у підвищенні їх конкурентоспроможності на ринку праці і шансів на працевлаштування.

Аутсорсинг (англ. *outsourcing* – замовне програмування) – програмування дій керівництва організації щодо підвищення її ефективності і конкурентності шляхом іншого, ніж дотепер, формування процесів праці, коштів, організаційної структури і людських ресурсів.

Анігіляція (від лат. *annihilatio* – ніщо, знищення) – службове застосування вищими керівниками системи заходів з ізоляції конкретної посадової особи від підлеглих і вищих органів управління; службова ізоляція. Може здійснюватися позбавленням або обмеженням повноважень.

Атестація державних службовців – оцінка рівня професійної підготовки й відповідності державних службовців посаді, яку вони обіймають, а також вирішення питання про присвоєння службовцю кваліфікаційного розряду.

Байдужість – психічний стан людини, який характеризується притупленням або цілковитою втратою інтересу до інших людей і навколишнього світу.

Бакалавр (лат. *baccalaureus* – старший студент) – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі повної загальної середньої освіти здобув поглиблену загальнокультурну підготовку, фундаментальні і професійно-орієнтовані знання і уміння щодо узагальненого об'єкта праці, здатний вирішувати типові професійні завдання, передбачені для відповідних посад.

«Білі комірці» – у країнах Західної Європи, Японії та США працівники, які займаються розумовою працею. Використовуються також терміни «сині комірці» - працівники фізичної праці, «коричневі комірці» - працівники сфери обслуговування, «сірі комірці» – працівники галузей соціальної інфраструктури, «рожеві комірці» - секретарки, друкарки, телефоністки та ін.

Вербування (від нім. *werben* – шукати, домагатися) – діяльність спеціальних організацій або посадових осіб з найму на роботу, а також для проходження служби, участі у військових діях та ін. Вербувальник – спеціально підготовлена посадова особа, яка вербує людей для участі в якій-небудь справі.

Винагорода – сукупність грошових видатків та інших грошових і негрошових послуг, виплачених (наданих) працівникам, які працюють в організації на умовах найму, і відображених у статистиці праці й винагород.

Відповідальність – обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільну реалізацію.

Влада – можливість однієї особи чи групи осіб впливати на поведінку інших людей.

Вислуга років – за трудовим правом тривалий період трудової діяльності, який за певних умов надає право на відповідні пільги та переваги (грошові виплати, надбавки до заробітної плати, додаткові відпустки, пенсії за вислугу років та ін.).

Відділ навчання – функціональний підрозділ організації, який організовує та здійснює навчально-методичне керівництво виробничим навчанням працівників, перепідготовку й підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та інших службовців. Відповідно до цих завдань відділ освіти розробляє річні й перспективні плани підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу організацій; комплектує навчальні групи кадрів, підбирає викладачів та інструкторів; створює необхідні умови для навчання без відриву від виробництва; організовує методичну роботу з викладачами й інструкторами виробничого навчання, роботу з направлення працівників на навчання до вузів, інститутів (факультетів) підвищення кваліфікації, розробку навчальних планів, програм та іншої навчально-методичної документації для учнів, методичні семінари, консультації, лекції й доповіді щодо підвищення педагогічної кваліфікації викладачів та інструкторів виробничого навчання, підготовку трудових угод з викладачами й інструкторами виробничого навчання, підготовку складу кваліфікаційної комісії, її роботи й участі у проведенні кваліфікаційних екзаменів, атестацію керівників, спеціалістів і робітників, практику студентів і учнів, облік складання встановленої звітності з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Відділ охорони праці та техніки безпеки — функціональний підрозділ організації, який має забезпечувати безпеку та належні умови праці на кожному робочому місці. Цей відділ організовує та координує роботу з охорони праці в організації: контролює додержання законодавчих та інших нормативно-правових актів з охорони праці працівників організації; удосконалює профілактичну роботу з попередження виробничого травматизму, професійних захворювань і поліпшення умов праці; консультує роботодавців і працівників з питань охорони праці; аналізує показники щодо виробничого травматизму та професійних захворювань; узгоджує проектну документацію, що розробляється в організації, у частині додержання в ній вимог з охорони праці; аналізує й узагальнює пропозиції щодо витрат коштів фонду охорони праці організації; складає звітність про рівень охорони праці.

Відділ управління персоналом – функціональний підрозділ організації, в якому зосереджено більшу частину функцій з управління персоналом. Як правило, такий відділ створюють у малих і середніх організаціях. Відділ управління персоналом визначає потребу у працівниках різних спеціальностей; здійснює маркетинг персоналу; складає банки даних за всіма посадами та професіями; контролює раціональне використання персоналу; складає документи з приймання, переміщення та звільнення працівників; оформлює всі види відпусток і листки непрацездатності; готує матеріали на нагороду та заохочення, оформлення та призначення пенсій; готує накази про виплату

співробітникам усіх передбачених відповідними положеннями винагород; складає встановлену статистичну звітність; веде всю встановлену кадрову документацію; готує для керівництва організації та вищих органів необхідні матеріали й документи з управління персоналом; формує резерв (підбір, відбір, комплексне соціолого-психологічне дослідження й вивчення резерву, надання рекомендацій з його подальшого використання; складання банку даних резерву; соціально-психологічна освіта); вивчає і аналізує рівень професійних знань персоналу, визначає потреби підвищення його кваліфікації, підготовки й перепідготовки; на основі проведеного дослідження організує заходи з навчання персоналу, планування його ділової кар'єри; керує соціально-побутовим забезпеченням персоналу; формує здоровий морально-психологічний клімат у колективі.

Відрядження – поїздка працівників за розпорядженням керівника організації на певний строк для виконання службового доручення не за місцем постійної роботи. Про направлення працівника у відрядження видається наказ керівника організації, на основі якого йому видається свідоцтво про відрядження єдиного зразка і грошовий аванс. На весь час відрядження за працівником зберігаються місце роботи, посада й середній заробіток. Крім того, він має право на компенсаційні виплати для відшкодування затрат, пов'язаних з відрядженням: добові, оплата затрат на проїзд до місця призначення й назад, а також за найм житла. Звичайне службове відрядження призначається на строк щонайбільше 30 днів, не враховуючи часу перебування в дорозі. У разі потреби допускається подовження цього строку, але щонайбільше на 10 днів.

«Вільний співробітник» – програма, прийнята фірмою «ІВМ» (США). У цій фірмі налічується приблизно 45 працівників. Вони отримують повну свободу дій на п'ять років.

Гуртки контролю якості товарів (ГКЯ) – організаційна форма спільного пошуку розв'язання проблем виробництва і якості безпосередніми виконавцями.

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 даного рівня.

Діапазон управління – кількісне обмеження чисельності співробітників, діяльність яких керівник може належно контролювати. Це обмеження не є постійним і залежить від конкретних умов.

Добір кадрів – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.

Екстраполяція (лат. extra – поза, крім і polio – пригладжую) – поширення кількісних (статистичних) висновків, одержаних у результаті вивчення соціальних явищ і процесів досліджуваної сукупності, на іншу досліджувану сукупність у майбутньому періоді.

Ергономіка (грец. *ergon* – робота, праця і *nomos* – закон) – наука, що вивчає поведінку людини у процесі праці, рух органів людського тіла в системі «людина – техніка – виробництво».

Заробітна плата – постійна частина винагородження, яка охоплює пов'язану зі змістом праці основну і додаткову заробітну плату.

Згуртованість трудового колективу – ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу.

Здібності – анатомо-фізіологічні і психічні якості людей, що дають їм змогу засвоювати знання і набувати навички для виконання певної корисної діяльності.

Кадрове планування – визначення кадрових потреб у кількісному, якісному, часовому і просторовому вимірах, необхідних для виконання завдань, досягнення цілей організації.

Кадровий консалтинг (англ. *consult* – радитися) – надання рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової роботи.

Кар'єрна стежка – послідовність робіт задля досягнення особистих і кар'єрних цілей.

Кваліфікаційна (лат. *qualificatio* – який, якої якості і лат. *ficatio* – роблю) тарифікація (франц. *tarif*) робіт – сукупність характеристик різних робіт, систематизованих для окремих працівників і організаційних підрозділів, яка охоплює опис типових дій і умов їх виконання, вимоги до кваліфікації, коло відповідальності, пов'язане з даною працею, а також розряд або кваліфікаційну категорію працівника.

Кваліфікація (лат. *qualis* – який, якої якості і *ficatio*, від *facio* – роблю) – рівень професійної готовності працівника до певного виду роботи.

Кваліфікація роботи – сукупність вимог до того, хто повинен виконувати дану роботу.

Кваліфікація працівника – наявність освіти, спеціалізації та досвіду роботи за даною 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.

Колективний договір – письмовий договір щодо умов праці і найму, укладений між працедавцем, їх групою або однією чи кількома організаціями працедавців та однією чи кількома представницькими організаціями працівників, за відсутності таких організацій – представниками працівників, обраними і уповноваженими представляти їхні інтереси відповідно до законодавства країни.

Компетентність (лат. *competere* – досягати) працівника – відповідна підготовка, знання, досвід і навички працівника для виконання конкретних робіт.

Компетенція особистості – сукупність стабільних якостей особистості, що утворюють причинно-наслідковий зв'язок з отримуваними нею високими і (або) вищими від середніх ефектами праці, які можна кількісно виміряти.

Концепція менеджменту персоналу – комплекс теоретико-методологічних поглядів на розуміння сутності, змісту, цілей, завдань, принципів, критеріїв та організаційно-практичних методів управління персоналом, а також підходів до формування механізму їх реалізації в конкретних умовах функціонування виробничих і управлінських підрозділів організації.

Культура організації – система цінностей, філософія, яку поділяють усі працівники організації.

Магістр (лат. *magister* – начальник, учитель) – освітньо-кваліфікаційний 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 (англ. *manager*, від *manage* – керувати) – особи, які здійснюють професійне управління різними організаціями або їх частинами.

Менеджмент персоналу – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.

Метод оцінювання – сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника.

Методи управління (менеджменту) – засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив, працівників задля досягнення цілей організації.

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).

Мобільність персоналу – кількісні і якісні зміни зайнятості в організації внаслідок надходження людей до неї, внутрішніх змін змісту праці на робочих місцях, робочих місць працівників, а також звільнення людей з організації з різних причин.

Моделювання – метод дослідження явищ і процесів, що ґрунтується на заміні конкретного об'єкта дослідження (оригіналу) подібним до нього (моделлю).

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, має певний досвід їх застосування для вирішення типових професійних завдань, передбачених для відповідних посад.

Моніторинг (англ. *monitoring*) – постійне спеціальне спостереження за станом, динамікою, плинністю кадрів, балансом трудових ресурсів, стимулюванням, задоволеністю роботою, процесами наймання, навчання,

підвищення кваліфікації, просування, станом трудової дисципліни, травматизмом тощо.

Навчання персоналу – сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій персоналу, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб організації.

Наставництво – індивідуальне прикріплення молодих працівників до висококваліфікованих досвідчених фахівців із метою передавання ними трудового і життєвого досвіду, знань та вмінь.

Неформальна структура – сукупність неформальних соціальних груп, які функціонують у конкретному трудовому колективі.

Норматив часу – регламентовані витрати часу на виконання одиниці нормованого виду роботи або її елемента за певних організаційно-технічних умов праці.

Норматив чисельності – регламентована чисельність працівників організації, необхідна для її якісного функціонування за певних організаційно-технічних умов.

Нормативна чисельність персоналу – максимально можлива (в ідеалі) його чисельність, обрахована для конкретної організації за нормативами працезатрат кожної категорії працівників.

Облікова чисельність на дату – показник чисельності працівників облікового складу на певну дату звітного періоду (наприклад, на перше або останнє число місяця).

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, організації, у фізичної особи, яка використовує найману працю, або забезпечують себе роботою самостійно чи навчаються в одному навчальному закладі.

Персонал (лат. *personalis* – особистий) – основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції.

Персональне портфоліо (лат. *portus* – гавань, пристань і *in folio* – в аркуш) – віднесення індивіда за його особистісними якостями до певної групи працівників, сформованої за стандартизованими оцінками.

Підвищення кваліфікації – навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на послідовне підтримання і вдосконалення їхніх професійних знань і навичок.

Планова чисельність персоналу – чисельність персоналу, обрахована на основі нормативів працезатрат і скоригована на реальні умови діяльності організації.

Посадові інструкції – організаційно-стабілізуючі документи, які регламентують дії виконавців і визначають вимоги до їх компетенцій.

Потреби – психологічні стани, які переживає людина, маючи необхідність у чомусь.

Працездатність людини – можливість виконувати конкретну роботу протягом певного часу на певному рівні ефективності.

Працемісткість – рівень затрат праці на виконання певного обсягу робіт за певний період.

Професійна придатність – здатність працівника до роботи за своєю професією (фахом) і кваліфікацією чи за іншою адекватною їй професією відповідно до посади у певних виробничих умовах.

Професійна спілка (профспілка) – добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності (навчання).

Професійні працівничі організації (professional employee organizations) – фірми, що позичають своїх працівників іншим фірмам, керують ними, тобто здійснюють адміністративне та інше обслуговування цього персоналу.

Професіограма (лат. *professio* – фах і грец. *gramma* – риска, літера) – детальна характеристика виробничих, організаційних, технічних, психологічних та інших особливостей і функцій певної професії, знання і володіння якими необхідне для адаптації й ефективної роботи працівника на конкретному робочому місці.

Професія – вид трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають змогу здійснювати роботу у певній сфері суспільного виробництва.

Психологічна сумісність працівників – психологічна і соціальна адаптація людей одне до одного, що є передумовою і запорукою виконання ними своїх обов'язків.

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.

Режим праці – встановлений в організації розпорядок роботи, який визначає тривалість трудового дня і трудового тижня, початок і закінчення роботи, перерви.

Робітники – працівники, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції (послуг), зайняті керуванням машинами, механізмами або агрегатними установками, спостереженням, управлінням і регулюванням автоматів, автоматичних ліній і автоматичних пристроїв (якщо їхня праця оплачується за тарифною сіткою робітників).

Робоче місце – частина виробничого або управлінського приміщення, виділена для окремої особи (індивідуальне робоче місце) або групи осіб (колективне робоче місце), на якій розташовується відповідне устаткування для здійснення процесу праці.

Скалярний (лат. *scalaris* – ступінчастий) ланцюг – набір команд, який чітко простежується від вищого до низового щабля ієрархічної драбини організації.

Система винагороди персоналу – сукупність засад, на підставі яких визначають форми, розміри і структуру винагороджень, а також процедури їх планування, нарахування, виплати і моніторингу.

Соціальна роль – певний стереотип, шаблон поведінки, який очікується від людини у конкретній ситуації.

Соціальне партнерство – система колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою, яка забезпечує реалізацію їх соціально-економічних прав та інтересів.

Соціограма (лат. *societas* – суспільство і грец. *gramma* – риска, літера) – графічне зображення зв'язків усередині соціальної групи на основі виявлених її членами симпатій (антипатій), позитивних (негативних) оцінок своїх колег за певним критерієм. Представлене сукупністю певних позначень із прізвищами або присвоєними номерами кожного члена групи і лініями, які відображають вибори.

Спеціаліст (лат. *specialis*) – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі кваліфікації бакалавра здобув спеціальні знання і уміння, 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 і зарубіжних організаціях.

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

Трудовий колектив (лат. *collectivus* – збірний) – сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги

Трудовий потенціал – оптимальний потенціал за кількісними і якісними показниками для виконання персоналом існуючих і перспективних завдань функціонування організації.

Управлінський апарат – штаб, який складається із фахівців для виконання окремих функцій управління та працівників, що обслуговують керівників і функціональних фахівців.

Учні – особи, які відбувають виробниче навчання безпосередньо на виробництві у ролі учнів індивідуального чи бригадного навчання (незалежно від віку), отримують плату за тарифною сіткою учнів, а також навчаються в



навчальних закладах, створених організацією незалежно від системи оплати їхньої праці.

Фактична чисельність персоналу – особи, які на певну дату з'явилися і приступили до роботи незалежно від її тривалості.

Формальна структура трудового колективу – упорядкована сукупність формальних соціальних груп, утворених відповідно до цілей і завдань функціонування виробничо-господарської організації.

Характер (грец. *charakter* – риса, особливість) – сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, інших людей і до себе.

Штатна чисельність персоналу – чисельність працівників, які входять до штату організації (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу).

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

## Основна:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр Учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород, 2008. – 286 с.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2009. – 296 с.
5. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. – 312 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер.с англ. / Мескон М. Х., Альберт М., Хеллоури Ф. – М. : Дело ЛТД, 2005. – 704 с.
7. Старостинский Є. К. Как управлять персоналом / Є. К. Старостинский. – М. : Бизнес-школа, Интел-синтез, 2011. – 95 с.
8. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е перераб. и доп. / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа, Интел-синтез, 2007. – 368 с.
9. Щёкин С. В. Основы кадрового менеджмента / С. В. Щёкин. – 5-е изд. стереотип. – К. : МАУП, 2009. – 280 с.

## Додаткова:

1. Алехина О. Е. Современные персонал-технологии / О. Е. Алехина. – М. : АНХ, Институт бизнеса и делового администрирования, 2009. – 68 с.
2. Аширов Д. А. Управление персоналом: Учеб. пособ. / Д. А. Аширов. – М. : ТК Велби, Проспект, 2006. – 432 с.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах. Учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 96 с.
4. Ємельяненко Л. М. Управління конфліктами: Підручник. / Л. М. Ємельяненко, О. В. Сімоходська. – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с.
5. Капченко Л. М. Підвищення кваліфікації на курсах цільового призначення: науково-методичні рекомендації / за заг. ред. Л. М. Капченка. – К. : ІПК ДСЗУ, 2011. – 30 с.
6. Кривобороденко Г. П. Інноваційні моделі управління ринком праці як фактор подолання економічної кризи / Г. П. Кривобороденко // Ринок праці. – №1. – 2011. – С. 16-20.
7. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
8. Лукашевич М. П. Соціологія ринку : підручник / М. П. Лукашевич. – К. : ІПК ДСЗУ, 2011. – 231 с.

9. Маршавин Ю. М. Шляхи досягнення продуктивної зайнятості населення на підставі ефективних робочих місць і конкурентноздатної робочої сили / Ю. М. Маршавин // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2010. – № 6. – С. 111-118.
10. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Аленко, А. И. Мерко. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.
11. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
12. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. 2-е вид. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2011. – 303 с.
13. Туленков М. В. Ринок праці та зайнятість населення: проблеми теорії та виклики практики: кол. моногр. /Ред.- координатор М. В. Туленков. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 363 с.
14. Тузова А. А. Мотивация трудовой деятельности / А. А. Тузова. – М. : МИЭМП, 2010. – 102 с.
15. Трубич С. Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу / С. Ю. Трубич, З. М. Пушкар // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4 (58). – С. 186-192.
16. Ткаченко А. М. Менеджмент персоналу Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / А. М. Ткаченко, О. В. Шляга. – Запоріжжя : Видавництво ЗДІА, 2009. – 475 с.
17. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
18. Шевченко Т. В. Нестандартные методы оценки персонала / Т. В. Шевченко. – М. : Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 128 с.
19. Филин С. А. Управление человеческими ресурсами: курс лекций для руководителей и профессионалов в управлении человеческими ресурсами / С. А. Филин, Т. В. Филина. – Алма-Ата, : Институт директоров, 2011 – 209 с.
20. Филина Ф. Н. Справочник кадровика: полное практическое руководство. 7-изд., перераб. и доп. / Ф. Н. Филин. – М. : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2011. – 70 с.

#### Інформаційні ресурси

Періодичні видання України з проблем управління персоналу:

1. [www.maup.com.ua/newsmaup/news?idn=56](http://www.maup.com.ua/newsmaup/news?idn=56) – газета «Персонал Плюс»
2. [kadrovik01.com.ua/](http://kadrovik01.com.ua/) – журнал «Кадровик-01»
3. [www.top-personal.ru/](http://www.top-personal.ru/) - журнал «Управление персоналом»
4. [www.HR-director.ru](http://www.HR-director.ru) – журнал «Директор по персоналу»
5. <http://www.kdelo.ru/> - журнал «Кадровое дело»
6. [www.HR-director.ru](http://www.HR-director.ru) – журнал «Работа с персоналом»
7. [www.business.ua](http://www.business.ua) – журнал «Бизнес»
8. [www.expert.ua](http://www.expert.ua) – журнал «Експерт–Україна»
9. [www.kommersant.ua](http://www.kommersant.ua) – газета «Коммерсант–Україна»
10. [www.companion.ua](http://www.companion.ua) – журнал «Компаньон»
11. [www.investgazeta.net](http://www.investgazeta.net) – «Українська інвестиційна газета»

Навчально-методичне видання  
(українською мовою)

Маркова Світлана Вікторівна  
Олійник Олександр Миколайович

## МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРЕСОНАЛУ

Навчально-методичний посібник  
для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»  
спеціальності «Бізнес-адміністрування»

Рецензент *О. О. Головань*  
Відповідальний за випуск *С. В. Маркова*  
Коректор *О. М. Олійник*