

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

# **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Навчально-методичний посібник**

Тернопіль  
ТНЕУ  
2018

УДК 005.95/.96(075.8)

Д 99

*Рекомендовано до друку Науково-методичною радою  
з Тернопільського національного економічного університету  
(Протокол № 2 від 20.12.2018 р.)*

**Рецензенти:** **Благу́н Іван Семенович** – декан економічного факультету Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника, заслужений діяч науки і техніки України, д.е.н., професор;  
**Красноруцький Олексій Олександрович** – завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, д.е.н., професор  
**Ужва Алла Миколаївна** – доцент кафедри обліку та оподаткування Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського, д.е.н., доцент

**Д 99 Дяків О. П., Островерхов В. М.** *Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено).* – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.  
ISBN 978-966-654-514-8

**Укладачі:** **Дяків Ольга Петрівна**, к. е. н., доцент  
**Островерхов Віктор Михайлович**, к. е. н., доцент

**Відповідальний за випуск:**

**Качан Євген Петрович** – завідувач кафедри УП і РЕ, професор, кандидат економічних наук

Навчально-методичний посібник для вивчення дисципліни «Управління персоналом» дає можливість студентам набути знання та вміння самостійно вирішувати практичні питання управління персоналом. Розроблені завдання у посібнику мають сформувані у студентів комплекс компетенцій, достатніх професійно аналізувати діючі питання формування, розвитку, мотивації та стимулювання персоналу в сучасних умовах.

Цей посібник може бути використаний студентами всіх економічних спеціальностей при вивченні системи організації кадрової роботи з персоналом.

УДК 005.95/.96(075.8)

ISBN 978-966-654-514-8

© Дяків О. П., Островерхов В. М., 2018  
© ТНЕУ, 2018

## ЗМІСТ

---

---

Вступ.....	4
Мета та завдання дисципліни.....	5
Структура залікового кредиту дисципліни «Управління персоналом»... ..	18
Тема 1. Теоретичні засади управління персоналом. Персонал організації та його структура.. ..	19
Тема 2. Кадрова політика організації.. ..	28
Тема 3. Корпоративна культура в системі управління персоналом.....	38
Тема 4. Ресурсне забезпечення управління персоналом.....	47
Тема 5. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом.....	61
Тема 6. Кадрова служба в системі управління персоналом.....	72
Тема 7. Кадрове діловодство в системі управління персоналом.....	85
Тема 8. Планування в управлінні персоналом.....	96
Тема 9. Формування персоналу організації.....	105
Тема 10. Управління процесами руху персоналу .....	118
Тема 11. Розвиток персоналу організації.....	133
Тема 12. Мотивація і стимулювання персоналу... ..	146
Тема 13. Оцінювання персоналу.....	158
Тема 14. Регулювання трудової діяльності персоналу.....	168
Тема 15. Соціальне партнерство в організації.....	178
Тема 16. Управління охороною праці.....	192
Тема 17. Управління робочим часом працівників... ..	206
Тема 18. Ефективність управління персоналом.....	218
Управлінські ситуації.....	231
Комплексні практичні індивідуальні завдання.. ..	241
Критерії оцінювання.. ..	245
Додатки.....	249
Глосарій.....	269

Ефективність діяльності будь-якої інноваційної організації насамперед залежить від людей та від того, як вони керують виробництвом, обслуговують техніку, виконують численні трудові процеси.

Персонал організації складається з працівників різних професій, неоднакового посадового статусу, різного рівня підготовки, з різними інтересами, правами, обов'язками та відповідальністю.

Організація може діяти ефективно лише за умов, коли кожен працівник добре знатиме свої обов'язки та сумлінно їх виконуватиме, а між окремими виконавцями і колективами буде налагоджено тісний взаємозв'язок, усі робочі місця будуть забезпечені всім необхідним для безперебійної та продуктивної праці.

В умовах нової економіки управління персоналом за характером має бути системним щодо комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових і вдосконалення діючих форм і методів кадрової роботи.

Умови ефективної діяльності персоналу не виникають самочинно, їх створення та постійне підтримання на належному рівні вимагає величезних затрат управлінської праці. Це зобов'язує керівництво кожної організації надавати великої уваги питанням управління персоналом, створювати спеціальні функціональні підрозділи, навчати керівників усіх рівнів за спеціальними програмами, вивчати кращий світовий досвід, вдосконалювати кадрову політику.

На сучасному виробництві в умовах економіки знань особливе значення надається питанням кадрової політики, проблемам підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів усіх категорій підприємства. Це вимагає вдосконалення системи підготовки кадрів з урахуванням розвитку науки і техніки.

Велике практичне значення управління в сучасних умовах спричинило необхідність включення відповідної дисципліни до навчальних планів підготовки фахівців з управління персоналом.

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

**Мета дисципліни** «Управління персоналом» – ознайомити студентів з основними завданнями і змістом управління персоналом, літературою з питань теорії та практики кадрової роботи на підприємствах, а також допомогти їм у самостійній роботі з вивчення проблем підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства, проблем управління персоналом як єдиної системи цілеспрямованого впливу на кадровий склад організації для забезпечення ефективної діяльності колективу і задоволення результатами праці кожного працівника.

### **Основні завдання дисципліни:**

– формування у студентів стійких знань з теорії управління персоналом;

– набуття студентами навичок та вмінь самостійно вирішувати практичні питання управління персоналом.

Після вивчення курсу студенти повинні вміти професійно аналізувати діючі системи кадрового забезпечення підприємства і розробляти заходи щодо їх удосконалення.

**Предмет навчальної дисципліни** – це закономірності, принципи і методи залучення, розвитку і використання персоналу для досягнення цілей організації.

### **Методика активізації процесу навчання**

При вивченні дисципліни «Управління персоналом» для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів використовуються такі навчальні технології:

- проблемні лекції;
- робота в малих групах;
- семінари-дискусії;
- презентації;
- вирішення ситуаційних вправ;
- рольова гра.

**Проблемні лекції** спрямовані на розвиток логічного мислення студентів і характеризуються тим, що коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення у підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздачею студентам під час лекції друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. При читанні лекцій студентам даються питання для

самостійного розмірковування, проте лектор сам відповідає на них, не чекаючи відповідей студентів. Система питань у ході лекції стимулює, змушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити у пошуках правильної відповіді.

**Робота в малих групах** використовується з метою активізації роботи студентів при проведенні семінарських і практичних занять. Це так звані групи психологічного комфорту, де кожен учасник відіграє свою особливу роль і певними своїми якостями доповнює інших. Використання цієї технології дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

**Семінари-дискусії** передбачають обмін думками й міркуваннями учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

**Презентації** – виступи перед аудиторією – використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань.

Важливе значення для особистої організації навчання як засобу самовираження студентів мають різноманітні рольові ігри. Усі види рольової гри відрізняються ступенем контролю викладача і творчості студентів. При вивченні напам'ять діалогів контроль викладача є максимальним, а творчість студентів – мінімальною. Діалоги, які базуються на основі реплік, запропонованих викладачем, є тим видом рольової гри, де вона стає недостатньо творчою стосовно використання розмовної лексики. Їхнє використання сприяє залученню студентів до середовища спілкування, вибору мовної поведінки, стимулює бажання студентів говорити від себе, допомагає виявленню творчих здібностей, розкриває резерви особистості та є важливим елементом у навчанні й вивченні управління персоналом.

**Метод ситуаційних вправ** є активним методом навчання, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів. Він сприяє розвитку винахідливості, вмінню вирішувати проблеми, розвиває здібності проводити аналіз і діагностику проблем.

Ситуаційні вправи виконують ряд важливих функцій. Вони допомагають студентам:

- глибше зрозуміти тему, розвинути уявлення;
- одержати ґрунт для перевірки теорії, дослідження ідей, виявлення закономірностей, взаємозв'язків, формулювання гіпотез;

- розвинути і застосувати аналітичне й стратегічне мислення, вміння вирішувати проблеми і робити раціональні висновки;
- розвинути комунікаційні навички,
- пробудити інтерес, підіграти цікавість, стимулювати мислення та дискусію;
- одержати додаткову інформацію, поглибити знання;
- переконатися у поглядах; але що особливо важливо – прив'язати теоретичні знання до реалій життя, перетворити абстрактні знання у цінності та вміння студента.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми дисципліни **«Управління персоналом»** будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме вміння:

- аналізувати чисельність, структуру та показники професійного складу персоналу організації;
- формувати та розробляти кадрову політику організації;
- розробляти ефективні корпоративні норми та правила поведінки працівників;
- застосовувати законодавчі акти та методичні документи, норми і положення під час розв'язання завдань з управління персоналом у сфері фінансів, банківської справи та страхування;
- встановлювати комунікаційні зв'язки між працівниками, підрозділами, організаціями з метою прийняття ефективних рішень;
- формувати психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці менеджерів;
- розподіляти завдання з управління персоналом між кадровою службою, лінійними і функціональними керівниками та іншими суб'єктами управління персоналом;
- вести і систематизувати кадрову документацію за різними класифікаційними ознаками і групами;
- складати прогнози щодо кадрового планування та соціального розвитку організації, використовувати різні методи професійного підбору кандидатів, оцінювати їх ефективність;
- впроваджувати програми адаптації працівників;
- розраховувати показники руху персоналу в організації;
- організовувати супровід гармонійного досягнення кар'єри працівників в організації;
- аналізувати та визначати організаційні форми і методи професійного навчання працівників;

- проектувати заходи з посилення матеріального та нематеріального мотивування трудової діяльності, розробляти критерії оцінки особистих якостей та результатів праці персоналу;
- проектувати заходи щодо вдосконалення трудової діяльності підрозділів і працівників;
- аналізувати основні розділи колективного договору;
- проводити атестацію робочих місць за умовами праці;
- оцінювати соціально-економічну ефективність застосування гнучких режимів робочого часу;
- підвищувати ефективність використання часу на особистому, командному та корпоративному рівні;
- виконувати розрахунки ефективності: організаційної, економічної та соціальної ефективності управління персоналом

**Мета проведення лекцій** полягає у тому, щоб ознайомити студентів із системою управління персоналом: плануванням, підбором, розстановкою, адаптацією, мотивацією, розвитком персоналу. За підсумками проведення лекційних занять студенти будуть знати:

- особливості персоналу як стратегічного ресурсу організації;
- основні характеристики персоналу організації;
- сутність і значення кадрової політики організації;
- складові кадрової політики; типи та принципи кадрової політики;
- чинники впливу на формування кадрової політики підприємства.
- мету та сутність корпоративної культури організації;
- функції корпоративної культури; складові корпоративної культури;
- стратегію розвитку корпоративної культури.
- призначення і напрями використання нормативно-правових актів в управлінні персоналом;
- перелік і призначення документів, які належать до нормативно-правової бази та використовуються для науково-методичного супроводу управління персоналом;
- склад і призначення технічних засобів, які застосовують під час розв'язання завдань з управління персоналом;
- типи керівників в управлінні;
- стилі керівництва; якості та риси успішного керівника;
- причини неуспішного керівництва;
- номенклатуру справ з кадрового діловодства;



- вимоги до управлінської документації (положень, регламентів, посадових інструкцій тощо);
  - ведення особових справ працівників; перелік документів особового складу;
  - порядок планування витрат на персонал;
  - планування соціального розвитку організації;
  - завдання і напрями маркетингу в управлінні персоналом;
  - технологію оцінювання кандидатів на вакантні посади;
  - методи та інструменти відбору персоналу;
  - процедури введення в посаду та адаптації новоприйнятих працівників;
- 
- сутність і основні форми прояву трудової мобільності працівників;
  - методи управління кар'єрою;
  - вимоги економіки знань до компетентності працівників;
  - сутність і стратегічне значення розвитку персоналу;
  - методи визначення потреб організації в навчанні працівників;
  - структуру компенсаційного пакета;
  - призначення та особливості використання нематеріальних методів мотивації;
- 
- сутність, завдання, види і методи оцінювання працівників;
  - організацію і методи поточного оцінювання працівників;
  - основні завдання регулювання спільної діяльності працівників організації;
- 
- способи регулювання діяльності підрозділів підприємства;
  - способи регулювання діяльності працівників.
  - спільність інтересів найманих працівників та роботодавців;
  - сторони колективного договору; зміст колективного договору;
  - нормативне забезпечення регулювання умов праці;
  - показники оцінювання ефективності заходів з удосконалення умов праці;
- 
- правове регулювання робочого часу і відпустки;
  - сутність і особливості гнучких режимів роботи;
  - особливості ненормованої праці;
  - методи аналізу ефективності використання робочого часу;
  - методи оцінювання і показники: організаційної, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

**Мета проведення практичних занять** полягає у тому, щоб виробити у студентів практичні навички аналізу роботи з персоналом, а студенти **повинні вміти:**

- розробляти заходи з оптимізації чисельності й структури персоналу, виходячи з реальних потреб організації;
- використовувати знання теоретичних засад управління персоналом у практичній діяльності;
- оцінювати повноту і якість кадрової політики та її складових;
- оволодіти навичками формування кадрової політики організації;
- оцінювати рівень розвитку корпоративної культури;
- розробляти корпоративні та етичні кодекси організації;
- розробляти ефективну корпоративну культуру.
- визначати перелік законодавчих актів та методичних документів, норми і положення яких треба враховувати під час розв'язання завдань з управління персоналом;
- усвідомити психологічне забезпечення професійної діяльності менеджерів;
- установлювати взаємозв'язок між управлінськими вміннями та успіхом керівництва;
- розробляти положення про службу персоналу;
- складати посадові інструкції для працівників служби персоналу;
- оцінювати ефективність зв'язків служби персоналу із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації;
- розробляти внутрішні кадрові документи;
- володіти навичками складання кадрової звітності;
- вести кадрове діловодство;
- володіти методами розрахунку чисельності та професійного складу персоналу;
- планувати заходи з соціального розвитку організації;
- визначати напрями маркетингу в управлінні персоналом;
- використовувати інформаційну базу даних, інтернет-сайти з пошуку роботи;
- вивчати й усувати причини плинності персоналу;
- обґрунтовувати пропозиції з вдосконалення процесів руху персоналу;
- планувати трудову кар'єру працівників організації;
- проводити моніторинг ринку освітніх послуг;
- визначати вимоги до рівня компетентності працівників;

- обґрунтовувати стратегію розвитку персоналу організації;
- обґрунтовувати форми взаємодії з навчальними закладами щодо первинного професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- формувати конкурентоспроможний компенсаційний пакет для різних категорій персоналу;
- аналізувати ефективність поточного оцінювання працівників;
- визначати потребу організації в проведенні оцінювання працівників;
- проводити оцінку особистих якостей та результатів праці персоналу;
- аналізувати наявні засоби регулювання трудової діяльності, виявляти проблемні точки;
- складати проекти положень про структурні підрозділи та посадові інструкції;
- здійснювати контроль за виконанням колективного договору;
- контролювати умови праці працівників на відповідність санітарним правилам і нормам;
- розробляти рекомендації з поліпшення умов праці.
- реалізовувати різні варіанти робочого дня і робочого тижня;
- визначати категорії працівників, для яких може встановлюватися ненормований робочий день;
- виявляти втрати робочого часу та їхні причини в організації;
- добирати потрібну інформацію для виконання аналітичних та оціночних дій щодо визначення ефективності управління персоналом.

**Взаємозв'язки дисципліни «Управління персоналом» із суміжними дисциплінами навчального плану.** Дисципліна «Управління персоналом» – базова, провідна для формування компетенцій фахівця з економіки, обліку, фінансів, банківської справи та страхування. За змістом спирається на дисципліни гуманітарної (філософія, психологія, правознавство), природничо-наукової та загальноекономічної підготовки (менеджмент, статистика).

### **Самостійна робота студентів з курсу «Управління персоналом»**

Самостійна робота студентів – один із основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять.

#### ***Мета самостійної роботи студентів:***

- розвиток творчих здібностей та активізація розумової діяльності студентів;

- формування умінь і навичок самостійної розумової праці;
- розвиток морально-вольових зусиль;
- формування у студентів потреби безперервного самостійного поповнення знань як необхідної умови професійного становлення.

### ***Завдання самостійної роботи студентів:***

- навчання студентів самостійно працювати з різними джерелами інформації;
- творче сприйняття й осмислення навчального матеріалу;
- формування навичок щоденної навчальної самостійної роботи.
- Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.
- Питання, що виникають у студентів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою управління персоналом та регіональної економіки.

### **Організація контрольних заходів самостійної роботи студентів**

Контрольні заходи включають поточний і підсумковий контроль знань студентів. Поточний контроль є органічною частиною навчального процесу і проводиться під час лекцій, семінарських, практичних і лабораторних занять.

#### ***Форми поточного контролю:***

- усне опитування за матеріалами розглянутої теми на початку наступної лекції з оцінкою відповідей студентів;
- письмове фронтальне опитування студентів на початку чи в кінці лекції;
- перевірка виконання завдань самостійної роботи в зошитах;
- перевірка знань та умінь на семінарських, практичних заняттях;
- тестова перевірка знань студентів;
- перевірка знань і вмінь шляхом використання інтерактивних технологій навчання.

При кредитно-модульній системі навчання теми самостійної роботи входять у модуль. Контролюються після закінчення логічно завершеної частини лекцій та інших видів занять із певної дисципліни, їхні результати враховуються під час виставлення підсумкової оцінки.

Результати поточного контролю з самостійної роботи студента фіксуються у журналі навчальних занять академічної групи.

Навчальний матеріал дисципліни, передбачений робочою програмою для засвоєння студентами у процесі самостійної роботи, виноситься на модульний підсумковий контроль поряд із теоретичним матеріалом, який опрацьовується на занятті.

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною «Управління персоналом» для студентів включає такі форми:

- підготовка до семінарських (практичних) занять;
- підготовка до виконання модульних (контрольних) завдань;
- виконання аналітичних (розрахункових завдань);
- вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач;
- критичний огляд наукових публікацій за обраною проблематикою;
- розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем;
- підготовка індивідуальних науково-дослідних завдань;
- підготовка до екзамену.

Всі завдання самостійної роботи студентів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання. Обов'язкові завдання виконуються обов'язково кожним студентом у процесі вивчення дисципліни, вибіркові завдання є альтернативними.

Перелік завдань для самостійної роботи представлений у плані самостійної роботи студентів. Кожен студент повинен ознайомитися з планом самостійної роботи і на власний розсуд визначитися з вибіркоvim елементом самостійної роботи, щоб набрати необхідну кількість балів.

### **Карта самостійної роботи студентів з курсу «Управління персоналом» для студентів усіх економічних спеціальностей**

<b>Види самостійної роботи</b>	<b>Планові терміни виконання</b>	<b>Форми контролю та звітності</b>
<b>I. Обов'язкові завдання</b>		
Підготовка до семінарських (практичних) занять	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у семінарських (практичних) заняттях
Підготовка до модульних (контрольних) робіт	Відповідно до розкладу занять	Перевірка результатів виконання модульних (контрольних) робіт
Написання реферату (есе) за заданою тематикою	I–XVIII тижні	Обговорення(захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
Виконання завдань аналітичного характеру	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
<b>II. Вибіркові завдання</b>		
Критичний огляд публікацій за обраною тематикою	I–XVIII тижні	Обговорення результатів проведеної роботи під час аудиторних занять
Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем за обраною тематикою	I–XVIII тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

### **Підготовка до семінарських (практичних) занять**

При підготовці до семінарських і практичних занять студент повинен всебічно розглянути і засвоїти питання, що були предметом лекції та винесені на практичний розгляд, а саме: ознайомитися з планом семінарського (практичного) заняття та переліком навчальної літератури, наведеним наприкінці плану; перевірити наявність попереднього конспекту лекції; підготувати запитання до викладача з теми семінарського заняття; підготувати виступи з проблемних питань за темою семінару; підготуватися до обговорення питань *інформаційного* блоку у формі діалогу, дискусії, диспуту, конференцій тощо (за планом заняття).

Підсумкова контрольна робота є окремим модулем, зміст якого відповідає робочій програмі дисципліни загалом. Підсумковий модульний контроль (контрольна робота) проводиться з метою оцінки результатів навчання після закінчення логічно завершеної частини лекційних та практичних (семінарських) занять дисципліни «Управління персоналом» – змістовного модуля. Завданням підсумкового модульного контролю (контрольної роботи) є перевірка розуміння та засвоєння певного матеріалу, вироблення навичок проведення розрахункових робіт, умінь самостійно опрацьовувати тексти, здатності осмислити зміст кількох тем дисципліни, умінь публічно чи письмово представити певний матеріал. Він оформляється у вигляді відповідного завдання: має теоретичну, тестову і практичну частини.

### **Написання завдання (есе) за заданою тематикою**

Завдання (есе) – обов'язкова частина самостійної роботи студента над курсом «Управління персоналом». Метою завдання (есе) є діагностика продуктивної, творчої складової пізнавальної діяльності студента, який передбачає аналіз інформації, його інтерпретацію, побудову міркувань, порівняння фактів, підходів і альтернатив, формулювання висновків, особисту оцінку тощо.

Студент зобов'язаний підготувати завдання (есе) тільки на погоджену з викладачем тему. Завдання (есе) слід надрукувати на білому папері стандартного формату А4 і зшити. Зразок титульного аркуша подано в додатку А. Після титульного аркуша студент подає детальний план завдання, в якому треба виділити вступ, 3–5 питань основного змісту, список використаних джерел.

Обсяг завдання (есе) визначається вмінням студента стисло і водночас вичерпно розкрити тему: показати актуальність питань, що розглядаються, розкрити його зміст, оцінити його висвітлення в спеціальній літературі та розв'язання на практиці, представити самостійне

бачення студентом проблеми питання, зробити висновки та обґрунтувати власні пропозиції відповідно до обраного підходу, стилю тощо.

Обов'язкова наявність ілюстрацій – таблиць, схем, графіків, діаграм тощо. Список використаної літератури (не менше 5-ти джерел) оформляється згідно з діючими правилами.

### **Виконання завдання аналітичного характеру**

Завдання аналітичного характеру виконується за обраною студентами тематикою.

Інформаційною базою для підготовки студентами навчального завдання аналітичного характеру є статистичні матеріали підприємств, установ та організацій. Виконання завдання дослідницького характеру потребує використання таких інформаційно-довідкових матеріалів:

- статистичний щорічник України;
- періодичні видання «Генеральний директор», «Секретарь-референт», «Україна: аспекти праці», «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом», «Делопроизводство», «Кадровое дело», «Людина і праця», «Персонал», «Довідник кадровика», «Справочник економіста», Справочник «Кадровое делопроизводство», методичні розробки Міністерства соціальної політики України і статистичні збірники;

- статистичні звіти з праці підприємств, установ та організацій.

Інтернет-джерела з питань законодавства України про працю та статистичної інформації: <http://alpha.rada.gov.ua>; <http://www.ukrstat.gov.ua>;

<http://www.headhunter.com.ua> – сайт містить інформацію про вакантні посади працівників всіх рівнів управління, а також розмішуються анкетні дані осіб, які ведуть пошук роботи; щоденні анонси бізнес-тренінгів та семінарів, рейтинги професій та посад працівників у сфері вітчизняного бізнесу;

<http://www.hrliga.com> – сайт Ліги спеціалістів з управління персоналом (містить різноманітні статті та форуми з актуальних кадрових проблем);

<http://www.hrm.ru> – спеціалізований сайт з різних напрямів управління людськими ресурсами;

<http://www.hrd.com.ua> – сайт журналу «Управление персоналом».

### **Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач**

Вони спрямовані на розвиток у студентів організаційних та аналітичних здібностей, а також уміння користуватися теоретичними знаннями у вирішенні практичних ситуацій і окремих питань. Завдання виконуються тільки у письмовій формі.

У ситуаційних вправах, правових колізіях студент може розповісти про реальну управлінську проблему чи ситуацію, яка мала місце на практиці, і, як правило, вимагає прийняття управлінського рішення. У стислій письмовій формі автор вправи подає основні деталі ситуації й ілюструє її розмитість і складність. У вправі може міститись інформація про місію організації, її фінансовий стан, становище на ринку праці, цілі, професіоналізм менеджерів і виконавців, конкурентне середовище, наявні можливості й загрози.

### **Критичний огляд наукових публікацій**

Критичний огляд публікацій виконується студентом за темою, обраною для виконання обов'язкового завдання аналітичного характеру, тобто є його логічним продовженням.

Інформаційною базою для виконання цього завдання є наукові монографії, статті з наукових журналів і збірників наукових праць. Кількість використаних публікацій – не менше 5. Метою критичного огляду наукових публікацій є доповнення висновків, зроблених за результатами виконання завдання дослідницького характеру, а також аналіз і оцінка підходів науковців до розгляду та вирішення певної проблеми за темою дослідження. Обсяг дослідження не повинен перевищувати 5 сторінок.

### **Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем**

Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених в ході виконання завдання аналітичного характеру проблем виконується студентом за темою цього завдання, тобто є логічним його продовженням.

Інформаційною базою для розробки пропозицій щодо вирішення виявлених проблем є висновки, зроблені за результатами виконання завдання аналітичного характеру, а також матеріали наукових публікацій, нормативно-правових документів, Internet-видань тощо. Обов'язковою вимогою оформлення пропозицій є наявність списку літератури і посилань на використані джерела інформації. Студент має запропонувати рекомендації та заходи, які на його думку сприятимуть розв'язанню виявлених в ході виконання завдання аналітичного характеру проблем. Обсяг розроблених пропозицій не повинен перевищувати 3-х сторінок.

### **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

Індивідуальні науково-дослідні завдання (ІНДЗ) з дисципліни «Управління персоналом» виконуються самостійно кожним студентом на основі сформованих індивідуальних завдань, що викладені в методичних вказівках. ІНДЗ охоплює усі основні теми дисципліни «Управління



персоналом». Метою виконання ІНДЗ є оволодіння навичками вирішувати практичні завдання у сфері управління персоналом. ІНДЗ оформлюється відповідно до встановлених вимог. При виконанні та оформленні ІНДЗ студент може використовувати комп'ютерну техніку. Кожне ІНДЗ оцінюється за 100-бальною шкалою, а також визначається як середньозважена величина, залежно від питомої залікового кредиту. Виконання ІНДЗ є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту з курсу «Управління персоналом».

## СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ» ДЛЯ СТУДЕНТІВ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ – БАКАЛАВР

1	Кількість годин			
	Лекції	Прак-тичні заняття	Само-стійна робота	Індиві-дуальна робота
2	3	4	5	
<b>Змістовий модуль 1. Методологічні основи вивчення управління персоналом</b>				
Тема 1. Теоретичні засади управління персоналом. Персонал організації та його структура	2	2	6	
Тема 2. Кадрова політика організації				
Тема 3. Корпоративна культура в системі управління персоналом	2	2	5	1
Тема 4. Ресурсне забезпечення управління персоналом	2	2	5	
Тема 5. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	2	2	5	1
Тема 6. Кадрова служба в системі управління персоналом	2	2	5	
Тема 7. Кадрове діловодство в системі управління персоналом	2	2	5	
Тема 8. Планування в управлінні персоналом	2	2	5	
Тема 9. Формування персоналу організації...	2	2	5	1
Тема 10. Управління процесами руху персоналу	2	2	5	
Тема 11. Розвиток персоналу організації	2	2	6	
Тема 12. Мотивація і стимулювання персоналу	2	2	6	1
Тема 13. Оцінювання персоналу	2	2	6	
Тема 14. Регулювання трудової діяльності персоналу	2	2	9	
Тема 15. Соціальне партнерство в організації				
Тема 16. Управління охороною праці	2	2	7	
Тема 17. Управління робочим часом працівників				
Тема 18. Ефективність управління персоналом	2	2	6	
<b>Всього 150 год.</b>	30	30	86	4

# ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЙОГО СТРУКТУРА

---

---

## Теоретичні питання робочої програми

1. Предмет, об'єкт та завдання дисципліни «Управління персоналом». Взаємозв'язки дисципліни з суміжними курсами навчального плану.

2. Персонал організації як об'єкт управління. Основні характеристики персоналу.

3. Структура персоналу.

4. Сутність управління персоналом. Складові процесу управління персоналом.

5. Принципи та цілі управління персоналом. Суб'єкти та об'єкти в управлінні персоналом.

6. Місія та цілі організації. Стратегія організації.

## Практичне заняття

**Мета:** систематизувати та поглибити знання сутності управління персоналом; зміст поняття «організація»; особливостей персоналу як стратегічного ресурсу.

**Ключові слова теми:** персонал, організація, управління, управління персоналом, структура персоналу, управлінський персонал, робітничий персонал, кадри.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 1 «Теоретичні засади управління персоналом. Персонал організації його структура»**

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- предмет, мету і завдання навчальної дисципліни; взаємозв'язки дисципліни «Управління персоналом» з іншими дисциплінами навчального плану;
- зміст поняття «організація», її місію та стратегію;
- особливості персоналу як стратегічного ресурсу організації;
- основні характеристики персоналу організації;

- сутність управління персоналом як соціально-економічного явища;

### **Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- засвоїти, які чинники визначають місце навчальної дисципліни в структурно-логічній схемі навчального плану;
- сформулювати чітке уявлення про персонал організації;
- розробляти заходи з оптимізації чисельності й структури персоналу виходячи з реальних потреб організації;
- використовувати знання теоретичних засад управління персоналом у практичній діяльності.

За основними результатами навчання після вивчення теми **«Теоретичні засади управління персоналом. Персонал організації його структура»** будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам та знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме: аналізувати чисельність, структуру та показники професійного складу персоналу організації.

### **Питання для обговорення**

1. В чому полягає мета та завдання управління персоналом?
2. Що входить до об'єкту та суб'єктів управління персоналом?
3. Які методи використовуються в наукових дослідженнях управління персоналом?
4. Навести тлумачення ключових понять навчальної дисципліни: «управління», «персонал», «організація».
5. Охарактеризуйте організацію як основний соціальний інститут суспільства. В чому полягають особливості організації та управління її персоналом в умовах ринкової економіки?
6. Як класифікується персонал за професійними ознаками?
7. Що являє собою структура персоналу? Які структурні зміни чекають персонал організації на етапі ринкової трансформації економіки?

### **Групові завдання**

1. Розкрийте сутність і форми прояву управління персоналом як соціально-економічним явищем.
2. Охарактеризуйте основні елементи культури організації. Якими способами вище керівництво організації може формувати і змінювати її культуру?
3. Як поєднати цілі роботодавця та персоналу?

## Індивідуальні науково-дослідні завдання

1. Опишіть перспективи розвитку організації, в якій Ви працюєте (чи хочете працювати).

- Сформулюйте місію і девіз організації.
- Назвіть конкретні цілі, що характеризують місію (технологічні, організаційні, кадрові, у взаємодії з іншими організаціями).
- Охарактеризуйте можливих партнерів організації.
- Опишіть бажаного працівника організації.
- Визначте основні корпоративні правила: в галузі відбору, навчання і просування персоналу; в галузі стимулювання роботи.
- Запропонуйте програму кадрових заходів для організації.

2. Які основні характеристики повинні входити в філософію діяльності Вашої організації? Побудуйте схематично філософію розвитку Вашої організації.

3. Проаналізувати за літературними джерелами диференціацію факторів, які впливають на поведінку персоналу під час трудової діяльності в організації [11, с. 24].

*Таблиця 1.1*

### Аналіз факторів, які впливають на поведінку персоналу в організації

Фактори	Вплив	
	позитивний	негативний
<b>Організаційно-економічні:</b> форми організації праці, організаційно-правова форма підприємства, організаційна структура, економічний стан, підходи до винагородження персоналу		
<b>Адміністративно-управлінські:</b> адміністративні методи управління, вибір принципів і методів управління, нормативні та директивні акти		
<b>Техніко-технологічні:</b> ергономіка, промислова санітарія, умови праці.		
<b>Правові:</b> законодавство в сфері праці та соціально-трудова відносин		
<b>Групові:</b> взаємодія людини і організації, групові норми і правила.		
<b>Особистісні:</b> психологія людини		

## Короткий виклад основного матеріалу теми

Персонал – це весь штатний склад організації, підприємства, установи, які працюють на постійній та тимчасовій основі, включають носіїв кваліфікованої і некваліфікованої праці.

Якісні характеристики персоналу представлені складним комплексом індивідуальних, особистих, професійних, комунікативних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють основну роль.

**Структурою персоналу** називають співвідношення чисельності різних категорій працівників, наприклад, керівників і рядових виконавців, робітників, зайнятих ручною і механізованою працею тощо.

Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою [1, с. 50 ].

Штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників.

Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл у залежності від виконуваних функцій.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості.

Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства.

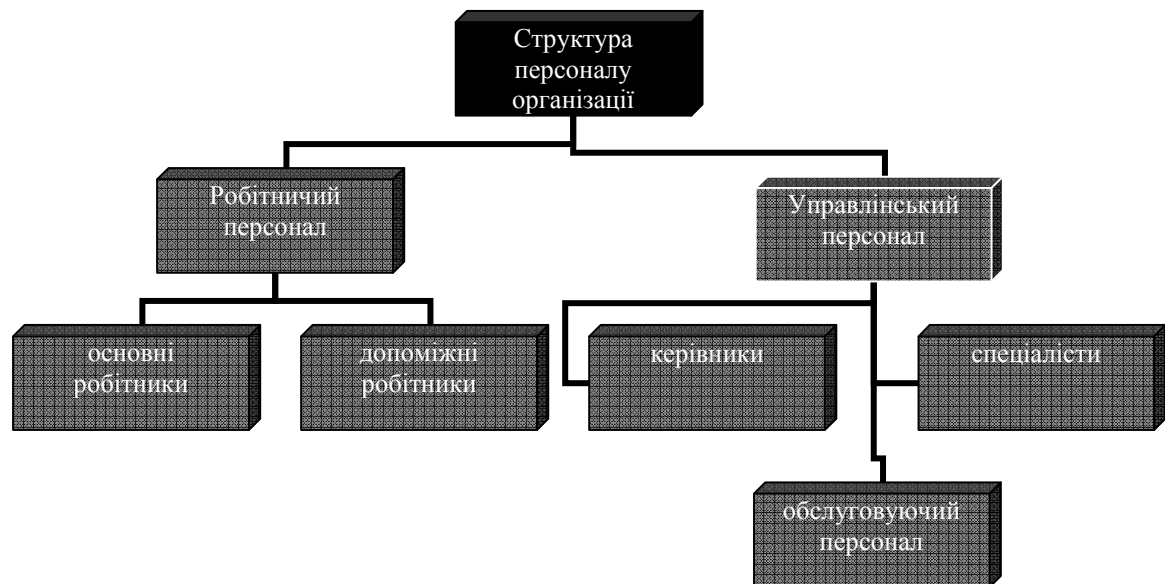
Персонал розподіляється на дві великі групи:

- управлінський персонал;
- робітничий персонал.

До **управлінського** персоналу належать працівники, які виконують або забезпечують виконання управлінських функцій.

До **робітничого** персоналу належать працівники, які безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або виконують різні виробничі послуги та переміщення вантажів.

**Кадри** – це висококваліфіковані фахівці, які мають певну професійну підготовку, досвід роботи, володіють певними професійними знаннями в царині спеціальної діяльності та перебувають у соціально-трудова відносинах з роботодавцем на постійній основі.



**Рис. 1.1. Структура персоналу організації**

Особливістю персоналу є те, що він одночасно є об'єктом та суб'єктом «управління персоналом».

В сучасній навчальній та науковій літературі не існує єдиного тлумачення поняття «управління персоналом».

Під управлінням персоналу розуміють системно організований процес найму, переміщення, звільнення, розвитку та використання працівників з метою досягнення цілей підприємства.

**Організація** – сукупність людей, які об'єднуються для вирішення певних цілей, цінностей, інтересів та завдань. Організація як соціальний інститут опирається на організаційну структуру, корпоративну культуру, соціальну відповідальність, взаємодію із зовнішнім середовищем та використанням усіх видів ресурсів.

**Філософія організації** є складовою корпоративної культури, яка визначає внутрішнє та зовнішнє середовище соціальної відповідальності, цінності, етичні принципи ведення бізнесу, повагу до партнерів і споживачів, турботу про власний персонал.

**Мета організації** – це те, заради чого вона формується і буде функціонувати в майбутньому.

**Місія** – сенс існування організації, специфіка її діяльності, стратегічні цілі, а також основні соціальні зобов'язання.

**Стратегія** – це довгостроковий план розвитку підприємства, досягнення корпоративних цілей як засіб виживання і розвитку в конкурентному середовищі.

Під **стратегією управління персоналом** розуміють стратегічний (розрахований на довгострокову перспективу) план перманентного розвитку людського капіталу як основної конкурентної переваги організації [13, с. 99].

**Завдання до самостійної роботи з теми  
«Теоретичні засади управління персоналом. Персонал організації  
та його структура»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<p><b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b></p> <p>1. Як класифікується персонал за професійними ознаками?</p> <p>2. Охарактеризуйте основні елементи культури організації. Якими способами вище керівництво організації може формувати і змінювати її культуру?</p>	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<p><b>Написання завдання (есе) на тему:</b></p> <p>1. Ефективність управління людськими ресурсами в умовах нової економіки.</p> <p>2. Управління персоналом як складова частина менеджменту підприємства.</p> <p>3. Конкурентоспроможність персоналу в сучасній організації.</p> <p>4. Механізм реалізації стратегії та політики управління персоналом.</p>	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<p><b>Завдання аналітичного характеру</b></p> <p>1. Які основні складові повинні входити в філософію діяльності Вашої організації?</p> <p>2. Побудуйте схематично філософію розвитку Вашої організації.</p>	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<p><b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b></p> <p>1. Проаналізувати цільовий компонент «цілей» студента</p>	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<p><b>Критичний огляд наукових публікацій</b></p> <p>Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом» проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді:</p> <p>1. Вивчення зарубіжного досвіду з управління персоналом та можливості його використання у вітчизняній практиці</p> <p>2. Опрацювавши джерела в царині управління персоналом охарактеризуйте різні школи управління, визначте сильні та слабкі сторони їх впливу на практику управління персоналом, розкрийте відмінності в підходах щодо ролі та місця персоналу.</p>	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<p><b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b></p> <p>1. Роль людського чинника на сучасному етапі розвитку суспільства.</p> <p>2. Що являє собою структура персоналу? Які структурні зміни чекають персонал організації на етапі інноваційного розвитку економіки?</p>	I–XVIII	Оцінювання якості підготовлених матеріалів



## Тестові завдання

### 1. Що є об'єктом в управлінні персоналом?

- а) керівники;
- б) персонал організації;
- в) спеціалісти, які виконують функції управління;
- г) фахівці, які виконують чіткі завдання.

### 2. Управлінський персонал – це:

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

### 3. Місія організації – це:

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

### 4. Предметом управління персоналом є:

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

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

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

### 6. Філософія організації полягає у тому, щоб:

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

**7. До найважливіших складових процесів управління персоналом не входять:**

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

**8. Якісні характеристики персоналу підприємства включають в себе:**

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

**9. Що означає термін «управління», із якої мови він походить?**

- а) з російської й означає керувати будь-чим;
- б) з німецької мови й означає розпоряджатися, урядувати будь-чим;
- в) з французької мови і означає правити, завідувати будь-чим;
- г) з англійської мови та означає командувати, особливо роду вміння та адміністративні навички.

**10. Управління персоналом – це:**

- а) управління фінансово-кадровими ресурсами організації з метою підвищення ефективної діяльності та розподілу прибутку;
- б) процес оцінки зовнішнього кола споживачів, формулювання правових цілей, ухвалення рішень, що направлені на вироблення і утримання конкурентних переваг, які забезпечать бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі;
- в) цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами;
- г) процес використання концепцій менеджменту та знарядь у багатокультурній сфері та отриманні завдяки цьому кращих фінансових показників у досягненні свої мети, додаткових переваг і заощадження часу.

### ***Список рекомендованої літератури***

*1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. :ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.*

2. Бодаренко Н. Внедрение системы управления персоналом на основе ценностей / Н. Бодаренко // МенеджеR по персоналу. – 2015. – № 3–4 – С. 14–19.

3. Брич В. Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. – Тернопіль. :ТНЕУ, 2012. – 552 с.

4. Дафт Р.Л. Теория организации : учеб. [для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»] / Ричард Л. Дафт ; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова ; предисловие Э. М. Короткова. – М. : Юнити–Дана, 2006. – 736 с.

5. Дяків О. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / О. Дяків, В. Островерхов. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 242 с.

6. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум: Навч. посіб. –К.: КТЕУ, 2008. –293 с.

7. Зайцева Т. В. Управление персоналом : учеб. / Т. В. Зайцева, А.Т.Зуб. – М. : Инфра–М, 2008. – 336 с.

8. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – [2-ге вид., переробл. й доп.]–К. : Кондор, 2006. – 308 с.

9. Лутай Л. А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом / Л. А. Лутай // Ринок праці та зайнятість населення : зб. наук. праць ІПК ДСЗУ – № 4. – 2014. – С. 8–12.

10. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. –Тернопіль : ТНЕУ. – 2014. – 288 с.

11. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге вид., виправ. та допов.]. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.

12. Прохорова М. В. Персонал, приносящий прибыль / М. В. Прохорова, Ю. И. Кондратьева. – М. :Эксмо, 2009. – 624 с.

13. Управління персоналом : підруч. / В. М. Данюк. А. М. Колот, Г. С. Суков [та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2014. – 666 с.

14. Чернуха А. Компания как центр непрерывного развития / А. Чернуха // МенеджеR по персоналу. – 2017. – № 11 – С. 38–44.

## ТЕМА 2.

# КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

---

---

### Теоретичні питання робочої програми

1. Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств. Об'єкти та суб'єкти кадрової політики.
2. Типи кадрової політики організації.
3. Система принципів кадрової політики організації.
4. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на формування кадрової політики підприємства.
5. Основні завдання кадрової політики в сучасних умовах.

### Практичне заняття

**Мета:** з'ясувати основні завдання кадрової політики підприємства; її об'єкти та суб'єкти. Засвоїти типи та систему принципів кадрової політики; місце стратегії управління персоналом у системі стратегічного управління організацією.

**Ключові слова теми:** кадрова політика, відкрита кадрова політика, закрита кадрова політика, принципи кадрової політики, чинники формування кадрової політики, стратегія управління персоналом, кадрова стратегія.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 2 «Кадрова політика організації»**

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- сутність і значення кадрової політики організації;
- складові кадрової політики;
- типи та принципи кадрової політики;
- чинники впливу на формування кадрової політики підприємства.

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- оцінювати повноту і якість кадрової політики та її складових;
- оволодівати навичками формування кадрової політики організації;
- досягти усвідомлення впливу чинників на формування кадрової політики.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми «**Кадрова політика організації**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння**: формувати та розробляти кадрову політику організації.

### Питання для обговорення

1. Визначте основні завдання сучасної кадрової політики підприємства.
2. В чому полягає зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства?
3. Здійсніть порівняльну характеристику пасивної, реактивної, превентивної та активної кадрової політики. Визначте умови застосування різних типів кадрової політики підприємств.
4. Які принципи впливають на формування кадрової політики підприємства?
5. Охарактеризуйте систему чинників, що визначають кадрову політику підприємства. Наведіть відповідні приклади.

### Групові завдання

1. Визначте кадрові заходи у різних типах кадрової політики.
2. Відповідно до перспективи розвитку організації, в якій Ви бажаєте працювати, визначте внутрішні та зовнішні чинники формування кадрової політики

*Таблиця 2.1.*

### Чинники формування кадрової політики організації

Внутрішні чинники кадрової політики	Зовнішні чинники кадрової політики

3. Нижче перераховані функції, які формують систему управління персоналом. Згрупуйте їх і побудуйте функціональні підсистеми управління персоналом:

- маркетинг персоналу;
- планування, організація і контроль підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу;
- розробка стратегії управління персоналом;
- розробка кадрової політики;
- планування кадрової роботи;

- найм і відбір компетентних працівників;
- аналіз кадрового потенціалу, прогнозування і визначення потреби в висококваліфікованих фахівцях та робітниках;
- оцінка професійних, ділових і особових якостей працівників з метою їх раціонального використання;
- оцінка персоналу;
- створення умов для розвитку персоналу;
- планування ділової кар'єри;
- участь в розробці організаційної структури, штатного розпису організації;
- організація обліку руху персоналу;
- вивчення причин плинності персоналу і розробка заходів з її зниження;
- мотивація праці працівників;
- компенсаційна політика працівників;
- участь в розробці та впровадженні планів соціального розвитку підприємства;
- формування трудового колективу (групові й особові взаємовідносини, морально-психологічний клімат);
- трудова адаптація молодих фахівців;
- дослідження соціально-психологічних ситуацій;
- розробка і застосування сучасного стилю і методів управління персоналом;
- застосування законів про працю, вирішення правових питань в трудових стосунках;
- участь в розробці корпоративної культури;
- участь у забезпеченні гідних умов праці, економічної, кадрової та інформаційної безпеки;
- організація роботи з працівниками, що звільняються;
- ведення особистих справ працівників;
- організація реклами;
- розвиток культурного і фізичного виховання працівників.

### **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Які особливості політики управління персоналом в умовах різних моделей ринку праці?

2. Скласти перелік основних причин неефективної кадрової політики управління персоналом систематизуючи види, напрями і шляхи реалізації кадрової політики управління персоналом та розробити заходи щодо їх усунення. Результати занести в таблицю 2.1.

**Заходи щодо вдосконалення кадрової політики підприємства**

№	Причини неефективності кадрової політики підприємства	Заходи щодо вдосконалення кадрової політики підприємства
1.		
2.		
3.		
4.		

**Короткий виклад основного матеріалу теми**

Кадрова політика організації – генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму для визначення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [14, с. 191].

Кадрова політика виконує такі основні **завдання**:

- дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку праці з метою своєчасного залучення висококваліфікованого персоналу, необхідної кількості відповідно до стратегії розвитку організації;
- забезпечення персоналу гідними умовами праці відповідно до чинного трудового законодавства прав і обов'язків громадян;
- удосконалення форм і методів навчання з метою освоєння інноваційних технологій; раціональне використання персоналу;
- формування позитивного бренду роботодавця, розвиток корпоративної культури та поліпшення психологічного клімату в колективі тощо.

На формування кадрової політики мають вплив як внутрішні, так і зовнішні фактори.

До зовнішніх факторів відносяться:

- трудове законодавство України;
- діяльність профспілок;
- економічна кон'юнктура;
- стан внутрішнього та зовнішнього ринку праці та перспективи його розвитку.



**Рис. 2.1. Типи кадрової політики організації**

Внутрішніми факторами формування кадрової політики є:

- організаційна структура, мета і стратегія організації;
- територіальне розміщення;
- інноваційні технології;
- корпоративна культура;
- компетентність і творчий потенціал працівників, можливості його зміни в перспективі;
- фінансовий стан організації, які визначають допустимий рівень витрат на розвиток персоналу;
- гідний рівень оплати праці.

Традиційно вирізняють два типи кадрової політики: відкриту і закриту.

**Відкрита кадрова** політика відзначається тим, що найм на роботу проводиться на конкурсній основі відповідно до розроблених кваліфікаційних вимог до кандидатів і дає можливість працівнику в майбутньому займати посади відповідно до рівня компетентності.

**Закрита кадрова** політика виділяється тим, що організація залучає новий персонал за рахунок внутрішніх джерел (своїх працівників просуває на вищі посади), завжди працює в умовах дефіциту висококваліфікованих людських ресурсів.



Кожна організація розробляє свої власні принципи кадрової політики. До загальних **принципів**, характерних для більшості фірм, можна віднести:

- планованості;
- системності;
- єдиноначальності;
- соціального партнерства;
- економічної ефективності;
- демократизму;
- економічної заінтересованості;
- соціальної доцільності.

#### **Напрямки розвитку кадрової політики підприємства:**

- створення кваліфікаційних вимог до персоналу, побудова карти компетенцій;
- розробка методів оцінювання компетентностей;
- створення ефективних кадрових структур і розроблення процедур та механізмів управління;
- формування концепції гідної оплати праці, матеріального і морального стимулювання професіоналізму працівників;
- вибір джерел найму, використання, збереження і вивільнення кадрів;
- розвиток соціально-трудова відносин;
- визначення шляхів інноваційного розвитку персоналу з метою швидкого освоєння нової техніки і технології;
- поліпшення морально-психологічного клімату, утвердження моральних цінностей у колективі;
- забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і гідних умов.

#### **Завдання до самостійної роботи з теми «Кадрова політика організації»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b> 1. Чинники, що зумовлюють стратегію та кадрову політику організації. 2. Основні складові кадрової роботи організації.	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
2.	<p><b>Написання завдання (есе) на тему:</b></p> <p>1. Етапи проектування кадрової політики підприємства.</p> <p>2. Кадрова стратегія, її форми та види. Інструменти реалізації кадрової стратегії організації.</p> <p>3. Застосування системного підходу до управління персоналом. Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом.</p>	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<p><b>Завдання аналітичного характеру</b></p> <p>1. Розвиток управління персоналом в історичній перспективі.</p> <p>2. Основні концепції управління персоналом.</p>	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<p><b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b></p> <p>1. Враховуючи характерні риси персонал-стратегії, розробити систему соціальних та економічних показників, які доцільно застосовувати для оцінки правильності вибору певного типу кадрової політики.</p> <p>2. Особливості розробки кадрової стратегії у торговельній фірмі (підприємстві громадського харчування).</p>	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<p><b>Критичний огляд наукових публікацій</b></p> <p>Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу»; «Управление персоналом» проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді:</p> <p>1. «Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства»;</p> <p>2. «Вплив стилю керівництва на кадрову політику».</p>	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<p><b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b></p> <p>1. Основні концепції та підходи до управління персоналом: їх суть та вплив на практику управління організацією.</p> <p>2. Проблеми та аспекти кадрового аудиту в напрямі формування ефективної кадрової політики організації.</p>	I–XVIII	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## Тестові завдання

**1. Система теоретичних думок, концепцій, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом – це:**

- а) кадрове діловодство;
- б) кадрова робота;
- в) кадрова політика;
- г) кадрове прогнозування.

**2. Основними завданнями кадрової політики є:**

- а) своєчасна виплата заробітної плати відповідно до вимог трудового законодавства;
- б) висока плинність персоналу в організації з метою швидкого оновлення складу кадрів;
- в) вчасне залучення до організації персоналу певної якості та кількості відповідно до стратегії розвитку організації;
- г) налагодження контактів з підприємствами-конкурентами.

**3. До внутрішніх чинників, які мають вплив на формування кадрової політики в організації, належать:**

- а) стан та стратегія розвитку ринку праці;
- б) трудове законодавство держави;
- в) стан економічної кон'юнктури;
- г) організаційна та корпоративна культура.

**4. Авантюристична кадрова політика характеризується тим, що:**

- а) керівники підприємства контролюють виявлені проблемні ситуації та вживають заходи щодо локалізації проблем;
- б) директори організації мають чітку кількісну та якісну діагностику, а також обґрунтований прогноз ситуації та засоби впливу на неї;
- в) правління компанії використовує обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, проте не має засобів впливу на неї;
- г) керівництво компанії не має аргументованого передбачення розвитку кризової ситуації, але впливає на неї зрозумілими методами;

**5. Ефективність реалізованої кадрової політики можна оцінити за такими показниками:**

- а) наявністю часткової зайнятості;
- б) наявністю трудових конфліктів;
- в) наявністю інформаційної довідки про персонал;
- г) формальне виконання керівництвом своїх обов'язків.

**6. Керівник у виробленні та прийнятті рішень орієнтується на цілі та уподобання окремих груп працівників, постійно хитрує, щоб зберегти паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін. Це характеризує в кадровій політиці:**

- а) змішаний стиль керівництва;
- б) авторитарний стиль керівництва;
- в) демократичний стиль керівництва;
- г) ліберальний стиль керівництва.

**7. Принцип економічної ефективності у кадровій політиці зумовлює:**

- а) закономірність певного розподілу повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі;
- б) реалізація системного підходу в управлінні компанією як єдиною соціальною структурою, наявними підрозділами й виконавцями;
- в) фундаментальне обґрунтування інвестицій у інноваційний розвиток персоналу;
- г) оптимальне поєднання компетентності, лідерства та персональної відповідальності керівника за результати діяльності структурного підрозділу.

**8. Об'єктом кадрової політики організації є:**

- а) HR-менеджери;
- б) керівники;
- в) персонал;
- г) топ-менеджери.

**9. Кадрова політика в організації може здійснюватись за такими напрямками:**

- а) регулювання заробітної плати на макроекономічному рівні;
- б) регулювання ринку праці на макроекономічному рівні;
- в) дослідження маркетингової діяльності зі збуту товарів широкого вжитку;
- г) розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості та задоволеності працею;

**10. Визначення основних принципів, засад і цілей роботи з персоналом, що конкретизовані з урахуванням типів організаційної стратегії, творчого і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики – це:**

1. кадрове планування;
2. стратегія управління персоналом;
3. кадрова робота;
4. кадрова політика.

## Список рекомендованої літератури

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
2. Герасимов О. Соціальний діалог в Україні: практико-правове регулювання та перспективи розвитку / О. Герасимов, Ю. Рубченко // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 4. – С. 10–16.
3. Губарева Е. Формирование HR-стратегии: опыт компаний / Е. Губарева // Управление персоналом-Украина. – 2014. – №11 – 12. – С. 45–50.
4. Дяків О. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / О. Дяків, В. Островерхов. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 242 с.
5. Крымов А. А. Управление персоналом на 100%: как стать эффективным HR-директором / А. А. Крымов – Спб : Питер, 2010. – 240 с.
6. Лутай Л. А. Концепція соціального управління персоналом на основі системного підходу : збір. наук. праць «Торгівля і ринок» / Л. А. Лутай : Донецьк, ДонНУЕТ, 2014. – С. 26–37.
7. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
8. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. [для самот. вивч.дисц.]. / В. М.Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – К. : КНЕУ, 2007. – 320.
9. Пожар О. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник [для самотійного вивчення дисципліни] / О. М. Пожар, С. В. Зеленський ; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 199 с.
10. Петрова И. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / И. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с.
11. Рудавина Е. Р. Книга директора по персоналу / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2011. – 368 с.
12. Талицких Е. В. Создание эффективного HR-отдела. Руководство менеджера по персоналу. / Е. В. Талицких. – М. : Вершина, 2008. – 232 с.
13. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні : моногр. / О. А. Дороніна ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2013 – 395 с.
14. Управление персоналом организации : учеб. / [под. ред. А. Я. Кибанова]. – [3-е изд., доп. и перераб.]. – М. : Инфра-М, 2007. – 365 с.
15. Управління персоналом: підруч. / В. М. Данюк. А. М. Колот, Г. С. Суков [та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.

## ТЕМА 3.

# КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

---

### Теоретичні питання робочої програми

1. Поняття та сутність корпоративної культури.
2. Функції корпоративної культури.
3. Складові корпоративної культури.
4. Корпоративні норми та правила поведінки працівників.
5. Ефективна корпоративна культура як основа розвитку конкурентних переваг організації.
6. Розвиток корпоративної культури як складової управління персоналом.

### Практичне заняття

**Мета:** з'ясувати сутність корпоративної культури, вплив останньої на ефективність управління персоналом.

**Ключові слова теми:** етичний кодекс, корпоративна культура, корпоративний кодекс, культура праці, культура управління.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 3 «Корпоративна культура в системі управління персоналом».**

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- мету та сутність корпоративної культури організації;
- функції корпоративної культури;
- складові корпоративної культури;
- стратегію розвитку корпоративної культури.

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- визначати завдання корпоративної культури організації;
- оцінювати рівень розвитку корпоративної культури;
- розробляти корпоративні та етичні кодекси організації;
- розробляти ефективну корпоративну культуру.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми «Корпоративна культура в системі управління персоналом» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння:**

- розробляти ефективні корпоративні норми та правила поведінки працівників.

### Питання для обговорення

1. В чому полягає сутність корпоративної культури?
2. Яка мета та завдання корпоративної культури?
3. Охарактеризуйте функції корпоративної культури.
4. Які складові корпоративної культури?
5. Що включає в себе стратегія розвитку корпоративної культури?

### Групові завдання

1. Визначте вплив корпоративної культури на соціально-економічну діяльність організації.

2. Сформулюйте систему професійних і морально-етичних цінностей організації у якій Ви бажаєте працювати.

3. Доберіть правильні терміни до нижче поданих визначень: культура, етичний кодекс, корпоративна культура, корпоративний кодекс, організаційна культура, професійний кодекс. Результати занесіть у таблицю 3.1.

*Таблиця 3.1.*

Терміни	Зміст визначення
	система загальних цінностей і правил етики, яких дотримуються працівники організації.
	інтегральна характеристика організації (її цінностей, образів поведінки, способів оцінки результатів діяльності).
	регламентують рекомендації щодо дотримання учасниками корпоративних відносин правил бізнес-поведінки
	визначає міжособистісні стосунки в організації і погоджує інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладаються між адміністрацією та профспілкою)
	певна сукупність соціально набутих і трансформованих із покоління в покоління значущих символів, ідей, цінностей, звичаїв, вірувань, традицій, норм і правил поведінки через свою життєдіяльність
	унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань

### Індивідуальні науково-дослідні завдання

1. Визначте компоненти корпоративної культури організації у якій Ви бажаєте працювати. Результати занесіть у таблицю 3.2.

Таблиця 3.2.

Компоненти корпоративної культури				
Командні заходи	Корпоративні документи	Корпоративні ЗМІ	Корпоративні стандарти	Корпоративний стиль

2. Виробіть ієрархію цінностей, що будуть домінувати серед співробітників організації, в якій Ви бажаєте працювати.

3. Розгляньте місії відомих світових організацій:

**Sun Bank** – британський банк, що спеціалізується на іпотечному кредитуванні:

«Сприяти економічному розвитку і добробуту співтовариств, що обслуговуються компанією, шляхом надання громадянам і підприємствам банківських послуг таким чином і в такому обсязі, які відповідають високим професійним і етичним стандартам забезпечення справедливого і відповідного прибутку акціонерам компанії і справедливого відношення до її співробітників»;

**ІВМ** – міжнародна компанія, працююча у сфері сучасних інформаційних

технологій і що займається виробництвом комп'ютерів і комплектуючих, програмного забезпечення, мікроелектроніки тощо: «Ми прагнемо бути лідерами в інноваціях, розвитку і виробництві самих наукоємних технологій».

Визначте сферу діяльності та місію організації у якій Ви бажаєте працювати. Розкрийте інтереси стейкхолдерів при формуванні місії організації

	Групи людей, які впливають на діяльність організації та відповідно повинні бути враховані при формуванні місії останньої	Інтереси стейкхолдерів
1.	Акціонери	
2.	Працівники організації	
3.	Споживачі продукції (послуг)	
4.	Ділові партнери	
5.	Громадськість та місцева влада	
6.	Суспільство	
7.	Держава	



**Корпоративна культура** – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній компанії, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе – інших в соціальному і речовинному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища [2, с. 96].

Важливими **функціями** корпоративної культури є:



**Рис. 3.1. Функції корпоративної культури**

**Корпоративна культура** організації включає в себе такі складові [2, с. 97]:

- пріоритетні цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в організації: статус, титули, кар'єрне зростання, саму роботу;
- віру в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість тощо;
- комунікаційну систему і мову спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, аббревіатури, жестикуляції й т.п.;
- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу в працівників, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це;
- взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом й владою, досвідом й знаннями, релігією й

громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів;

- процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації;

- трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи кар'єрне зростання;

- зовнішній вигляд, одяг, спосіб харчування, подання себе на роботі, діловий стиль.

**Місія організації** – це її філософія, сенс існування, призначення, напрямки розвитку організації. Місія пояснює суть і функції організації, визначає цілі та засоби їх досягнення, орієнтує поведінку співробітників і об'єднує їх в єдине ціле, встановлює певний психологічний клімат, формує корпоративний дух, основні цінності, визначає імідж і бренд тощо.

**Цінності організації** – це те, що найбільше працівники цінують у житті, людях, моральній та духовній культурі, чим вони найбільше дорожать і чому надають важливого значення.

**Корпоративні норми** – це правила для керівників та працівників, які визначають, що доречно (або недоречно) робити в організації. Всі ці правила прописані в корпоративному кодексі.

**Корпоративний кодекс** є зведенням загальнокорпоративних цінностей, норм і правил поведінки працівників.

**Складові ефективної корпоративної культури:**

- створення команди, високий командний дух;
- прагнення до інновацій;
- висока творча ініціативність працівників;
- постійне підвищення кваліфікаційного рівня, вдосконалення компетентності;

- гордість за підприємство, створення позитивного іміджу останнього;

- бачення і досягнення стратегічних цілей підприємства;
- кадрова безпека;
- стресостійкість тощо.

**Завдання до самостійної роботи**  
**з теми «Корпоративна культура в системі управління персоналом»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b> 1. Корпоративна культура як складова стратегії розвитку організації	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання завдання (есе) на тему:</b> 1. Дослідження наукових поглядів та підходів щодо корпоративної культури 2. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві 3. Корпоративна культура як елемент системи соціальної відповідальності	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Провести оцінку ефективності управління корпоративною культурою у стратегії розвитку організації 2. Роль HR-менеджера у створенні корпоративного кодексу організації	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b> 1. Аналіз внутрішніх організаційних процесів та корпоративних культурних цінностей на підприємстві 2. Розробка нових підходів щодо формування корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей підприємства	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом» проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді: 1. Механізм управління розвитком корпоративної культури організації 2. Типологія корпоративної культури	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Дослідження впливу корпоративної культури на формування бренду роботодавця 2. Використання зарубіжного досвіду в царині розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах	I–XVIII	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## Тестові завдання

### 1. Принцип чіткості в корпоративній культурі вивчає:

- а) усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури, виразне формування вимог останньої;
- б) сутність корпоративної культури, яка повинна відповідати цілям організації та забезпечувати їх досягнення;
- в) значення корпоративної культури, яка повинна виникати під впливом різноманітних ситуацій;
- г) мету корпоративної культури, котра повинна формуватись залежно від виду діяльності, якою займається підприємство;

### 2. До артефактів у корпоративній культурі відносять:

- а) стиль спілкування, міфи та історії про організацію, декларовану філософію, корпоративні свята і церемонії;
- б) переконання працівника пов'язані з тим, що він вважає правдою і неправдою, уявлення про те, що відбувається навколо;
- в) принципи, яких працівники компанії змушені дотримуватися в своїй діяльності, у прийнятті рішень, у відношенні до співробітників та клієнтів;
- г) судження, вірування, сприйняття, які приймаються колективом на підсвідомому рівні як само собою зрозумілі, правильні та не підлягають сумніву;

### 3. Етнографічний підхід у вивченні корпоративної культури:

- а) передбачає глибинне опанування однієї культури, яке зазвичай передбачає «занурення» дослідника в неї впродовж тривалого часу;
- б) реалізується дослідником через інтерв'ю, спостереження, ознайомлення з правилами, традиціями, практиками управління, аналізом документів;
- в) передбачає, що дослідник користується опитувальниками і проводить співбесіди з метою оцінки реального рівня культури;
- г) використовується дослідниками апеляцією до зразків зовнішніх проявів культури – мови документів, звітності, існуючих розповідей, бесід;

### 4. Етичний кодекс в організації включає:

- а) віру в керівництво, у свої сили, в успіх, етичну поведінку, у взаємодопомогу, справедливість;
- б) поділ праці й виконання працівником посадових обов'язків;
- в) оформлення і чистоту робочих місць, організацію праці;
- г) якість роботи; оцінку діяльності і винагороду; шляхи кар'єрного зростання;

### 5. Етапи формування корпоративної культури організації:

- а) визначення місії + визначення основних цінностей + складання правил формування поведінки на основі цінностей;

- б) дотримання розпорядку працівниками + кар'єрне зростання, титули + складання правил формування поведінки на основі цінностей;
- в) розвиток працівника і навчання + взаємозв'язки та відносини між людьми + складання правил формування поведінки на основі цінностей;
- г) методи стимулювання і трудова етика + комунікаційна система і мова спілкування + складання правил формування поведінки на основі цінностей;

#### **6. Корпоративна культура – це:**

- а) норми, цінності, переконання, які породжують спосіб об'єднання груп та окремих особистостей на підприємстві з метою вирішення встановлених перед нею завдань;
- б) матеріальні та духовні цінності, що створені людством впродовж його історії;
- в) дорогоцінний набутий набір принципів та ідей всередині соціуму для його зберігання та гармонійного розвитку;
- г) засвоєння нормативів поведінки та її наслідків, основи яких передаються між членами суспільства;

#### **7. Складові корпоративної культури:**

- а) цінності, ідеологія організації, прапор, символіка;
- б) моделі поведінки, штатний розпис, мобільність;
- в) культура навчання, організаційна структура кадрової служби,
- г) культура виробництва, переміщення працівників в організації, стратегія;

#### **8. Функції корпоративної культури:**

- а) виховна, мотивуюча, керівна;
- б) стабілізаційна, планова, інноваційна;
- в) оптимізаційна, управлінська, регулююча;
- г) селективна, посередницька, відтворювальна;

#### **9. Корпоративний кодекс – це:**

- а) зведені загальнокорпоративні цінності, норми і правила поведінки працівників;
- б) систематизований законодавчий акт, що містить розміщені за певною системою норми та права;
- в) законодавчий акт, що визначає засади організації та здійснення завдань, регулює економічні, організаційні, правові, кадрові та соціальні аспекти діяльності;
- г) законодавчий акт, що регулює колективні відносини, які виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності;

## **10. Ефективна корпоративна культура включає:**

- а) командний дух, висока ініціативність, гордість за свою компанію;
- б) пасивність працівників до зміни професії, тривалу адаптацію, належний психологічний клімат у колективі;
- в) врівноважений рівень задоволення роботою, помірний рівень заробітної плати, командний дух;
- г) визнання працівниками цінностей, переміщення на вищі посади своїх працівників; висока пасивність працівників;

### **Список рекомендованої літератури**

1. Дяків О. П. *Особливості формування корпоративної культури та її вплив на розвиток трудового потенціалу підприємства* / О. Дяків, В. Острроверхов, М. Іванюк // Міжнародна науково-практична конференція «Формування та розвиток трудового потенціалу України: проблеми і перспективи» : зб. мат-лів / Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Даля // Науковий журнал – № 14 (168), 2011. – 97–100.
2. Дяків О. П. *Основні складові формування корпоративної культури в організації* / О. Дяків // Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-трудова відносина: теорія та практика» 22 вересня 2010 року Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Соціально-трудова відносина: теорія і практика. – К. : КНЕУ, 2010. – Т.3 С. 94–100.
3. Курченко А. *Корпоративна культура. Цена вопроса* / А. Курченко // МенеджеR по персоналу. – 2018. – № 2 – С. 8 – 12.
3. Лапина Т. А. *Корпоративна культура : учеб.-метод. посіб.* / Т. А. Лапина. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
4. *Офіційний веб-портал інституту корпоративної культури.* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-l-nelsona-i-f-bernsa>
5. Хаєт Г. Л. *Корпоративна культура : навч. посіб.* / Л. Г. Хаєт, С. В. Ковалевський, О. А. Медведева, В. І. Куличук. – К. : Центр навч. літ-ри, 2003. – 403 с.
6. Чайка Г. Л. *Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб.* / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
7. Чайка Г. Л. *Організація праці менеджера : навч. посібник* / Г. Л. Чайка ; передм. Г. О. Шепелюк. – К. : Знання, 2007. – С. 245–246.
8. Шконда В. В. *Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом : моног.* / В. В. Шконда, А. В. Кальянов ; під наук. ред. В. В. Шконди. – Донецьк : НОУЛІДЖ, 2009. – 167 с.
9. *Управління персоналом: підруч.* / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков [та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.

## ТЕМА 4.

# РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

---

### Теоретичні питання робочої програми

1. Нормативно-правова база управління персоналом.
2. Науково-методичне забезпечення управління персоналом.
3. Документи внутрішнього використання, що регламентують виконання функцій з управління персоналом.
4. Кадрове забезпечення системи управління персоналом. Кількісний і якісний склад працівників кадрової служби.
5. Інформаційне та комунікаційне забезпечення системи управління персоналом організації.
6. Матеріально-технічне забезпечення системи управління персоналом організації.
7. Фінансове забезпечення управління персоналом.

### Практичне заняття

**Мета:** вивчити нормативно-правове, науково-методичне, кадрове, інформаційне, комунікаційне, матеріально-технічне та фінансове забезпечення управління персоналом

**Ключові слова теми:** закони, нормативно-довідкові документи, документи організаційно-методичного характеру, документи техніко-економічного характеру, документи внутрішнього використання, кадрове забезпечення управління персоналом, інформація, комунікації, комплекс технічних засобів, фінансове забезпечення управління персоналом.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 4 «Ресурсне забезпечення управління персоналом»**

#### **Опанувавши тему студенти будуть знати:**

- призначення і напрями використання нормативно-правових актів в управлінні персоналом;
- зміст і призначення кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- перелік і призначення документів, які належать до нормативно-правової бази та використовуються для науково-методичного супроводу управління персоналом;

- кадрове забезпечення служби управління персоналом;
- склад і призначення технічних засобів, які застосовують під час розв'язання завдань з управління персоналом.

### **Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- визначати перелік законодавчих актів та методичних документів, норми і положення яких треба враховувати під час розв'язання завдань з управління персоналом;
- використовувати Класифікатор професій ДК 003:2010 за призначенням;
- визначати завдання з управління персоналом, вирішення яких має ґрунтуватися на положеннях Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- визначати перелік документів, потрібних для регламентації процедур і методів виконання функцій з управління персоналом;
- визначати потребу в технічних засобах, необхідних для ефективного виконання функцій з управління персоналом.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми «Ресурсне забезпечення управління персоналом» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння**:

- застосовувати законодавчі акти та методичні документи, норми і положення під час розв'язання завдань з управління персоналом у сфері фінансів, банківської справи та страхування;
- встановлювати комунікаційні зв'язки між працівниками, підрозділами, організаціями з метою прийняття ефективних рішень.

### **Питання для обговорення**

1. У чому полягає призначення нормативно-правової бази та науково-методичного забезпечення управління персоналом?
2. Назвати закони України, які формують нормативно-правову базу управління персоналом.
3. Визначити документи, які належать до науково-методичного забезпечення управління персоналом і розробляються керівництвом організації для внутрішнього використання.
4. Охарактеризувати визначення понять інформаційне та комунікаційне забезпечення та інформаційна система управління персоналом. Назвати вимоги, яким повинна відповідати інформація.



5. Що собою являє матеріально-технічне забезпечення управління персоналом? Назвати технічні засоби управління персоналом.

6. Що собою являє фінансове забезпечення управління персоналом? Назвати джерела коштів на оплату праці.

7. Хто входить до суб'єктів створення організаційно-правових засад управління трудовою діяльністю персоналу?

### Групові завдання

1. Що собою являють конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці? Ким вони приймаються?

2. Які показники включає в себе кількісний і якісний склад працівників кадрової служби?

3. Вивчіть і опишіть, як розподіляються завдання з управління персоналом між службою персоналу, лінійними і функціональними керівниками та іншими суб'єктами, в яких організаційно-розпорядчих документах це зафіксовано. Заповнити таблицю 3.1, використовуючи такі символи:

**В** – відповідає за виконання даного завдання, організовує його виконання, готує й оформляє кінцевий документ;

**Н** – надає вихідні дані, інформацію, необхідну для виконання даного завдання;

**Б** – бере участь у виконанні даного завдання;

**П** – погоджує підготовлений документ чи окремі питання у процесі виконання завдання;

**У** – ухвалює рішення, затверджує, підписує документ.

*Таблиця 4.1.*

### Розподіл завдань з управління персоналом

Основні завдання з управління персоналом	Суб'єкти управління персоналом			
	назва	назва	назва	назва
1. Планування чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу				
2. Планування витрат на персонал				
3. Аналіз робіт і формування вимог до працівників				
4. Професійний підбір і найм персоналу				
5. Виробнича і соціальна адаптація новоприйнятих працівників				
6. Поділ і кооперування праці, делегування повноважень, регламентація посадових обов'язків				
7. Розвиток персоналу				
8. Планування трудових процесів				

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5
9. Організація і обслуговування робочих місць				
10. Охорона праці, збагачення та полегшення праці				
11. Нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу				
12. Планування трудової діяльності колективів та індивідів				
13. Контроль і оцінювання діяльності трудових колективів і кожного працівника				
14. Застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці				
15. Розвиток соціального партнерства в організації				
16. Формування і здійснення ефективної соціальної політики в організації				
17. Розгляд заяв, скарг і пропозицій персоналу				
18. Облік наявності та руху персоналу				
19. Підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, виховання у працівників корпоративного (фірмового) патріотизму				
20. Вивільнення персоналу				

### Індивідуальні науково-дослідні завдання

1. Сформулюйте перелік нормативно-правових документів (законів, указів, постанов, положень, класифікаторів, інструкцій тощо), які використовуються у сфері управління персоналом, із зазначенням вирішуваних завдань. Результати занести в таблицю 3.1.

Таблиця 4.2.

### Нормативно-правові документи у сфері управління персоналом

№	Назва нормативно-правового документа	Тип вирішуваного завдання з управління персоналом

2. Вивчити основні складові кадрового забезпечення управління персоналом. Скласти схему комплектації лінійних і функціональних органів управління кадрової служби та інших структурних одиниць фахівцями з роботи з персоналом.

## **Короткий виклад основного матеріалу**

Ефективне функціонування системи управління персоналом на підприємствах, установах, організаціях можливе при дотриманні трудового законодавства України.

Ресурсне забезпечення управління персоналом – це регулювання трудових відносин працівників спираючись на: нормативно-правову, інформаційну базу, науково-методичне та кадрове забезпечення, матеріально-технічні і фінансові ресурси.

Нормативно-правова база системи управління персоналом включає:

– дотримання, виконання і застосування норм діючого законодавства в галузі праці, трудових відносин, зокрема такі основні законодавчі та нормативно-правові документи:

- Конституцію України;
- Кодекс законів про працю;
- Закон України «Про зайнятість населення»;
- Закон України «Про державну службу»;
- Закон України «Про запобігання корупції»;
- Закон України «Про колективні договори і угоди»;
- Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»;
- Закон України «Про оплату праці»;
- Закон України «Про охорону праці»;
- Закон України «Про пенсійне забезпечення»;
- Класифікатор професій;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого, економічного характеру, які розробляються та затверджуються керівництвом підприємств, установ, організацій. До таких документів відносять:
  - колективний договір.
  - Правила внутрішнього трудового розпорядку.
  - Положення про структурні підрозділи організації.
  - Посадові інструкції;
  - підготовку пропозиції про зміни діючих або відміну застарілих нормативних актів, що видані в організації з праці, кадрових питаннях.

Головним відділом в організації, який відповідає за нормативно-правову роботу в галузі трудового законодавства є **юридичний відділ**.

Вирішення завдань управління персоналом на належному рівні можливе лише при дотриманні норм та правил нормативно-правового забезпечення та науково-методичного забезпечення системи управління персоналом.

**Науково-методичне забезпечення управління персоналу** – це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного й техніко-економічного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та управління персоналом.

Науково-методичне забезпечення управління персоналом містить чотири групи документів:

- нормативно-довідкові документи;
- документи організаційного, організаційно-розпорядчого і організаційно-методичного характеру;
- документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру;
- документи організаційно-методичного і методичного характеру.

До першої групи нормативно довідкових документів відносять:

- маршрутно-технологічну карту;
- операційно-технологічну карту;
- технологічну карту управління процедур;
- програма випуску деталей;
- змінно-добові завдання.

До другої групи документів організаційного, організаційно-розпорядчого і організаційно-методичного характеру відносять:

- Закони України;
- Укази Президента України;
- Постанови Верховної Ради;
- Інструкції Міністерств і відомств;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- Колективний договір;
- Положення про підрозділи;
- Посадові інструкції;
- Штатний розклад.

До третьої групи документів технічного, техніко-економічного та економічного характеру відносять:

- Бізнес-план;
- Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- Єдину технологію обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України;
- Кошторис затрат на виробництво;
- Система стандартів з техніки безпеки;
- Типові норми часу на розробку конструкторської документації;

- Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці.

До четвертої групи документів організаційно-методичного і методичного характеру відносять:

- Положення з формування кадрового резерву в організації;
- Положення з організації адаптації працівників;
- Рекомендації з організації підбору і відбору персоналу;
- Положення з врегулювання взаємовідносин в колективі;
- Положення з оплати і стимулювання праці;
- Інструкція з дотримання правил техніки безпеки.

Відповідальність за забезпечення системи управління персоналом нормативно-методичними документами несуть відповідні відділи апарату управління організації (відділ стандартизації, відділ організації управління, юридичний відділ).

Головне завдання кадрового забезпечення системи управління персоналом – визначення суб'єктів управління персоналом та їхніх функцій і завдань. Суб'єктами управління персоналом є лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, відділ персоналу та працівники інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Лінійні керівники на підприємствах, установах, організаціях очолюють групу персоналу, оскільки кожен день керують своїми підлеглими. Лінійні керівники відповідно до покладених на них функцій вповноважені приймати рішення щодо прийняття на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації, підвищення заробітної плати.

Керівники підприємств, установ, організацій повинні вирішувати стратегічні питання управління: розробляють кадрову політику, стратегію й тактику її реалізації, методичні та нормативні документи, здійснюють контроль за їхнім виконанням і загальне керівництво роботою в галузі управління персоналом.

Лінійні керівники на підприємствах, установах, організаціях повинні виступати у ролі «замовників і споживачів «персоналу, а відділи персоналу є «організатором, координатором та експертом» роботи з персоналом на підприємстві.

Відділ персоналу створює загальні умови (системи, процедури, програми, стандарти та положення) управління персоналом, контролює їхнє застосування, додержання трудового законодавства та реалізацію кадрової політики загалом. Служба персоналу займається плануванням

чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу, професійним підбором персоналу, веденням кадрового діловодства, наглядає за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, станом трудової дисципліни, соціально-психологічним кліматом у колективі, умовами праці, соціальним захистом працівників тощо.

Кількісний склад служби управління персоналом визначається організаційно-штатними структурами і Стандартом організації. При розрахунку необхідної кількості штатних працівників кадрової служби доцільно враховувати такі чинники:

- загальна чисельність працівників організації;
- конкретні умови і характерні особливості організації;
- соціальна характеристика організації;
- складність і колективність вирішення завдань з управління персоналом (стратегічне планування, вибір кадрової політики, організація навчання);
- технічне забезпечення управлінської праці.

Якісна характеристика працівників кадрових служб. Насамперед слід вказати на низький рівень професійної підготовки, що пояснюється відсутністю спеціалістів в галузі управління персоналом, недостатньою кількістю соціологів та психологів.

Відділи кадрів були укомплектовані офіцерами, філологами, техніками різних спеціальностей, математиками і т. д. Наслідком такого низького професійного рівня є некомпетентність у прийнятті рішень з управління персоналом.

На підприємствах, установах, організаціях питання визначення потреби в персоналі з кожного відділу, підготовка кваліфікаційних вимог, які висуваються до конкретного робочого місця, належать до компетенції лінійних керівників.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом на підприємствах, установах, організаціях формується за допомогою механізму об'єктивного інформування інформаційного обслуговування всіх керівників та лінійних керівників різних рівнів.

Сформовані бази даних, масиви з нормативно-плановими і фактичними даними, а також спеціальні масиви, які всебічно характеризують персонал підприємства, є частиною всього інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Під інформацією слід розуміти не будь-які дані про персонал, умови праці, ринок праці, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань управління персоналом. Відповідно до цього дані, які містяться в документах з особового складу (особових листках з обліку кадрів, особових картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для прийняття рішень у галузі управління персоналом. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом являє собою сукупність реалізованих рішень з обсягу, розміщення і форм організації інформації, що проходить в системі управління. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації (уніфіковані та спеціальні).

Належне матеріально-технічне забезпечення підприємств, установ, організацій дає змогу підвищити ефективність та продуктивність праці керівників і працівників відділу персоналу, пришвидшить оброблення кадрової інформації, підвищує якість і оперативність рішень у галузі управління персоналом, а також культуру управлінської праці в організації.

Головними завданнями матеріально-технічного забезпечення управління персоналом є мінімальні трудові та вартісні витрати, з необхідною точністю й достовірністю та в установлені строки. Це можливе лише при застосуванні сучасних засобів обчислювальної техніки, оргтехніки й оперативної поліграфії.

До технічних засобів управління персоналом належить уся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації.

Матеріально-технічні забезпечення умовно можна поділити на такі групи:

- пристрої та знаряддя праці;
- організаційна техніка;
- обчислювальні машини.

Основу технічного забезпечення системи управління персоналом організації складає комплекс технічних засобів (КТЗ) – сукупність взаємопов'язаних автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виводу і видачі інформації.

Вихідними даними для вибору технічних засобів є:

- характеристика завдань, які необхідно вирішити службі управління персоналом;

- характеристики технологічного процесу обробки інформації;
- технічні характеристики устаткування, які можуть бути використані як складова частина КТЗ служби управління персоналом.

Важливим завданням проектування технічного забезпечення служби управління персоналом є вибір технічних засобів: він визначає затрати на їх придбання та ефективність майбутнього функціонування служби управління персоналом.

**Фінансове забезпечення управління персоналом** – це сукупність коштів, які підприємства, установи, організації виділяють на фінансування діяльності в галузі управління персоналом.

Фінансування відбувається за рахунок витрат на випуск продукції (послуг). Що стосується матеріального заохочення працівників, то джерелом коштів на оплату праці госпрозрахункових підприємств є частина доходу та інші кошти, одержані внаслідок їхньої господарської діяльності. Для установ і організацій, що фінансуються з бюджету, – це кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, одержаного внаслідок господарської діяльності та з інших джерел.

Дуже важливою проблемою є створення надійного механізму фінансування потреб системи управління персоналом за рахунок позабюджетних коштів. Насамперед заслуговує на увагу використання коштів підприємницьких структур. Підприємство за рахунок своїх доходів має формувати систему управління персоналом, що дасть змогу отримати висококваліфікований персонал. Для підприємств, установ, організацій є підстави стверджувати, що надалі обсяги фінансових ресурсів на управління персоналом зростатимуть і тим самим частково зніметься навантаження на персонал.

### **Завдання до самостійної роботи з теми «Ресурсне забезпечення управління персоналом»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<p><b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b></p> <p>1. Визначіть на основі Класифікатора професій ДК 003–2010 перелік посад, які може займати фахівець з управління персоналом.</p> <p>2. Розкрийте зміст колективного договору та порядок укладання.</p>	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях



№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
2.	<b>Написання завдання (есе) на тему:</b> 1. Роль Конвенцій та рекомендацій Міжнародної організації праці в ресурсному забезпеченні управління персоналом. 2. Технічні засоби управління персоналом. 3. Фінансове забезпечення управління персоналом.	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Розробити Положення про структурні підрозділи організації. 2. Проаналізувати Посадові інструкції організації. 3. Проаналізувати Правила внутрішнього трудового розпорядку організації.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b> 1. Які проблеми дозволяє вирішити Кодекс законів про працю України? Відповідь обґрунтуйте з посиланням на закони. 2. Дати оцінку нормативно-правового забезпечення управління персоналом.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом», проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді: 1. «Технічні засоби та інформація в управлінні персоналом»; 2. «Розвиток інформаційних технологій в управлінні персоналом».	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Розробити пропозиції щодо фінансового забезпечення управління персоналом в організації. 2. Визначити яку роль виконує психологічна служба у вирішенні завдань управління персоналом.	I–XVIII тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

### Тестові завдання

#### 1. Ресурсне забезпечення управління персоналом включає:

- а) закони України, накази Президента України, постанови Верховної Ради, інструкції Міністрів і відомств;
- б) маршрутно-технологічну карту, операційно-технологічну карту, технологічну карту управління процедур, програму випуску деталей;
- в) нормативно-правову та інформаційну базу, науково-методичне, кадрове, матеріально-технічне і фінансове забезпечення;
- г) правила, норми, вимоги, що регламентують стандарти всіх категорій і видів.

#### 2. Науково-методичне забезпечення управління персоналом – це:

- а) положення з формування кадрового резерву в організації, положення з організації адаптації працівників, рекомендації з організації підбору і відбору персоналу;

б) сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного й техніко-економічного характеру;

в) бізнес-план, кошторис затрат на виробництво, система стандартів з техніки безпеки, типові норми часу на розробку конструкторської документації;

г) правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про підрозділи, посадові інструкції, штатний розпис.

### **3. Інформаційне забезпечення управління персоналом – це:**

а) вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядчих документів з управління персоналом;

б) сукупність економічних, організаційно-розпорядчих, адміністративних, соціально-психологічних документів;

в) соціальний розвиток колективу, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи і відповідальності тощо;

г) сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення завдань роботи з персоналом.

### **4. Засоби комунікацій:**

а) об'єктивні, друковані, пересувні;

б) персональні, технологічні, друковані;

в) класичні, технічні, друковані;

г) індивідуальні, особисті, приватні.

### **5. До технічних засобів управління персоналом належить:**

а) оформлення і облік найму, звільнення і переміщення, інформаційне забезпечення системи кадрового управління;

б) сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації;

в) розробка форм участі в прибутках і капіталі, управління трудовою мотивацією;

г) розробка стратегії менеджменту персоналу, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці.

### **6. Фінансове забезпечення управління персоналом – це:**

а) сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності в галузі менеджменту персоналу;

б) забезпечення соціальних гарантій працівників у галузі зайнятості;

в) своєчасне прийняття рішень з аналізу і вдосконалення системи менеджменту персоналу, які попереджують і оперативно усувають відхилення;

г) розробка заходів з формування системи менеджменту.

## **7. Кадрове забезпечення представлене:**

- а) лінійними й функціональними керівниками, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів;
- б) прогнозуванням та плануванням персоналу, розрахунком балансу робочих місць та людських ресурсів;
- в) способом впливу на працівників завдяки використанню встановлених організаційних зв'язків правових положень і норм;
- г) формування структури органів управління, встановлення держзамовлень, затвердження адміністративних норм і нормативів.

## **8. До нормативно-довідкових документів в царині управління персоналом відносять:**

- а) соціальне планування, створення соціально-психологічного клімату, методи психологічного добору, оцінки персоналу;
- б) маршрутно-технологічну карту, операційно-технологічну карту, технологічну карту управління процедур, програму випуску деталей, змінно-добові завдання;
- в) конкретні прийоми та способи впливу на процес формування і розвитку трудового колективу і окремих працівників;
- г) соціальний розвиток колективу; моральне стимулювання; розвиток у працівників ініціативи і відповідальності.

## **9. До документів технічного, техніко-економічного та економічного характеру відносять:**

- а) бізнес-план, кошторис затрат на виробництво, систему стандартів з техніки безпеки, типові норми часу, рекомендації МОП в галузі праці;
- б) Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про колективні договори і угоди», Закон України «Про оплату праці»;
- в) положення з організації адаптації працівників, рекомендації з організації підбору і відбору персоналу;
- г) маршрутно-технологічну карту, операційно-технологічну карту, технологічну карту управління процедур.

## **10. Документи організаційно-методичного і методичного характеру, що регламентують виконання функцій з управління персоналом, – це:**

- а) накази Президента України, постанови Верховної Ради, інструкції Міністерств і відомств;
- б) кодекс Законів про працю України, Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про колективні договори і угоди», Закон України «Про оплату праці»;

в) положення з формування кадрового резерву в організації, положення з організації адаптації працівників, рекомендації з організації підбору і відбору персоналу;

г) бізнес-план, кошторис затрат на виробництво, система стандартів з техніки безпеки, типові норми часу, рекомендації МОП в галузі праці.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Брич В. Я. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. Тернопіль. : ТНЕУ, 2012. – 552 с.
2. Дяків О. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / О. Дяків, В. Островерхов. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 242 с.
3. Звід документів кадрового діловодства : практич. посіб. / упоряд. Пашутинський Є. К. – [2-е вид., стереотипне]. – К. : КНТ, 2007. – 912 с.
4. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами // Бюлетень законодавства і юридичної практики України, 1997. – № 11. – 126 с.
5. Конституція України : Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України № 254/96–ВР 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – С. 141.
6. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – [2-ге вид., переробл. й доп.]. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
7. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. О. Лук'янихін – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 532 с.
8. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. [для самост. вивч. дисц.] / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – К. : КНЕУ, 2007. – 320 с.
9. Про зайнятість населення : Закон України від 05. 07. 2012 р. – [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>.
10. Про організації роботодавців : Закон України 22.06.2012 р. – [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14>.
11. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01. 07. 1993 р. – [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>.
12. Рудавина Е. Р. Книга директора по персоналу. / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. – СПб. : Питер, 2011. – 368 с.

## ТЕМА 5.

# СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

---

### Теоретичні питання робочої програми

1. Знання керівниками основ психології управління – необхідна передумова ефективного керування спільною діяльністю організації.
2. Керівна й виховна роль менеджера. Особистісні якості керівника, вимоги до нього як до лідера.
3. Типи керівників у практиці вітчизняних ділових стосунків.
4. Успіх керівництва, залежність його від стилю керівництва.
5. Якості та риси керівника, що досягає успіху.
6. Причини неуспішного керівництва.
7. Ознаки сприятливого (позитивного) психологічного клімату.
8. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

### Практичне заняття

**Мета:** вивчити основні завдання психології управління; роль керівника у практиці вітчизняних ділових стосунків. З'ясувати вплив соціально-психологічного клімату на ефективність трудової діяльності персоналу.

**Ключові слова теми:** психологія управління, феномен керівництва, якості керівника, типи керівників, стиль керівництва, психологічний клімат, конфлікт, імідж керівника.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 5 «Соціально-психологічні аспекти управління персоналом»**

#### Опанувавши тему, студенти будуть знати:

- керівну та виховну роль менеджера;
- типи керівників в управлінні;
- стилі керівництва;
- якості та риси успішного керівника;
- причини неуспішного керівництва.

#### Опанувавши тему, студенти будуть вміти:

- усвідомлювати психологічне забезпечення професійної діяльності менеджерів;
- оцінювати типи керівників;

- аналізувати стилі діяльності керівника;
- установлювати взаємозв'язок між управлінськими вміннями та успіхом керівництва.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми «Соціально-психологічні аспекти управління персоналом» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння**: формувати психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці менеджерів.

### **Питання для обговорення**

1. Чому керівникам організації необхідно вивчати «Основи психології управління»?
2. Які якості необхідні керівникові?
3. Охарактеризуйте типи керівників у практиці вітчизняних ділових стосунків.
4. Від чого буде залежати успіх керівництва?
5. Що таке соціально-психологічний клімат і чим зумовлюється його значення в життєдіяльності організації?
6. Які ознаки та критерії характеризують сприятливий соціально-психологічний клімат в організації?
7. Які методи розв'язання конфліктів та умови їх використання?
8. У чому виявляється вплив соціально-психологічного клімату на ефективність трудової діяльності персоналу?
9. Чому емоційні стани працівників мають бути предметом уваги керівника?

### **Групові завдання**

1. Який у Вашій групі соціально-психологічний клімат? Чи можна вважати Вашу студентську групу згуртованим колективом? Чи вважаєте Ви себе реальною частиною групи? Як Ви і Ваші товариші контактуєте один з одним? Чи допомагаєте Ви один одному? Чи часто у Вашій групі бувають конфлікти? Наведіть приклади, що підтверджують Вашу відповідь.
2. Визначте, яку соціальну роль виконує кожен студент Вашої групи? Які типи відносин між студентами властиві Вашій групі?
3. У чому полягає специфіка жіночих колективів?

### **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Зберіть дані про керівників (лідерів, вождів, проводирів), які відзначились талантом вести за собою людей. Проаналізуйте, які якості, риси, уміння були їм притаманні. Доповніть структуру феномена керівництва.
2. На прикладі конкретного структурного підрозділу оцінити соціально-психологічний клімат, який панує у колективі, та його вплив на

ефективність діяльності організації. Розробити пропозиції щодо його поліпшення.

3. Порівняти людські якості та професійні вміння західних і наших керівників. Резерви ефективного управління персоналом.

### **Короткий виклад основного матеріалу**

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

Психологію управління доцільно розглядати як міждисциплінарний науково-практичний напрям, метою якого є вивчення і психологічне забезпечення вирішення проблем організацій в умовах ринкової системи господарювання. При цьому предметом дослідження психології управління виступають психологічні явища в діяльності організацій, зокрема психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці керівників.

До основних чинників психології управління керівників належать:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Керівник-лідер повинен відповідати таким вимогам:

– вміти формувати принципів діяльності для колективу і для всієї організації;

- делегувати певну частину прав і відповідальності іншим;
- враховувати вимоги конкретної ситуації;
- надавати персоналу можливості для самовираження, самореалізації;
- мотивувати персонал до постановки перед собою високих цілей;
- раціонально розподіляти робочий час свій та колективу;
- прагнути до самовдосконалення;
- вміти ризикувати;
- нести відповідальність.

Тип керівника формується під впливом таких основних чинників:

- політичної системи суспільства (тоталітарне, демократичне тощо);
- виробничих відносин, які залежать від способу господарювання;
- загальнолюдських цінностей («не вбий», «не вкради» і т.д.);
- цінностей певного суспільства, які становлять мораль (релігія, традиції, «неписані закони в колективі» тощо);
- психофізіологічної природи людини, яка зумовлена самим способом існування індивіда як частки природної системи (проявляється переважно в потребах);
- національним менталітетом.

Типи керівників, які зустрічаються в практиці вітчизняних ділових стосунків є такими:



«штабісти» – керівники, передусім виконавчі, з чіткою самоорганізованістю, здатні сприймати і скеровувати потоки як стратегічної, так і поточної інформації й згідно з цим керувати виробничим чи організаційним процесом.

«Флюгери» – тримають «ніс за вітром», завжди добре поінформовані в усіх питаннях, які можуть якимось чином вплинути на їхню кар'єру.

«Борці за справедливість» – ініціативні, добросовісні, часто досить здібні й талановиті службовці й керівники.

«Орачі» – це керівники і службовці, які працюють «не покладаючи рук». Це свого роду «фанати» роботи.

«Конспіратори» – це ті керівники чи службовці, про яких кажуть «сам собі на умі». Вони, як правило, не відкривають нікому своїх справжніх задумів, стратегію і тактику своїх дій.

«Імітатори» – керівники, які або випадково потрапили на посаду, або завдяки високим зв'язкам; рівень їхньої компетентності недостатній.

«Світлі голови» – це керівники, які одночасно є висококваліфікованими фахівцями. Іншими словами, – це ті люди, завдяки яким наша цивілізація досягнула всього того, що ми маємо як у техніці, так і в науці чи гуманітарній сфері

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

Успіх керівника залежить від уміння застосування того чи іншого стилю та обставин, які склалися в організації. Стиль керівництва залежить від таких обставин:

- змісту завдань та термінів їх вирішення;
- особистості керівника;
- особливостей колективу і виконавця;
- специфіки ситуації, яка склалася в колективі;
- інші чинники.

Якості та риси керівника, що досягає успіху, можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні.

Психологічні:

- прагнення до лідерства, здатність до керівництва;
- сильні вольові якості;
- готовність до розумного ризику;
- прагнення до успіху;
- здатність до домінування в екстремальних умовах;
- самодостатність особистості;

- комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність);
- стійкість проти стресу;
- адаптабельність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов.

#### Інтелектуальні:

- прагнення до постійного самовдосконалення;
- схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзій;
- панорамність мислення (системність, широта, комплексність);
- професійна предметність (знання деталей і тонкощів управління);
- мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення;
- здатність до самоаналізу;
- вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власній.

#### Професійні:

- вміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу;
- глибоке знання особливостей функціонування ринкової економіки;
- схильність і здатність віднаходити резерви людського чинника в підприємстві;
- вміння заохочувати персонал за добру роботу і справедливо критикувати;
- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення;
- вміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час.

#### Соціальні:

- вміння враховувати політичні наслідки рішень;
- схильність керуватися принципами соціальної справедливості;
- вміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми;
- тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми;
- вміння брати на себе відповідальність;
- беззастережне виконання правил, які прийняті організацією;
- вміння заохочувати персонал до відвертості та групових дискусій.

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

Формування сприятливого психологічного клімату сприяє формуванню почуття задоволеності членів колективу, колективні зусилля приводять до більш якісного вирішення проблем і зростання продуктивності праці. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі є необхідною складовою ринкової економіки.

Досягнення згуртованості колективу навколо цілей організації – дуже складне завдання керівника. Труднощі пов'язані насамперед з тим, що двох однакових людей в організації не буває, немає методики неупередженої оцінки людських якостей, які мають вирішальне значення для налагоджування стосунків.

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

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

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

До основних чинників, які впливають на формування сприятливого психологічного клімату в організації, можна віднести:

- довіру і високу вимогливість членів групи одне до одного;
- вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, які стосуються всього колективу;
- імідж керівника, його стиль керування, манера поведінки.
- достатню інформованість членів колективу про його завдання і стан справ під час їх виконання;
- об'єктивну оцінку досягнень працівників керівником;
- задоволення від належності до колективу;
- високий ступінь емоційного входження і взаємодопомоги в ситуаціях, які викликають стан фрустрації у когось із членів колективу;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі за кожного із її членів.

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

**Завдання до самостійної роботи з теми  
«Соціально-психологічні аспекти управління персоналом»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<p><b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b></p> <p>1. Визначте важливі психологічні якості керівника.</p> <p>2. Які фактори впливають на формування особистості керівника?</p>	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<p><b>Написання завдання (есе) на тему:</b></p> <p>1. Соціально-психологічні аспекти праці керівника.</p> <p>2. Компетентність та відповідальність керівника.</p>	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<p><b>Завдання аналітичного характеру</b></p> <p>1. Побудувати схему чинників, які впливають на формування сприятливого психологічного клімату в колективі.</p> <p>2. Вивчити процеси керівництва та лідерства, дати їх характеристику.</p>	I–XVIII тижні	перевірка правильності виконання завдань
4.	<p><b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b></p> <p>1. Визначити структуру феномена керівництва на вітчизняних підприємствах та порівняти з досвідом зарубіжних країн.</p> <p>2. Обґрунтувати необхідність створення Етичного кодексу організації та його вплив на соціально-психологічний клімат колективу.</p>	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<p><b>Критичний огляд наукових публікацій</b></p> <p>Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом». Проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді:</p> <p>1. Соціально-психологічні аспекти управління трудовим колективом.</p> <p>2. Неформальні групи в середині організації.</p> <p>3. Особистість і стилі лідерства в організації.</p>	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<p><b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b></p> <p>1. Роль керівника у вирішенні трудових конфліктів.</p> <p>2. Тайм-менеджмент керівника.</p> <p>3. Харизма HR-менеджера.</p>	I–XVIII	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## Тестові завдання

### **1. Психологія управління як наука досліджує:**

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

### **2. З метою вирішення проблем стратегічного розвитку мислення керівників має базуватися:**

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

### **3. Найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність, – це:**

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

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

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

### **5. Феномен успішного керівництва залежить від:**

- а) стратегічного та креативного мислення;
- б) суспільно-історичного розвитку конкретної спільноти людей;
- в) вроджених задатків і набутого досвіду особистості;

г) розуміння процесів управління, руху від абстрактного задуму до конкретного плану зміни системи.

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

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

**7. Психологічні якості керівника включають в себе:**

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

**8. Головні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в організації:**

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

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

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

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

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

## Список рекомендованої літератури

1. Брич В. Я. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. – Тернопіль. :ТНЕУ, 2012. – 552 с.
2. Джей Р. Энциклопедия менеджера: алгоритмы эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темпал ; пер. с англ. Ионова Л. – [3-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 676 с.
3. Дяків О. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / О. Дяків, В. Островерхов. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 242 с.
4. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. / С. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. –278 с.
5. Кравченко Д. Функция HR-менеджера в работе руководителя / Д. Кравченко // МенеджеR по персоналу. – 2014.– № 2 – С. 6–12.
6. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
7. Мостовая И. Акцентуации личности и их роль в профессиональной деятельности / И. Мостовая. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=706>.
8. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. [для самост. вивч.дисц.] / В. М. Петюх Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – К. : КНЕУ, 2007. – 320 с.
9. Потемкин В. К. Управление персоналом . – Спб : Питер, 2010. – 432 с.
10. Роговая И. Эйчар: введение в профессию для новичков / И. Роговая, О. Бельчикова, А. Воробьев // МенеджеR по персоналу. – 2014.– № 1 – С. 68–75.
11. Рудавина Е. Р. Книга директора по персоналу. / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. – СПб. : Питер, 2011. – 368 с.
12. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : навч. посіб. / Т. А. Стоян. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 232 с.
13. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : ЦНЛ, 2006. – 504 с.

## ТЕМА 6.

# КАДРОВА СЛУЖБА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

---

### Теоретичні питання робочої програми

1. Кадрова служба як засіб реалізації кадрової політики
2. Функції та завдання кадрової служби підприємства
3. Права обов'язки і відповідальність керівника кадрової служби
4. Ролі сучасного HR-менеджера.
5. Основні типи організаційної структури кадрової служби. Співробітництво кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації.
6. Кадрові служби у зарубіжних фірмах.

### Практичне заняття

**Мета:** вивчити функції та завдання кадрової служби; взаємозв'язки кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації.

**Ключові слова теми:** кадрова служба, найм на роботу, звільнення, переміщення персоналу; керівник кадрової служби, HR-менеджер, організаційна структура кадрової служби.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 6 «Кадрова служба в системі управління персоналом»**

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- причини виникнення і потреби розвитку служби персоналу;
- визначати завдання стоять перед службою персоналу підприємства і за що вона відповідає;
- типові схеми організації служби персоналу;
- характер і зміст взаємозв'язків служби персоналу із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації;
- завдання зарубіжних служб управління персоналом.

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- формувати й уточнювати завдання служби персоналу в організації;
- проектувати структуру служби персоналу;
- розробляти положення про службу персоналу;
- складати посадові інструкції для працівників служби персоналу;



- оцінювати ефективність зв'язків служби персоналу із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації;
- узагальнити зарубіжний досвід діяльності кадрових служб.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми «**Кадрова служба в системі управління персоналом**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння**

- розподіляти завдання з управління персоналом між кадровою службою, лінійними і функціональними керівниками та іншими суб'єктами управління персоналом.

### **Питання для обговорення**

1. Яка роль належить кадровій службі в апараті управління підприємством?
2. В чому полягають основні функції та завдання кадрової служби підприємства?
3. Які професійно-кваліфікаційні вимоги ставляться до керівника кадрової служби?
4. У чому полягає ефективність роботи HR-менеджера організації?
5. Якими чинниками визначається організаційна структура служби управління персоналом?
6. Охарактеризуйте взаємозв'язок кадрової служби зі структурними підрозділами підприємства.

### **Групові завдання**

1. Побудуйте організаційну структуру кадрової служби, згрупувавши в логічній послідовності перелік функцій кадрової служби:
  - стратегія розвитку кадрової політики;
  - формування соціального пакету;
  - планування розвитку кадрів;
  - облік, аналіз статистика, інформація про кадри;
  - підбір, розстановка керівних кадрів;
  - формування корпоративної культури;
  - підготовка і перепідготовка кадрів;
  - підготовка резерву;
  - координація тарифів і зарплати;
  - розробка галузевих нормативів;
  - розробка та координація соціальних програм;
  - координація медичного обслуговування;

- надання соціальних послуг;
- оформлення пенсій, нагород;
- оформлення приймання, звільнення, переміщення підготовки контрактів;
- розробка організаційних структур управління;
- забезпечення потреби організації в персоналі;
- вибір методів та джерел покриття потреби в персоналі;
- оцінка персоналу;
- мотивація трудової діяльності персоналу;
- планування кількісної та якісної потреби в персоналі;
- аналіз маркетингової інформації;
- вивільнення персоналу;
- планування кар'єри;
- рух персоналу в середині організації.

Проаналізувати відповідність існуючої організаційної структури служби обсягу виконуваних робіт фахівцями служби управління персоналом. Надати рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури служби управління персоналом.

## 2. «Чисельність та структура служби управління персоналом».

Кадрова служба швейної фірми «Стиль» містить декілька функціональних підсистем. Середньоспискова чисельність працівників організації становить 4450 осіб, у т. ч. чисельність управлінського персоналу – 40% від загальної чисельності працівників.

Корисний фонд робочого часу одного працівника – 1890 годин на рік.

Коефіцієнт додаткових затрат часу, не врахованих у плановій трудомісткості, 1,15.

Річна трудомісткість функцій для кожної підсистеми кадрової служби складає:

- найму, відбору та обліку персоналу 10340 люд.–год.;
- розвитку персоналу 9230 люд.–год.;
- планування та маркетингу персоналу 12180 люд.–год.;
- розроблення засобів стимулювання 10900 люд.–год.;
- регулювання трудових відносин 3890 люд.–год.;
- забезпечення сприятливих умов праці 3460 люд.–год.;
- розвиток соціальної інфраструктури 7880 люд.–год.;
- надання юридичних послуг 890 люд.–год.

Уявіть, що обіймаєте посаду менеджера з персоналу даної організації, і виконайте такі завдання:

1. Розрахуйте планову чисельність кожної підсистеми кадрової служби.

2. Розрахуйте рівень керованості в даній організації, обґрунтуйте розрахунки.

3. Побудуйте організаційну структуру кадрової служби вказаної організації, вкажіть назви всіх підрозділів та посади працівників у ній.

Розробіть систему заходів зі скорочення або додаткового залучення працівників до кадрової служби швейної фірми.

4. Побудуйте такі оперограми здійснення окремих процедур у процесі управління персоналом швейної фірми (враховуючи трудомісткості всіх операцій, вказаних в умові задачі):

- набору, відбору та наймання працівників;
- управління соціальним розвитком персоналу;
- навчання персоналу;
- мотивація та стимулювання персоналу;
- планування роботи з персоналом.

### **Методичні рекомендації до виконання задачі**

Розрахунок планової чисельності (Ч) кадрової служби проводиться методом, що враховує затрати часу, тобто трудомісткість виконуваних управлінських функцій, і здійснюється за формулою:

$$Ч = Тр \times К / Фк,$$

де Тр – загальна трудомісткість усіх управлінських функцій, що виконуються в підрозділі за рік, люд.-год;

К – коефіцієнт, що враховує додаткові затрати часу, не передбачені в Тр (К ~ 1,15);

Фк – корисний фонд робочого часу 1-го працівника за рік, або робочий час спеціаліста згідно з трудовим договором (контрактом) за рік, в годинах.

Для розрахунку Тр необхідно бути обізнаним щодо складу функцій, закріплених за даною ланкою Положенням про підрозділ, та затрат часу на виконання кожної з цих функцій

Для розрахунку трудомісткості кожна функція розбивається на управлінські процедури та операції (дії), стосовно яких із застосуванням відповідних методик складаються оперограми [складено на основі 15, с. 73–74].

З кожної операції одним із відомих методів розраховується трудомісткість із врахуванням повторюваності або обсягів робіт у відповідних одиницях вимірювання (чисельність осіб, кількість документів, звітів і т. ін.) за певний проміжок часу (рік, квартал, місяць). Шляхом сумування визначається загальна трудомісткість управлінської

процедури. Сума витрат часу на всі процедури з конкретної функції дає трудомісткість її виконання. Відповідно, сума витрат часу на виконання кожної з функцій покаже загальну трудомісткість управлінських робіт у конкретному підрозділі, тобто Тр (заг.).

**Оперограма** – це організаційно-регламентуючий документ, що представлений у вигляді таблиці з переліком **управлінських** робіт (операцій, дій), їх виконавців та часу виконання робіт.

### **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Розкрийте історію розвитку вітчизняних кадрових служб.
2. Статус, організаційна побудова та розподіл повноважень у кадрових службах.
3. Основні напрямки перебудови вітчизняних кадрових служб.

### **Короткий виклад основного матеріалу теми**

**Кадрова служба** (або відділ персоналу) – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), що покликані управляти персоналом в рамках вибраної кадрової політики.

Функції, структура і завдання кадрової служби тісно пов'язані з характером розвитку економіки тими цілями, які стоять перед керівництвом підприємства щодо стратегії розвитку.

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

Для виконання поставлених завдань кадрова служба на підприємстві виконує такі функції:

1. Складає перспективні та поточні плани потреби у всіх категоріях персоналу та джерел його поповнення з урахуванням впровадження нової техніки та технології, введення нових потужностей, нових структур управління та документообігу.

2. Організовує та забезпечує комплектування підприємства працівниками усіх категорій, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікації відповідно плану з праці.

3. Організовує найм на роботу, переведення, звільнення, відпустки особового складу персоналу підприємства відповідно до чинного законодавства та нормативних документів.

4. Здійснює облік усіх категорій персоналу відповідно до вимог директивних органів.

5. Формує та готує резерв спеціалістів для висування на керівні посади – номенклатури керівника підприємства.

6. Організовує облік порушень працівниками підприємства трудової дисципліни та громадського порядку.

7. Вивчає ділові та особисті якості працівників для їх переміщення або зарахування до резерву висування на посаду.

8. Аналізує професійний, освітній та віковий склад персоналу, а також інші соціально-демографічні дані з метою покращеного використання якісного складу персоналу, для складання відповідних розділів плану соціального розвитку колективу.

9. Складає розрахунки і заявки на потребу підприємства у молодих спеціалістах і кваліфікованих працівниках, які закінчили університети, інститути, коледжі, технікуми, школи, училища.

10. Бере участь в організації роботи та виробничої практики студентів базових та прикріплених до підприємства навчальних закладів.

11. Перевіряє обґрунтованість пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення працівників підвідомчих підрозділів підприємства.

12. Виконує роботу щодо сприяння у навчанні без відриву від виробництва працівників підприємства, а також щодо обліку та контролю результатів їх навчання.

13. Веде облік заохочення та винагород робітників і службовців.

14. Організовує проведення атестації та інших видів оцінки діяльності керівників та спеціалістів, а також матеріально відповідальних осіб. Розробляє заходи з виконання рішень атестаційних комісій і контролює їх виконання.

15. Оформляє, зберігає та видає трудові книжки, своєчасно заносить до них потрібні дані (про переміщення по роботі, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагород).

16. Підготовляє договори з місцевими центрами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом.

17. Підготовляє та видає довідники на прохання працівників про сучасну та минулу трудову діяльність, а також відгуки та характеристики на робітників і службовців згідно з запитами уповноважених органів.

18. Підготовляє всі види державної звітності та поточної інформації про чисельний та якісний склад персоналу.

19. Контролює виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень керівництва підприємства щодо питань роботи з персоналом.

20. Розробляє та реалізує кошторис фінансових витрат на підготовку резерву для висування на керівні посади, виготовлення бланків трудових книжок, найму на роботу, матеріалів соціальних досліджень.

21. Підготовляє та оформляє пенсійні документи для працівників.

22. Веде облік військовозобов'язаних.

23. Організовує проведення соціологічних досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом та стабільності трудового колективу.

24. Допомагає у працевлаштуванні особам, які звільняються з підприємства, у випадках, передбачених чинним законодавством.

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

Зміни, які відбуваються в економіці, змінюють і підходи до управління людськими ресурсами. З'являються керівники нового типу, мислення і стилю роботи, які певною мірою відповідають новим завданням та умовам розвитку організації. Значно підвищується роль кадрових служб, які повинні більш активно залучатися в процес підготовки і реалізації стратегії організації в напрямку управління персоналом. Європейська асоціація директорів відділів кадрів запропонувала модель керівника кадрової служби, яка охоплює такі якості як: пунктуальність і методичність, динамізм і наполегливість, комунікабельність і вміння переконувати, справедливість і суворість, доступність і глибока досвідченість, вміння слухати й викликати довіру, аналітичні здібності, інтуїція, гуманність. Крім цього, керівник має бути дипломатом, психологом, радником. Модель керівника кадрової служби подана на рис. 5.1.

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

Функцію управління персоналом чекають кардинальні зміни через максимальну автоматизацію виробництва на основі сучасних технологічних досягнень. Отже, можна передбачити, що вимоги до фахівців відділів кадрів та їхніх керівників постійно зростатимуть.



**Рис. 6.1. Модель керівника кадрової служби [1, с. 180].**

## Ролі сучасного HR-менеджера [складено на основі 8, с.99-100]

Ролі HR-менеджера	Зміст роботи
Стратегічний партнер	Менеджер має бути компетентним щодо розроблення й реалізації кадрової стратегії, інтегрованої в загальну стратегію організації. Показником при цьому є план стратегічних робіт у кадровій сфері. Виконання ролі стратегічного партнера може виявлятися у прийнятті відповідальності за створення відповідної організаційної структури, оновлення її елементів, моделювання бізнесових процесів, а також у здійсненні організаційного аудиту, зокрема аудиту зайнятості, зосередженого на виявленні вузьких місць, які негативно впливають на нормальну діяльність організації.
Адміністративний експерт	Ця роль полягає у творчому, інноваційному підході до виконання адміністративної функції на відміну від застарілого способу шляхом виконання рутинних робіт. Вимірюваним ефектом виконання цієї ролі є створення сучасної інфраструктури, яка забезпечує умови для досягнення високої ефективності праці. Йдеться про підвищення ефективності власної діяльності та діяльності інших організаційних ланок. Багато процесів, що впливають на управління персоналом (пошук працівників, управління винагородами, оцінювання, навчання й підвищення кваліфікації, налагодження комунікацій), можуть бути краще організовані й реалізовані за значно менших витрат. Спрямованість адміністративних дій на досягнення корпоративних цілей, а не концентрація зусиль на цих діях, свідчить про нове розуміння ролі HR-менеджера.
Інтегратор інтересів різних груп	Ця роль означає, що HR-менеджери повинні уміти створювати умови, що спонукають працівників до співучасті у справах організації, досягнення високих результатів праці. Результатом при цьому буде рівень залучення працівників і рівень їх компетентності під кутом зору існуючих і майбутніх вимог організації. Бути інтегратором в управлінні персоналом означає уміти надавати методичну допомогу лінійним керівникам при вирішенні ними кадрових питань. Особи, що відповідають за управління персоналом, повинні бути здатними задовольняти потреби своїх внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Не менш важливим є уміння діяти одночасно у площині індивідуальних контактів, на рівні колективів, груп працівників, бізнесових підрозділів і організацій загалом, а також у більш складних системах.
Внутрішній радник	Компетентні HR-фахівці пропонують послуги для інших підрозділів (суб'єктів), які беруть участь у процесі управління персоналом. Використовуючи свої знання та надаючи методичну послугу для лінійних керівників, HR-фахівці з управління персоналом сприяють успішному досягненню цілей, які визначають кадрову стратегію. Послуги надаються як у формі порад при найманні, переміщенні, оцінюванні, винагороді, навчанні чи звільненні працівників, так і шляхом активної участі у розробленні й реалізації нових проектів, що охоплюють проблеми управління персоналом. Фахівець з управління персоналом повинен за необхідності залучати певні освітні, дорадчі послуги ззовні.
Ініціатор змін	Ця роль є новою для HR-фахівців з управління персоналом. Вона передбачає активну участь менеджерів з персоналу у формуванні культури організації. Для цього вони повинні бути компетентними в існуючих концепціях корпоративної культури, постійно аналізувати рівень культури власної організації, досліджувати характер необхідних змін у ній, запроваджувати нові елементи.
Експерт із проблем глобалізації	HR-менеджери повинні усвідомлювати сутність глобалізації, адаптовувати стратегію і процеси управління персоналом до вимог глобального ринку та локальних ринків праці, забезпечувати організацію працівниками, які мають глобальні компетенції і можуть ефективно їх застосувати. Наявність в організації компетентних у глобальних процесах менеджерів з персоналу стає одним із важливих чинників її успішного функціонування у глобалізованому світі.



**Завдання до самостійної роботи  
з теми «Кадрова служба в системі управління персоналом»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b> 1. Які особливості розвитку зарубіжних кадрових служб?	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання завдання (есе) на тему:</b> 1. Роль HR- менеджера в роботі сучасної організації. 2. Комплексні програми «Кадри» і АСУ «Кадри» – інструменти сучасного кадрового управління. 3. Ефективність діяльності HR-служби	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Культура спілкування HR- менеджера в організації. 2. Лідерські компетенції HR-менеджера в організації	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b> 1. Зв'язки кадрової служби з громадськими організаціями та місцевим центром зайнятості. 2. В чому полягають особливості та відмінності в роботі сучасних кадрових та рекрутингових агентств?	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом» проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді: 1. «Роль HR-менеджера у формуванні корпоративної культури організації»; 2. «Необхідність створення HR-служби в організації».	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Сучасний стан підготовки менеджерських кадрів в Україні. 2. Робота кадрової служби підприємства щодо формування резерву кадрів управління.	I–XVIII	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

**Тестові завдання**

**1. Кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі:**

- а) Положення, затвердженого керівником підприємства;
- б) Закону України «Про колективні договори та угоди»;

- в) Правил внутрішнього трудового розпорядку;
- г) Інструкції про порядок нарахування премій.

**2. Кадрова служба і підпорядкована:**

- а) головному економісту;
- б) заступнику директора з маркетингу;
- в) головному бухгалтеру;
- г) керівнику підприємства.

**3. Кількісний склад кадрової служби визначається:**

- а) умовами праці;
- б) стилем керівництва;
- в) чисельністю персоналу;
- г) формами оплати праці.

**4. Як називають професіональних керівників в країнах з високорозвиненою ринковою економікою (Західна Європа, США, Японія та ін.)?**

- а) шефами;
- б) керівниками;
- в) босами;
- г) менеджерами (англ. Manager).

**5. Основні ділові якості HR-менеджера?**

- а) високий рівень спеціальних знань;
- б) високі адміністративні здібності;
- в) компетентність, професіоналізм, практичний досвід, організаторські здібності тощо;
- г) практичні та особисті якості.

**6. Структурний підрозділ у сфері управління підприємством разом із зайнятими лінійними керівниками, бере активну участь в процесах управління персоналом:**

- а) бухгалтерія;
- б) кадрова служба;
- в) економічний відділ;
- г) відділ соціального розвитку.

**7. Головне завдання кадрової служби полягає в тому, щоб:**

- а) діяти з урахуванням трудового законодавства;

- б) своєчасно винагороджувати заробітною платою;
- в) вчасно платити податки до бюджету;
- г) розробляти загальні програми розвитку підприємства.

**8. Завдання, функції та структура кадрової служби тісно пов'язані з:**

- а) цілями, які стоять перед керівництвом, щодо стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- б) розробкою концепції оплати праці;
- в) розвитком медичного обслуговування на підприємстві;
- г) наданням соціальних послуг працівникам.

**9. При наймі на роботу нових працівників кадрові служби Японії основну увагу звертають на:**

- а) вік;
- б) стаж роботи;
- в) стать особи;
- г) сімейний стан.

**10. Функція кадрової служби «Управління трудовою поведінкою працівників» включає такі функціональні завдання:**

- а) формування кадрового резерву організації;
- б) управління конфліктами і соціально-психологічним кліматом у колективі;
- в) правове регулювання трудових відносин;
- г) сертифікацію працівників.

***Список рекомендованої літератури***

1. Балабанова Л. В. *Управління персоналом : навч. посіб.* / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
2. *Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0449-99>.*
3. Захаркина О. И. *Кадровая служба предприятия: делопроизводство, документооборот и нормативная база* / О. И. Захаркина., Д. Е. Гусятникова, М. А. Шитова. – М. : Омега – Л, 2009. – 260 с.
4. Зинченко Э. *HR-менеджер и линейный руководитель* / Э. Зинченко // *Служба кадров и персонал.* – 2010. – № 9. – С. 31–35.
5. Иванова С. *Развитие потенциала сотрудников : профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации.* / С. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с.

6. *Каким должен быть эффективный менеджер* – [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://www.hr-director.ru/article/63037-red-kakim-doljen-byt-effektivnyu-hr-menedjer>.

7. *Класифікатор професій ДК 003:2010. 28. 07. 2010* – [Электронный ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступа : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0449-99>.

8. *Кожан Т. О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу / Т. Кожан // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . – 2013. – № 2. – С. 98–104.*

9. *Кошелева А. Настольная книжка HR-менеджера. / А. Кошелева. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 272 с.*

10. *Курченко А. Трансформація ролі эйчара / А. Курченко // МенеджеR по персоналу. – 2017.– № 3 – С. 5–14.*

11. *Клименко О. Особливості японської системи управління персоналом / О. Клименко – [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=16773>*

12. *Мамонтов А. А. Практический PR. Как стать хорошим PR-менеджером / А. А. Мамонтов.– СПб : Питер, 2010. – 240 с.*

13. *Мансуров Р. Е. HR-директор. Практические решения для начинающих руководителей. / Р. Е. Мансуров. – М. : Вершина, 2009. – 240 с.*

14. *Талицких Е. В. Создание эффективного HR-отдела. Руководство менеджера по персоналу / Е. В. Талицких. – М. : Вершина, 2008. – 232 с.*

15. *Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. [для самот. вивч. дисц.] / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – К. : КНЕУ, 2007. – 320 с.*

16. *Рудавина Е. Р. Книга директора по персоналу. / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. – СПб. : Питер, 2008. – 368 с.*

17. *Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр уч. літ-ри, 2009. – 192 с.*

## ТЕМА 7.

# КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

---

### Теоретичні питання робочої програми

1. Номенклатура справ з кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення.
2. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів.
3. Призначення, порядок оформлення, ведення, використання та зберігання особових справ працівників.
4. Перелік документів особового складу.
5. Комп'ютеризація кадрового діловодства.
6. Призначення та ведення штатно-посадової книги.
7. Призначення та ведення алфавітної книги.

### Практичне заняття

**Мета:** вивчити номенклатуру справ з кадрового діловодства; документи особового складу.

**Ключові слова теми:** кадрове діловодство, особова справа, документи особового складу, штатно-посадова книга, алфавітна книга, комп'ютеризація кадрового діловодства.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 7 «Кадрове діловодство в системі управління персоналом».**

#### Опанувавши тему, студенти будуть знати:

- локальні та нормативні акти;
- номенклатуру справ з кадрового діловодства;
- вимоги до управлінської документації (положень, регламентів, посадових інструкцій тощо);
- ведення особових справ працівників;
- перелік документів особового складу.

#### Опанувавши тему студенти будуть вміти:

- розробляти внутрішні кадрові документи;
- володіти навиками складання кадрової звітності;
- вести кадрове діловодство;

- формувати та вести особові картки та особові справи працівників, вносити зміни, що пов'язані з трудовою діяльністю;
- організовувати архівне зберігання кадрових документів відповідно до діючих нормативно-правових актів;
- робити записи у штатно-посадовій та алфавітній книзі.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми «**Кадрове діловодство в системі управління персоналом**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння**: вести і систематизувати кадрову документацію за різними класифікаційними ознаками і групами.

### Питання для обговорення

1. Що включає в себе номенклатура справ з кадрового діловодства?
2. Які особливості організації обліку кадрів?
3. Розкрийте порядок оформлення, ведення, використання та зберігання особових справ працівників.
4. Як класифікуються документи за особовим складом?
5. Обґрунтуйте необхідність комп'ютеризації кадрового діловодства.

### Групові завдання

1. Скласти наказ за особовим складом з питань, які стосуються:

1.1. Звільнення діловода Грищенко Ніни Григорівни з посади за власним бажанням.

Підстава: заява Грищенко Н. Г. від 11.01.2019 року

1.2. Звільнення маркетолога Янковського Максима Валентиновича з роботи за порушення трудової дисципліни (прогул) згідно з п.4 ст.40 КЗПП.

Дані про звільнення відобразити у відповідних графах трудової книжки використовуючи «Формуляр-зразок змісту сторінок трудової книжки». Необхідні реквізити визначити самостійно.

2. Оберіть правильну відповідь: до кожного пункту лівої колонки – відповідні пункти правої колонки.

1. Запис у трудовій книжці не робиться при:	а) переведенні на іншу роботу у зв'язку зі скороченням посади;
	б) переведенні на посаду вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років;
	в) тимчасовому переведенні у разі виробничої необхідності.
2. Запис у трудовій книжці робиться при:	а) переведенні на вакантну посаду;
	б) переведенні на легшу роботу за станом здоров'я;
	в) тимчасовому переведенні на іншу роботу для заміщення працівника.

## **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Використання персонального комп'ютера в документаційному забезпеченні діяльності організації.
2. Автоматизоване робоче місце менеджера з персоналу.

### **Короткий виклад основного матеріалу теми**

Діловодством називають сукупність процесів щодо створення документів (документування) та організації роботи з документами в процесі управлінської діяльності.

Діловодство є функцією управлінської діяльності будь-якого органу управління, де створюють та опрацьовують документи. Організація роботи з документами означає створення умов, що забезпечують рух, пошук, зберігання документів.

Система кадрового діловодства встановлює певні правила, при дотриманні яких співробітникам гарантована стабільність, а адміністрації простіше управляти персоналом. Максимально точна регламентація прав та обов'язків за допомогою кадрових документів відповідає інтересам обох сторін трудових відносин.

Кадрові документи є невід'ємною частиною практичної діяльності організації, в них фіксують відомості, необхідні для здійснення громадянами права на працю, освіту, пенсійне забезпечення і т. д., оскільки вони закріплюють трудові відносини працівників та роботодавця, підтверджують трудовий стаж, служать засобом доказу при вирішенні індивідуальних трудових спорів.

Для ведення діловодства у великих організаціях створюють спеціалізований структурний підрозділ (канцелярія, управління справами, секретаріат та ін.). У невеликих організаціях створення служби нерентабельне, тому зазвичай всю роботу з документами – як адміністративними, так і з особового складу – доручають секретареві.

Із метою кращої організації діловодства на підприємстві необхідно:

1. Розробити і затвердити для особи посадову інструкцію, що встановлює розподіл обсягу роботи, яку виконує працівник, враховуючи його кваліфікацію, технології виконання діловодних робіт та їх склад.

2. Підготувати і затвердити інструкції стосовно документаційного забезпечення (діловодства) на підприємстві, що слугує основними нормативними документами, котрі регламентують порядок і технологію роботи з документами від моменту їх створення або надходження в організацію й до відправки кореспондентам або передачі на зберігання.

3. Розробити номенклатуру справ, що потрібна для високоякісного формування документування. Номенклатура справ є основою систематизації документів, формування і ведення інформаційно–

пошукової роботи з документами, вміщує перелік заголовків, справ, що формуються в організації, із зазначенням термінів їх зберігання.

Кадрове діловодство на підприємстві ведуть за такими напрямками:

- облік документів особового складу підприємства та його підрозділів;
- підготовка звітів із праці (форми 1–ПВ, 3–ПВ, 4–ПВ, 5–ПВ) і необхідних довідок про наймання, переведення та звільнення працівників;
- облік стану розвитку персоналу (підготовки, перепідготовки кадрів) зарахування їх до резерву;
- облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу підприємства, контроль за їх використанням;
- формування особових справ працівників, їх оформлення та ведення;
- підготовка документів із кадрів для передачі їх в архів на зберігання;
- механізація й автоматизація документування інформації з особового складу.

В кадровому діловодстві документи відповідно до призначення (змісту) в управлінні поділяють на певні групи:

- документи особового складу;
- документи організаційні;
- документи розпорядчі;
- документи інформаційно-довідкові.

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

До документів особового складу відносять: заяву, трудову книжку, резюме, особовий листок, характеристику, автобіографію, особову справу.

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

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

До розпорядчих відносимо накази, постанови, рішення, вказівки, розпорядження.



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

До таких документів належать доповідні та пояснювальні записки, листи, списки, акти, протоколи, довідки, звіти.

Фахівці відділу кадрів при опрацюванні кадрової документації повинні:

- офіційно оформляти соціально-трудові відносини між роботодавцями та найманими працівниками;

- проводити належний облік особових справ і заповнення трудових книжок працівників;

- вести довідково-облікову та звітну роботу з кадрів.

При підготовці та прийнятті певних управлінських рішень керівник підприємства має володіти інформацією про чисельність і фахово-кваліфікаційний склад працівників.

Зазначимо, що облік кадрів нині ведуть на підприємствах усіх форм власності, які самостійно здійснюють наймання, переведення та звільнення працівників. Обліку підлягають всі працівники організації, котрі працюють як на постійній, так і на тимчасовій основі.

Питаннями організації обліку персоналу займаються фахівці кадрової служби. Облік кадрів передбачає отримання відповідних даних про персонал організації щодо:

- чисельності та фахово-кваліфікаційного складу працівників, їх розподілу за стажем роботи і статево-віковою ознакою;

- навчання, підготовки і перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;

- періодичності стажування працівників;

- динаміки чисельності персоналу підприємства.

Кадрова служба забезпечує ведення відповідної документації про чисельність працівників підприємства та їх особовий склад; ці дані можна отримати зі штатно-посадової книги, алфавітної книги, особових справ.

### **Призначення та ведення штатно-посадової й алфавітної книги.**

Штатно-посадова книга є основним робочим документом кадрової служби будь-якої організації. В ній представлено штатний склад організації за структурними підрозділами.

Штатно-посадову книгу складають і ведуть працівники кадрової служби на підставі штатного розпису, що затвердив керівник організації. Облік працівників у штатно-посадовій книзі ведуть за підрозділами, відділами, цехами тощо. В організації встановлюють єдиний облік особових справ та особових карток працівників. Порядковий номер працівника за штатно-посадовою книгою зазначають також на його

особовій справі та особовій картці. Заповнювати штатно-посадову книгу треба регулярно, одночасно з оформленням наказів про наймання на роботу, переведення та звільнення працівників. Своєчасне й акуратне заповнення штатно-посадової книги забезпечить належний облік кадрів, постійний контроль за комплектацією штату організації.

Якщо на підприємстві невелика кількість працівників, варто заводити алфавітну книгу. Вона дає змогу оперативно отримати довідкову інформацію про працівника, а також оперативно знайти особову справу та особову картку. Книгу заводять на всіх працівників організації за структурними підрозділами, відділами, цехами тощо.

Записи в алфавітній книзі роблять одночасно з оформленням наказів про наймання, переведення та звільнення працівника.

Новітні сучасні технології значно полегшують обмін інформацією, тому неможливо уявити без них сучасне виробництво. Електронна пошта, наприклад, дає змогу відправляти документи в різні організації, незважаючи на кордони, факсимільний зв'язок забезпечує швидкий і надійний спосіб ведення переговорів, робота з мережею Internet відкриває доступ до значних інформаційних масивів. На думку В. Данюка: «...комп'ютеризація кадрового діловодства є однією з основних умов раціональної організації ділових процесів в організації, засобом підвищення ефективності діяльності кадрових служб, чинником зростання продуктивності та оперативності праці менеджерів» [9, с. 120–121].

Впроваджуючи нові технології в роботі сучасних кадрових служб, необхідно враховувати:

- доцільність впровадження технічних засобів;
- умови організації діяльності підприємства;
- масштаби документообігу;
- фінансові можливості придбання технічних засобів;
- можливість обслуговування технічних засобів;
- наявність відповідних приміщень для встановлення відповідного

устаткування.

Комп'ютеризацію впроваджують на всіх етапах діловодства: під час підготовки документів, їх копіювання, реєстрації та пошуку, оперативного зберігання і транспортування, контролю за виконанням документів.

Комп'ютеризувати кадрове діловодство необхідно на основі впорядкованої системи документування управлінської діяльності, уніфікації та скорочення кількості форм, що використовують в організації.

Однією з сучасних програм комп'ютеризації є Персонал Актив – це інтелектуальна система автоматизації управління персоналом.

Основними функціональними можливостями програми є:

- візуалізувати й оптимізувати організаційну структуру;
- відобразити організаційну структуру у вигляді як штатного розкладу, так і організаційної діаграми;
- здійснювати автоматизований розрахунок потреби у персоналі на основі різних методологічних підходів;
- розробляти комплексні вимоги до посадових позицій – «профіль посади» за вимогами корпоративної культури, компетенцій або професійно-значущих якостей;
- використати результати оцінки компетентності співробітників для формування їх компенсаційних пакетів;
- контролювати потребу організації у персоналі, а також робити моніторинг вакантних посадових позицій;
- застосовувати інтернет-рекрутмент. Це дає змогу автоматично взаємодіяти (розміщати вакансії, приймати резюме та здійснювати пошук резюме) з провідними вітчизняними сайтами добору персоналу;
- розробляти індивідуальні плани розвитку і кар'єри для учасників кадрового резерву. Дає змогу контролювати реалізацію індивідуальних планів розвитку й кар'єри для учасників кадрового резерву щодо як реалізації програм навчання, так і проміжних оцінок розвитку професійної й особистісної компетентності;
- автоматично генерувати статистику та звітність щодо реалізованих заходів щодо навчання і розвитку персоналу, а також коштів, витрачених на їх проведення;
- розробити цілісну збалансовану систему оплати праці у масштабах усієї організації на основі грейдів; розраховувати й автоматично коригувати планований фонд оплати праці організації;
- управляти змінною частиною винагороди на основі оцінки за ключовими показниками ефективності (KPI) ;
- планувати й обліковувати відпустки та відрядження. Допомогає вести облік відсутності, у т. ч. за лікарняним;
- вести облік заохочень і стягнень, що накладають на співробітників;
- вести таблиці обліку робочого часу;
- дає можливість автоматичної подачі офіційної звітності через інтернет тощо.

**Завдання до самостійної роботи**  
**з теми «Кадрове діловодство в системі управління персоналом»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b> 1. З якою метою ведеться штатно-посадова книга? 2. Яке основне призначення алфавітної книги?	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання завдання (есе) на тему:</b> 1. Інформаційне та документаційне забезпечення роботи HR-менеджера. 2. Принципи, прийоми і методи складання документів. 3. Практичні питання складання номенклатури справ, формування та зберігання справ.	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Створення службою управління персоналом електронної бази даних кандидатів на вакантні посади. 2. Документація, призначена для комплектування штату в процесі набору та відбору кандидатів на вакантні посади.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b> 1. Призначення та правила оформлення службою управління персоналу наказів з особового складу 2. Основні вимоги до складання та оформлення службових документів.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «Кадровое дело», «Довідник кадровика» проаналізувати статистичні матеріали та підготувати доповіді на тему: 1. Класифікація внутрішніх документів кадрової служби. 2. Інтернет-технології як чинник підвищення ефективності роботи з персоналом.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Автоматизація створення, обробки та зберігання кадрової документації. 2. Формування за допомогою ПЕОМ електронної бази облікової кадрової документації	I–XVIII тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## Тестові завдання

**1. Процес створення документів (документування) і організації роботи з документами в процесі управлінської діяльності називають:**

- а) кадровим діловодством;
- б) кадровою роботою;
- в) кадровою політикою;
- г) кадровим плануванням.

**2. До спеціальних служб системи діловодства належать:**

- а) канцелярія, архів, довідкове бюро;
- б) економічний відділ, бібліотека;
- в) служба управління персоналом, маркетинговий відділ;
- г) бухгалтерія, бюро найму та звільнення.

**3. До яких документів належать положення, статuti, договори, інструкції:**

- а) довідкових;
- б) організаційних;
- в) особових;
- г) інформаційних.

**4. Комп'ютеризація кадрового діловодства сприяє:**

- а) підвищенню ефективної діяльності кадрових служб;
- б) зростанню інноваційної праці працівників цеху;
- в) посиленню ефективності роботи відділу маркетингу;
- г) нарощуванню прибутку підприємства.

**5. При звільненні працівника трудову книжку:**

- а) видають працівнику під розписку в журналі обліку та особовій картці;
- б) висилають поштою на наступне місце роботи;
- в) може зберігатися у службі управління персоналом впродовж року;
- г) видають керівнику структурного підрозділу.

**6. Особові справи в організації систематизуються:**

- а) згідно зі штатним розписом;
- б) відповідно до поступлення заяв на роботу;
- в) за датами;
- г) за роками.

**7. За зберігання особових справ в організації відповідальність несе:**

- а) керівник служби управління персоналом;
- б) головний бухгалтер;
- в) керівник відділу збуту;
- г) головний економіст.

**8. Щоб отримати трудову книжку на підприємстві, необхідно пропрацювати:**

- а) 20 днів
- б) 5 днів;
- в) 10 днів;
- г) місяць.

**9. Який документ містить: додаток до особового листка з обліку кадрів, автобіографію, резюме, заяву про найм на роботу:**

- а) посадова інструкція інженера-програміста;
- б) особова справа;
- в) корпоративний кодекс;
- г) статут організації.

**10. Документ, у якому претендент на посаду, подає опис свого життя та діяльності – це:**

- а) особова картка;
- б) резюме;
- в) автобіографія;
- г) заява.

### ***Список рекомендованої літератури***

1. Асеев Г. Г. *Электронный документооборот : учеб. / Г. Г. Асеев. – К. : Кондор, 2007. – 500 с.*
2. Блощинська В. А. *Сучасне діловодство : навч. посіб. / В. А. Блощинська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 319 с.*
3. Гордієнко К. Д. *Діловодство в роботі секретаря: практич. посіб. / К. Д. Гордієнко. – К. : КНТ, 2007. – 280 с.*
4. Діденко А. Н. *Сучасне діловодство : навч. посіб. / А. Н. Діденко – [4-те вид.]. – К. : Либідь, 2004. – 376 с.*
5. Жуковська В. М. *Діловодство: практикум : навч. посіб. / В. М. Жуковська. – К. : КНТЕУ, 2004. – 152 с.*
6. Кузьменко Н. В. *Сучасне діловодство в Україні. Практичні поради : практич. посібн. / Н. В. Кузьменко, К. М. Ільченко,*

Т. А. Свиридов, С. С. Бровкова. – К.: Центр учбової літератури. 2017. – 260 с.

7. Лисюк М. Документальне забезпечення безпеки праці в роботі кадрових служб / М. Лисюк // Довідник кадровика. – 2010. – № 9. – С. 45–47.

8. Макух Я. Д. Кадрове діловодство: навч. посіб. / Я. Д. Макух, І. Р. Залуцький. – К. : Знання, 2006. – 137 с.

9. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх; за заг. ред. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.

10. Палеха Ю. Управлінське документування : навч. посіб. : в 2 ч. Ч.1. Ведення загальної документації. / Ю. Палеха. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – 383 с.

11. Погребна Л. Діловодство, яким воно повинно бути. / Л. Погребна. – Х. : Фактор, 2006. – 206 с.

12. Скороходов В. А. Автоматизоване робоче місце менеджера. – навч. посіб. / В. А. Скороходов, І. М. Худякова. – К. : Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 416 с.

13. Тітенко Л. А. Діловодство з використанням комп'ютерної техніки : навч.-метод. посіб. [для самот. вивч. дисц.]. / Л. А. Тітенко. – К. : КНЕУ, 2006. – 192 с.

14. Управління персоналом: підруч. / В. М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.

15. Шорохова А. Автоматизація процесу підбору персоналу. Опыт lifecell / А. Шорохова, Михайлюк С. // МенеджеR по персоналу. – 2018. – № 2 – С. 53 – 58.

## ТЕМА 8.

# ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

---

---

### Теоретичні питання робочої програми

1. Суть, мета і завдання кадрового планування для ефективного управління персоналом.
2. Основні види кадрового планування.
3. Планування чисельності персоналу.
4. Планування витрат на персонал.
5. Планування соціального розвитку організації.
6. Маркетинг в управлінні персоналом.

### Практичне заняття

**Мета:** засвоїти мету, суть та завдання кадрового планування, його види; основні завдання маркетингу в управлінні персоналом.

**Ключові слова теми:** витрати на персонал, кадрове планування, планування витрат на персонал, планування соціального розвитку організації, маркетинг персоналу.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 8 «Планування в управлінні персоналом»**

#### Опанувавши тему, студенти будуть знати:

- значення планування і види планів в управлінні персоналом;
- завдання кадрового планування;
- порядок планування витрат на персонал;
- планування соціального розвитку організації;
- завдання і напрями маркетингу в управлінні персоналом.

#### Опанувавши тему, студенти будуть вміти:

- володіти методами розрахунку чисельності та професійного складу персоналу;
- визначати планові обсяги коштів на утримання персоналу;
- планувати заходи з соціального розвитку організації;
- визначати напрями маркетингу в управлінні персоналом;

За основними **результатами навчання** після вивчення теми «Планування та прогнозування роботи з персоналом» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для



розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння**: складати прогнози щодо кадрового планування та соціального розвитку організації.

### Питання для обговорення

1. Які цілі та завдання кадрового планування в організації?
2. На які запитання дає відповідь кадрове планування?
3. За допомогою яких методів визначається потреба в кадрах?
4. Які цілі управління соціальним розвитком організації?
5. Які витрати планує роботодавець на персонал?

### Групові завдання

1. На підприємстві «Надзбручанка» працює 244 особи, з них 19% складає управлінський персонал, 81% – робітничий персонал. Серед управлінського персоналу 84% мають ступінь магістра, 16% – ступінь бакалавра. Серед робітників 46% мають ступінь бакалавра. Навчання проходить щорічно 12% управлінського персоналу та 48% робітничого персоналу. Складіть плани професійного навчання персоналу. Зробіть необхідні висновки та внесіть рекомендації до плану соціального розвитку організації.

2. На підставі вихідних даних розрахуйте чисельність адміністративно-управлінського персоналу, використовуючи метод Розенкранца.

Таблиця 8.1.

#### Вихідні дані.

Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій з виконання виду робіт	Час, необхідний для виконання дії, год.
А	600	1,1
Б	2800	0,6
В	400	3

Річний фонд часу одного співробітника (відповідно до контракту) – 1920 год., коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи, – 1,3; коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників, – 1,12; коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову, – 1,1.

Запропонувати шляхи оптимізації чисельності управлінського персоналу в організації.

### Індивідуальні науково-дослідні завдання

1. Що передбачає стратегічне інноваційне кадрове планування і чим воно відрізняється від поняття «кадрова стратегія»?

2. Складіть план соціального розвитку компанії «Добробут» на 2020–2022 роки. Результати занесіть до таблиці 8.2.

## План соціального розвитку компанії «Добробут»

Заходи	Потрібні ресурси (витрати)	Термін виконання	Виконавці

## Короткий виклад основного матеріалу

Функціонування підприємства в інноваційних умовах щодо забезпечення підприємства кадрами і реалізації довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливими без чіткого планування та прогнозування персоналу.

**Планування персоналу** в організації – це визначення необхідних розрахунків з прогнозної та поточної потреби в кадрах.

**Метою кадрового** планування є короткострокове, середньострокове та довгострокове визначення потреби у персоналі відповідно до стратегії розвитку організації.

Інструментом реалізації стратегії управління персоналом є кадрове планування, плани розвитку персоналу, в тому числі його навчання, службово-професійне просування, мотивація і компенсаційна політика.

В сучасних умовах кадрове планування має здійснюватися як в інтересах підприємств, так і в інтересах персоналу. Гідні робочі місця повинні забезпечувати для працівників належні умови праці, можливості розвивати свої здібності, таланти, забезпечувати ефективність праці – продуктивну зайнятість.

Планування потреби в персоналі є початковим ступенем процесу кадрового планування і має базуватися на даних про існуючі та заплановані робочі місця, організаційно-технічні заходи, штатному розписі та плані заміщення вакантних посад.

Формула для розрахунку чисельності адміністративно-управлінського персоналу за методом Розенкранца [11, с. 246–247]:

$$Ч_{п} = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) \cdot K_{крк}$$

де  $n$  – кількість видів організаційно-управлінських робіт, які визначають завантаження підрозділу або груп співробітників;  $m_i$  – середня кількість визначених дій (розрахунки, обробка замовлень, переговори і т. п.) в рамках  $i$ -го виду робіт за встановлений період;  $t_i$  – час, необхідний для виконання однієї дії в рамках  $i$ -го виду організаційно-управлінських робіт;

$T$  – робочий час одного співробітника згідно з трудовим договором (контракту) за відповідний проміжок календарного часу, прийнятий у розрахунках;

$K_{нрч}$  – коефіцієнт необхідного розподілу часу.

### Основними завданнями планування соціальним розвитком організації є:

- поліпшення соціальної структури персоналу;
- створення гідних умов праці;
- гуманізація праці, готовність працівників до зміни своїх пріоритетів та цінностей, враховуючи стратегію розвитку організації;
- соціальне страхування працівників, забезпечення соціального захисту;
- можливість кар'єрного росту і реалізації трудового потенціалу;
- підтримання в колективі здорового морально-психологічної клімату;
- задоволення житлово-побутових потреб працівників;
- організація оздоровлення та дозвілля працівників;
- вдосконалення соціальної інфраструктури організації.



Рис. 8.1. Витрати роботодавця на робочу силу

**Маркетинг персоналу** – вид управлінської діяльності, що направлений на визначення і задоволення потреб у персоналі.

В останній час в роботі з персоналом має перевагу підприємницько-ринковий підхід, при якому праця, її умови і робочі місця розглядаються як продукти маркетингу. Західноєвропейські компанії використовують методи маркетингу в менеджменті персоналу із 7-х років.

**Завдання маркетингу-персоналу (або персонал-маркетингу)** – володіти ситуацією на ринку праці для ефективного покриття потреб в персоналі та реалізації цілей організації.

Маркетингова діяльність в галузі персоналу являє собою комплекс взаємопов'язаних етапів з формування і реалізації плану персонал-маркетингу. Загальна методологія маркетингу персоналу базується на основних положеннях теорії «виробничого маркетингу».

### **Завдання до самостійної роботи з теми «Планування та прогнозування роботи персоналу»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b> 1. В чому полягає ефективність кадрового планування? 2. Визначте основні етапи кадрового планування та питання, що вирішуються на кожному з них.	відповідно до розкладу занять	активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання завдання (есе) на тему:</b> 1. Кадрове планування як інструмент реалізації кадрової політики організації. 2. Принципи та етапи кадрового планування на зарубіжних підприємствах.	відповідно до розкладу занять	обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру:</b> 1. Маркетингова концепція управління персоналом організації. 2. Моніторинг персоналу як механізм підтримки відкритої кадрової політики на підприємстві.	I–XVIII тижні	перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b> 1. Визначте принципи побудови персонал-маркетингу. 2. Як плануються витрати на захист здоров'я працівників?	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом», «Україна: аспекти праці», проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді: 1. Кадрове планування в організації: завдання, методи і технології. 2. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу в умовах глобалізації суспільства.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Оптимізація людських ресурсів у період економіки знань. 2. Основні аспекти кадрового планування в умовах інноваційного розвитку підприємства.	I–XVIII	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

### Тестові завдання

#### 1. Кадрове планування – це:

- а) забезпечення основної та додаткової потреби підприємства у фахівцях;
- б) забезпечення працюючих гідними робочими місцями в потрібний час;
- в) заплановані зміни в обсягах і структурі виробничої програми та умовах виробництва;
- г) облік та планування трудомісткості продукції.

#### 2. Завдання, які вирішує кадрове планування:

- а) скільки працівників, якого рівня кваліфікації, коли і де будуть потрібні, яким чином можна прийняти потрібний і скоротити надлишковий персонал;
- б) збір інформації про соціальний розвиток організації, для розроблення стратегічної програми інноваційного розвитку управління персоналом;
- в) дає можливість аналізувати організаційну структуру підприємства і кожний робочий процес;
- г) економіко-математичне моделювання потреби у певних видах ресурсів.

#### 3. До витрат роботодавця на робочу силу входять:

- а) витрати на обладнання, сировину, матеріали;
- б) витрати на закупівлю палива, електроенергії;
- в) витрати на харчування, оплату житла, транспорт;

г) втрати на транспортування та перевезення вантажів.

**4. Основними видами кадрового планування є:**

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

**5. Джерелами інформації для персонал-маркетингу є:**

- а) кількість зайнятого персоналу в організації;
- б) чисельність і склад економічно активного населення регіону;
- в) чисельність і склад людських ресурсів регіону;
- г) навчальні програми і плани випуску спеціалістів в навчальних закладах.

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

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

**7. Планування соціального розвитку організації – це:**

- а) складний соціальний процес, який базується на ретельному аналізі соціального середовища, соціальної структури персоналу, задоволеності працівників рівнем та якістю соціального обслуговування, стану соціальної інфраструктури;
- б) сукупність взаємозв'язків, що утворюються у ході планомірного підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій;
- в) соціальний сталий розвиток, що передбачає розширення обсягу інноваційної діяльності та запровадження інновацій в усі галузі функціонування організації;
- г) соціальний розвиток трактується як процес збільшення можливостей та бажання задовольнити власні потреби та потреби інших в організації.

**8. До етапів маркетингових досліджень в управлінні персоналом входять:**

- а) визначення цілей, вибір джерел інформації, збір та аналіз інформації;
- б) ретроспекція, діагноз, вибір методу, прогноз;
- в) аналіз, вибір методів, збір необхідної інформації;
- г) збір інформації, діагноз, вибір методу, планування.

**9. Маркетинг персоналу – це:**

- а) управлінська діяльність з пошуку, аналізу та використання маркетингової інформації, що потрібна для залучення персоналу;
- б) адміністративна діяльність, що спрямована на визначення предметів і засобів праці для персоналу;
- в) вид моніторингової діяльності, що направлений на розвиток організації;
- г) організаторська діяльність, що спрямована на забезпечення повної зайнятості в державі.

**10. Завдання маркетингу персоналу:**

- а) володіти ситуацією для визначення чисельності працівників на початок і кінець планового періоду;
- б) розроблення і реалізація маркетингових заходів для залучення й утримання компетентних працівників;
- в) розроблення і реалізація маркетингових заходів для забезпечення в засобах і предметах праці підприємства;
- г) визначення джерел забезпечення додаткової потреби в кваліфікованих працівниках.

***Список рекомендованої літератури***

1. Адом А. Роль модели корпоративных компетенций в формировании HR-стратегии компании / А. Адом // МенеджеR по персоналу. – 2014.– № 12 – С. 8–12.

2. Биркус В. Стратегическое планирование персонала [Електронний ресурс]. / В. Биркус. – Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=696>.

3. Гуцал О. П. Бюджет витрат на персонал у системі бюджетів підприємства [Електронний ресурс] / О. Гуцал – Режим доступу : <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3141/1/Gutsal.pdf>.

4. Дяків О. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / О. Дяків, В. Островерхов. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 242 с.

5. Колпаков В. М. *Маркетинг персоналу : навч. посіб.* / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2006. – 408 с.

6. Костакова Л. *Управління персоналом у контексті побудови регламентної системи управління витратами* / Л. Костакова // *Україна: аспекти праці.* – 2013. – № 3. – С. 22–27.

7. Ларка М. І. *Персонал підприємства та методи його планування* [Електронний ресурс] / М. Ларка, О. Бондаренко. – Режим доступу : [file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/vspitp\\_2013\\_22\\_4.pdf](file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/vspitp_2013_22_4.pdf).

8. Петюх В. М. *Управління персоналом : навч.-метод. посіб.* [для самот. вивч.дисц.]. / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – К. : КНЕУ, 2007. – 320 с.

9. Рудавина Е. Р. *Книга директора по персоналу* / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. – СПб. : Питер, 2011. – 368 с.

10. Савченко А. В. *Розвиток персоналу : підруч.* / В. Савченко. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2015. – 505 с.

11. *Управління персоналом : підруч.* / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г.С. Суков [та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.

12. Чупир О. М. *Планування витрат на соціальний розвиток колективу підприємства згідно кількісного визначення соціальних пріоритетів* [Електронний ресурс] / О. Чупир. – Режим доступу : <file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/planning-for-the-cost-of-social-development-team-operations-under-quantification-social-priorities.pdf>.



## **ТЕМА 9.**

# **ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

---

---

### **Теоретичні питання робочої програми**

1. Етапи задоволення потреби організації в персоналі.
2. Вимоги до кандидатів щодо зайняття вакантного робочого місця.
3. Внутрішні та зовнішні ринки праці як джерела поповнення і оновлення персоналу організації.
4. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування.
5. Початковий відбір кандидатів та їх оцінка при наймі на роботу.
6. Співбесіда з спеціалістами відділу персоналу.
7. Співбесіда з керівником підрозділу.
8. Випробувальний термін прийняття на роботу та рішення щодо найму.
9. Розстановка персоналу. Ознайомлення з робочим місцем.
10. Адаптація кадрів, її напрямки та види.

### **Практичні заняття**

**Мета:** вивчити джерела залучення персоналу на роботу; правила ведення співбесіди при наймі персоналу; з'ясувати основні складові розстановки персоналу; напрямки та види адаптації кадрів.

**Ключові слова теми:** підбір персоналу, відбір персоналу, методи відбору персоналу, кваліфікаційна карта, карта компетенцій, джерела залучення персоналу, співбесіда, розстановка персоналу, адаптація кадрів.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 9 «Формування персоналу організації»**

### **Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- джерела поповнення персоналу організації;
- методи збирання й аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади;
- технологію оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- методи та інструменти відбору персоналу;
- процедури введення в посаду та адаптації новоприйнятих працівників.

## **Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- використовувати інформаційну базу даних, інтернет-сайти з пошуку роботи;
- проводити моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ефективність підбору персоналу;
- розробляти програми адаптації персоналу.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми «**Формування персоналу організації**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння**: використовувати різні методи професійного підбору кандидатів, оцінювати їх ефективність; впроваджувати програми адаптації працівників.

### **Практичне заняття № 1**

#### **Питання для обговорення**

1. З яких етапів складається залучення персоналу в організацію?
2. Що таке кваліфікаційна карта і карта компетенцій? З якою метою вони розробляються?
3. Які основні зовнішні джерела залучення персоналу в організацію, їх переваги та недоліки?
4. Як можна використовувати внутрішні ресурси організації для вдосконалення її кадрового складу?
5. Як правильно провести телефонну розмову з питання працевлаштування?

#### **Групові завдання**

1. Чи потрібно враховувати психологічні чинники при розробці функціональних обов'язків найманих працівників?
2. У яких випадках у разі необхідності набору персоналу організації звертаються у місцеві центри зайнятості, а в яких – до приватних агентств із добору персоналу?

#### **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Ви – HR-менеджер великої торговельної організації. Вам необхідно підібрати працівника на посаду маркетолога.

*Завдання:*

- а) визначте джерела набору, якими скористаєтеся (обґрунтуйте свій вибір);
- б) визначте методи, які застосуєте для відбору претендентів;
- в) складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом;
- г) визначте критерії відбору на дану посаду;
- д) складіть профіль «особистості» працівника.

## **Практичне заняття № 2**

### **Питання для обговорення**

1. В якій послідовності здійснюється відбір персоналу на вакантні посади?
2. Які Ви знаєте методи відбору претендентів на посаду? В чому полягають їх характерні особливості на сучасному етапі?
3. Назвіть відомі Вам види співбесід і тестування при наймі на роботу.
4. Яких помилок слід застерігатися менеджеру з персоналу при проведенні співбесіди?
5. Яким чином в організації приймається рішення щодо найму працівника?

### **Групові завдання**

1. Як Ви поставитесь до того, що резюме одного з претендентів на посаду головного економіста в розділі «Досвід роботи» містить величезну інформацію про різні місця роботи даного фахівця (до того не більше семи місяців на одному робочому місці)? Як Ви побудуєте співбесіду з кандидатом?
2. Яке буде Ваше відношення як HR-менеджера до кандидатів на вакантне місце, якщо його резюме виконано неохайно на чорновому папері, без логічної побудови? Яке буде Ваше перше враження про кандидата і чи погодитесь Ви запросити його на особисту бесіду, тому що він відповідає потрібним професійним якостям фахівця?
3. Ви – керівник великої організації. Ви здійснюєте відбір кандидатів на вакантну посаду заступника директора з економічних питань у Вашу організацію. На Вашу думку, кого краще взяти: ідеального виконавця із середнім потенціалом чи «зірку» з великими амбіціями і меншою стабільністю. Обґрунтуйте свій вибір. Кого б Ви взяли на роботу?

## **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Складіть «Оголошення про вакансію» на посаду менеджера з персоналу великого супермаркету. В оголошенні про наявну вакансію необхідно вказати:

- а) посаду, на яку потрібен кандидат;
- б) дати характеристику організації, де буде працювати кандидат;
- в) перелік обов'язків, вимог (обов'язкові та бажані);
- г) умови праці для даної посади;
- д) номер телефону та факсу для передачі резюме.

2. Проведіть паралельний аналіз вимог до претендентів на посаду менеджера в західноєвропейській, американській та японській ділових культурах.

## **Короткий виклад основного матеріалу теми**

Формування персоналу – це система заходів, які реалізує фірма з метою найму працівників відповідної кваліфікації, кількості для досягнення своїх поставлених стратегічних цілей. Набір на підприємство – досить вартісний захід, його проведення потребує тривалого часу і певного досвіду. Найм – це завжди компроміс між бажаним працівником і реальним станом пропозиції робочої сили, він не може бути досягнутий сам собою.

Залучення необхідних працівників проводиться через систему зовнішнього і внутрішнього ринку праці.

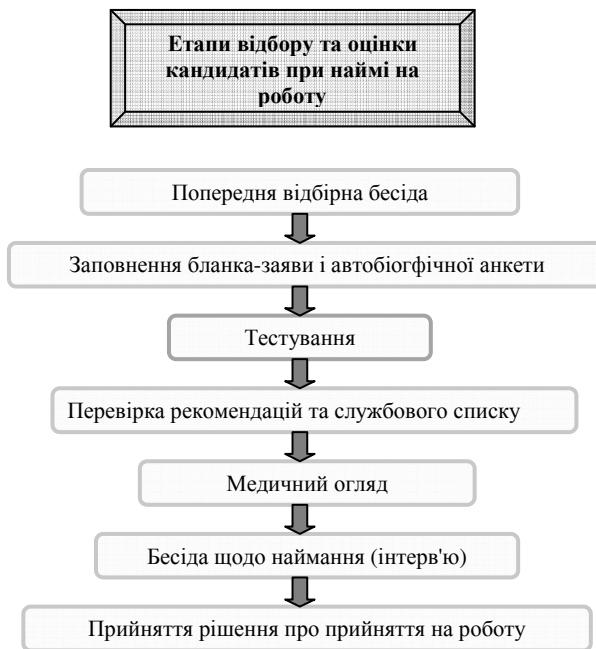
**Співбесіда при прийнятті на роботу** є важливим етапом при відборі персоналу практично на всі вільні вакансії. Безпосереднє знайомство роботодавця з кандидатом істотно доповнює сухі анкетні дані та допомагає одержати найбільш повне уявлення про людину. «Представницька розмова», «настановна бесіда», «інтерв'ю» – так по-різному називають співбесіду – двосторонній обмін інформацією, у ході якого роботодавець або інтерв'юер прагне одержати якнайбільше відомостей про кандидата, перевірити їхню істинність і оцінити придатність претендента до виконання визначеної роботи, а кандидат – отримати уявлення про організацію, посадові обов'язки й умови роботи.

Співбесіда може проводитися у різний спосіб, але її мета завжди одна – добрати компетентних фахівців для виконання конкретних завдань відповідно до тих вимог робочого місця, що сформульовані роботодавцем. Однак у кожного учасника цього процесу є свої завдання: кандидат на вакансію прагне одержати гідну заробітну плату та хороші умови праці, що відповідає його вимогам, а роботодавець або його представник – інтерв'юер – повинен вибрати кращого з претендентів. Зрозуміло, що в ході співбесіди роботодавець хоче одержати якнайбільше відомостей про

претендента, але і надати інформацію, наскільки вакансія відповідає очікуванням кандидата.



**Рис. 9.1. Зовнішні та внутрішні джерела залучення персоналу на підприємства**



**Рис. 9.2. Етапи відбору та оцінки кандидатів при наймі на роботу**

На практиці зустрічається декілька видів співбесід:

- «сам на сам», тобто індивідуальна зустріч роботодавця з кандидатом;
- групова співбесіда, коли або роботодавець, або інтерв'юер зустрічається з декількома кандидатами, або декілька представників роботодавця зустрічаються з одним кандидатом. У першому випадку з'являється можливість дати оцінку декільком кандидатам одночасно і, зіставивши результати, вибрати кращого з них. У другому випадку участь у співбесіді декількох представників підприємства (найчастіше – це фахівець служби персоналу й керівник підрозділу, де існує вакансія) сприяє більшій об'єктивності в оцінці претендента на посаду. З індивідуальних співбесід варто починати кадровикам, які не володіють достатнім професійним досвідом.

До найбільш серйозних помилок при проведенні відбіркової співбесіди можна виділити такі:

1. HR-менеджер, що проводить співбесіду, формує стереотипне уявлення про «хорошого» кандидата, не оцінюючи його гідність.
2. Думка про претендента складається на початковому етапі співбесіди.
3. На інтерв'юерів більший вплив чинить негативна інформація про претендента, а не позитивна.

4. Заповнена заява (автобіографія) претендента і його зовнішній вигляд часто є причиною необ'єктивної оцінки.

5. HR-менеджер шукає підтвердження своєї думки про претендента, яка у нього вже склалася.



**Рис. 9.3. Етапи проведення співбесіди HR-менеджером з персоналу**

Надмірні емоції інтерв'юера часто є перешкодою при формуванні достовірного образу претендента. Це може бути результатом розбіжності в оцінках або несхожості характерів, що може призвести до спотвореного уявлення про людину, перешкодити та сформулювати об'єктивну думку про нього.

Важливе значення має *проведення підсумкової співбесіди щодо найму*.

Підсумкова співбесіда посідає вагомe місце при прийнятті рішення щодо найму, тому її проведення вважається обов'язковим. Підсумкова співбесіда проводиться із безпосереднім керівником з метою підвищення імовірності професійної – психологічної сумісності керівника і його підлеглого, їхньої ефективної взаємодії. Однак з ряду причин (кар'єрні

розуміння, недостатня компетентність керівника, меркантильні судження) його висновки можуть мати суб'єктивний характер і не сприяти найму претендента. Керівник інформує претендента про деталі майбутньої роботи. Якщо у керівника склалося позитивне враження про претендента, то узгоджується бажаний термін початку роботи.

Останній етап процесу відбору персоналу – прийняття остаточного рішення про найм, а також тривалість випробуваного терміну на даній посаді. Випробувальний термін регламентується 26, 27, 28 статтями КЗпП України. Якщо протягом строку випробування встановлено невідповідність працівника роботі, на яку його прийнято, роботодавець протягом цього строку має право розірвати трудовий договір.

Адаптація є одним із елементів системи управління персоналом. Влаштуваючись на роботу, претендент на робоче місце повинен швидко адаптуватися до вимог підприємства: режимів праці та відпочинку, правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій, наказів та розпоряджень. Він повинен сприйняти колектив, у якому буде працювати, традиції та філософію організації, по-новому оцінити свої можливості, звички, погляди. Необхідний певний проміжок часу, щоб працівник став повноправним членом організації. Сучасні відділи персоналу не мають програм входження на посаду, не розробляють плани адаптації нових працівників. Тому головним завданням HR-менеджера з персоналу є допомогти співробітнику швидше «влитися» в колектив [3, с. 28].

Адаптація працівника – це процес його входження в колектив, ознайомлення з правилами і традиціями, які є на підприємстві. Необхідний певний проміжок часу, щоби працівник став активним членом колективу і брав участь у його діяльності.

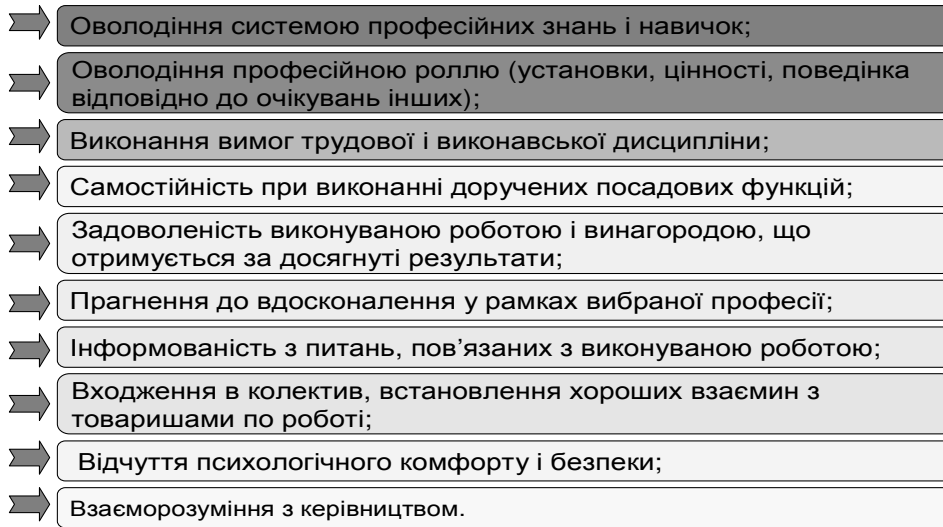
Корпоративна адаптація. Працівник, який починає працювати у колективі, має розуміти не тільки специфіку діяльності підприємства, а й знати стратегію його розвитку і завдання, історію створення, враховувати у своїй діяльності особливості корпоративного управління та організаційної структури.

Організаційна адаптація. У перші дні роботи працівник ознайомлюється з різними невідомими раніше побутовими та організаційними процедурами.

Професійна адаптація. Працівник, який уперше прийшов на роботу в організацію, має з'ясувати, чи достатній його рівень знань, умінь і навичок для виконання дорученої роботи; чи потрібно йому навчатись додатково; які він має перспективи для кар'єрного і професійного зростання. Ці питання цікавлять не лише співробітника, а й безпосереднього керівника, а також службу персоналу.



### Основні елементи процесу адаптації



**Рис. Основні елементи процесу адаптації**

### Завдання до самостійної роботи з теми «Формування персоналу організації»

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b> 1. Визначте ефективність реклами при пошуку потрібних працівників. 2. Що таке адаптація персоналу, які її напрямки та види?	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання завдання (есе) на тему:</b> 1. Пошук роботи за кордоном: проблеми та можливості. 2. Особливості проведення співбесіди щодо наймання на роботу в зарубіжних фірмах.	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Професіограма: модель співробітника і модель посади. 2. Побудуйте схему етапів відбору кандидатів на вакантну посаду.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b> 1. Розробіть сценарій ділової гри «Я влаштовуюсь на роботу». 2. Скласти план введення працівника на посаду.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом», проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді: 1. «Формування стабільного та якісного складу персоналу організації». 2. « Вивчення ситуації на професійному ринку праці при підборі кадрів».	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Проведіть оцінку кандидата на вакантну посаду. 2. Світовий та вітчизняний досвід роботи HR-менеджерів у царині формування персоналу організації.	I–XVIII	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

### **Тестові завдання**

**1. Процес налагодження підприємством порозумінь з тими, хто має для неї певний інтерес як потенційний працівник, з метою спонукати їх до можливого подальшого співробітництва, називається:**

- а) залучення через Інтернет;
- б) вербуванням персоналу;
- в) ярмарки вакансій;
- г) презентації.

**2. Центри зайнятості населення належать до:**

- а) опосередкованого вербування персоналу;
- б) внутрішніх джерел залучення персоналу;
- в) зовнішніх джерел залучення персоналу;
- г) безпосереднього залучення персоналу.

**3. Основна мета попередньої відбірної співбесіди при наймі на роботу:**

- а) оцінка рівня освіченості претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних якостей;
- б) вивчення стану здоров'я, статі особи;
- в) оцінка інтелекту претендента;
- г) оцінка складу розуму.

**4. Кандидат на робоче місце, який пройшов попередню бесіду, повинен заповнити:**

- а) особовий листок;
- б) бланк заяви і анкету;
- в) написати автобіографію;
- г) написати резюме.

**5. Двосторонній обмін інформацією, у ході якого роботодавець прагне одержати якнайбільше відомостей про кандидата, перевірити і оцінити придатність претендента до виконання визначеної роботи, а кандидат – отримати уявлення про організацію, посадові обов'язки й умови роботи – це:**

- а) співбесіда;
- б) тестування;
- в) заповнення анкети;
- г) складання резюме.

**6. Пріоритети внутрішніх джерел залучення персоналу на підприємство:**

- а) швидке заповнення вакансій при звільненні посад;
- б) спроможність вибору з великої кількості кандидатів;
- в) нові працівники, нові ідеї та методи праці;
- г) значні витрати на залучення додаткових осіб.

**7. До соціально-психологічної адаптації на підприємстві входить:**

- а) звикання до режиму роботи;
- б) звикання до режиму відпочинку;
- в) звикання до команди і його норм;
- г) звикання до умов праці.

**8. До витрат з метою процесу набору персоналу включають:**

- а) оплату за проїзд до місця роботи; оплату реклами;
- б) вартість оголошень; оплату послуг рекрутингових компаній, що займаються пошуком кандидатів;
- в) транспортні витрати; вартість необхідного приладдя;
- г) вартість проживання претендентів; оплата праці вербувальників.

**9. Розстановка персоналу на підприємстві – це:**

- а) цілеспрямований розподіл наявного персоналу по підрозділах апарату управління та виробництва;
- б) співбесіда з працівником про його гідне робоче місце;
- в) набір вимог щодо робочого місця;
- г) попередній огляд робочого місця.

**10. Які з перелічених джерел залучення персоналу на підприємство не належать до засобів масової інформації:**

- а) розміщення оголошення про вакансію в друкованих виданнях;
- б) кадрові агентства з добору персоналу;
- в) телебачення;
- г) реклама на радіо.

**Список рекомендованої літератури**

1. Безнощенко М. В. *Практическое пособие по поиску работы в условиях кризиса* / М. В. Безнощенко, В. С. Морозов. – К. : ОАО «Полиграфкнига», 2009. – 192 с.
2. Дяків О. *Базові професійні компетенції менеджера з персоналу* / О. Дяків // Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційної економіки» : зб. мат-лів / Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля // Науковий журнал – № 7 (196) – Ч1, 2013. – с. 76–79.
3. Дяків О. *Процес адаптації працівника в організації* / О. Дяків, В. Рочняк // Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми розвитку економіки в контексті глобальних викликів» / О. Дяків. – Одеса : «Атлант», 2013. – С. 28–31.
4. Дяків О. *Методичні підходи щодо формування лідерських компетенцій менеджера* / О. Дяків, С. Прохоровська // Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні напрями розвитку маркетингу, логістики та управління людськими ресурсами: теоретичні та прикладні аспекти» / Вісник Донецького національного університету // Науковий журнал, спецвипуск. Т. 1, 2012. – С. 74–78.
5. Иванова С. В. *Искусство подбора персонала : Как оценить человека за час.* – [4-е изд.] – М. : Альпина Бизнес Букс, 2014. – 272 с.
6. Закаблущая Е. А. *Эффективное собеседование. Подбор сотрудников на 100%.* / Е. А. Закаблущая – СПб. : Питер, 2009. – 240 с.
7. Лобза А. В. *Підходи до створення ефективної системи найму персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві [Електронний ресурс]* / А. Лобза, А. Бикова, Л. Семенова. – Режим доступу : [file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/Nviiies\\_2016\\_1\(1\)\\_\\_43.pdf](file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/Nviiies_2016_1(1)__43.pdf).
8. Новикова А. *Подбор персонала: правильные решения [Електронний ресурс]* / А. Новикова. – Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=937>.
9. Рудавина Е. Р. *Книга директора по персоналу* / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. – СПб. : Питер, 2011. – 368 с.

10. Румянцева Е. В. Руководство по поиску работы, самопрезентации и развитию карьеры / Е. В. Румянцева. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 197 с.

11. Управління персоналом : підруч. / В. М. Данюк. А. М. Колот, Г. С. Суков [та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.

12. Шорохова А. Автоматизация процесса подбора персонала. Опыт lifecell / А. Шорохова, С. Михайлюк // МенеджеR по персоналу. – 2018. – № 2 – С. 54–59.

## ТЕМА 10.

# УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ

---

---

### Теоретичні питання робочої програми

1. Форми професійно-кваліфікаційного руху робітників на підприємстві.
2. Горизонтальний та вертикальний рух спеціалістів і службовців на підприємстві.
3. Професійна мобільність працівників в організації.
4. Показники плинності, змінюваності та періодів повного оновлення кадрового складу, методи їх визначення.
5. Аутплейсмент як інструмент управління процесу вивільнення персоналу
6. Поняття кар'єри, її види та напрямки. Управління професійно-кваліфікаційним зростанням кадрів (планування кар'єри).
7. Створення і підготовка резерву на заміщення вакантних посад.

### Практичне заняття

**Мета:** вивчити форми руху робітників та службовців в організації; професійну мобільність; поняття кар'єри; створення і підготовку резерву на заміщення вакантної посади.

**Ключові слова теми:** рух персоналу, плинність персоналу, професійна мобільність, кар'єра, управління кар'єрою, планування кар'єри, резерв кадрів, формування резерву кадрів.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 10 «Управління процесами руху персоналу»**

#### Опанувавши тему, студенти будуть знати:

- сутність і основні форми прояву трудової мобільності працівників;
- характеристики основних видів руху персоналу;
- фактори і наслідки руху персоналу в організації;
- методи управління кар'єрою.

#### Опанувавши тему, студенти будуть вміти:

- досліджувати мотиви і причини руху працівників;
- вивчати й усувати причини плинності персоналу;
- обґрунтовувати пропозиції з удосконалення процесів руху персоналу;

- планувати трудову кар'єру працівників організації;
- формувати кадровий резерв на заміщення вакантної посади.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми «**Рух персоналу на підприємстві**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння**: розраховувати показники руху персоналу в організації; організувати супровід гармонійного досягнення кар'єри працівників в організації.

### Питання для обговорення

1. Які Ви знаєте форми професійно-кваліфікаційного руху робітників?
2. У чому полягає вертикальний та горизонтальний рух спеціалістів та службовців?
3. Що таке професійна мобільність? Її переваги та недоліки?
4. Якими показниками вимірюється плинність персоналу в організації?
5. Як впливає сучасна ситуація на ринку праці на плинність кадрів в організації?
6. В організаціях яких видів діяльності, на ваш погляд, спостерігається більша плинність кадрів?
7. Що Ви розумієте під поняттям «кар'єра», «управління кар'єрою»?
8. Які Ви знаєте різновиди кар'єри? У чому їх сутність?
9. Як створюється резерв на заміщення вакантної посади? Які його основні етапи?

### Групові завдання

На підприємстві «Молокія» за останні роки спостерігається значна плинність персоналу.

*Таблиця 10.1.*

#### **Рух персоналу на підприємстві «Молокія» впродовж 2017–2018 років**

Показники	2017 р.	2018 р.	відхилення 2018 р. до 2017 р.
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2580	2350	– 230
2. Прийнято працівників, осіб	78	234	+ 156
3. Вибуло працівників, осіб, зокрема:			
• за власним бажанням;	176	124	+ 52
• за порушення трудової дисципліни;	12	18	+ 6
• за скороченням штатів.	120	165	+ 45
4. Кількість працівників на підприємстві зі стажем роботи більше одного року	123	278	+ 155

### **Завдання:**

1. Охарактеризуйте стан плинності кадрів на підприємстві «Молокія», розрахуйте можливі показники плинності.
2. Вкажіть чинники, причини та мотиви плинності.
3. Розробіть систему заходів зі збереження кадрового потенціалу підприємства.

### **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

**Завдання.** Складіть проект своєї кар'єрограми, який Ви могли б надати керівництву організації.

Для цього необхідно скласти або уточнити свій особистий життєвий план кар'єри за такою схемою [складено на основі 14, с. 127–128]:

#### **1. Оцінка життєвої ситуації.**

1.1 Робота.

1.2. Економічний стан.

1.3. Фізичний стан.

1.4. Соціальний стан (людські відносини)

1.5. Психологічний стан.

1.6. Сімейне життя.

1.7. Постановка особистих кінцевих цілей кар'єри.

2. Особисті цілі та плани діяльності, що сприяють здійсненню моєї кар'єри.

#### **1. Оцінка життєвої ситуації.**

##### **1.1. Робота.**

- Чи маю я чітку картину про свою роботу та її цілі?
- Чи допомагає моя робота у досягненні інших життєвих цілей?
- Які мої цілі розвитку і просування у відношенні до роботи?
- Чи є у мене натхнення і мотивація?
- Що є для мене мотивацією сьогодні? Через 5 років?
- Які сильні та слабкі сторони моєї мотивації?
- До яких заходів я можу вдаватися, щоб переконатись, що моя робота буде в найближчі роки відповідати моїм особистим потребам?

##### **1.2. Економічний стан.**

- Яке моє економічне становище?
- На чому базується моя оцінка?
- Чи є в мене особистий бюджет – який він, і чи притримуюсь я його рамок?
- Які заходи я зможу застосувати для покращення економічного стану?



### **1.3. Фізичний стан.**

- Яка моя загальна фізична форма?
- Чи потрібно мені займатися щоденно ранковою гімнастикою?
- Чи буваю я регулярно на оглядах у лікарів?
- Чи дотримуюсь гігієни праці?

### **1.4. Соціальний стан – людські відносини.**

• Чи щиро я цікавлюсь думкою і точкою зору інших? Як я їх враховую?

- Чи цікавлять мене чужі турботи і проблеми?
- Чи нав'язую я іншим свої думки і враження?
- Чи вмю я слухати?
- Чи вмю я цінувати людей, з якими спілкуюсь?
- Як це виявляється на практиці?
- Чи сприяю я розвитку людей, з якими спілкуюсь?
- Як я турбуюсь про дружні стосунки?
- Як я можу розвивати свої стосунки з людьми?

### **1.5. Психологічний стан.**

- Який мій психологічний стан?
- Які стресові чинники турбують мене сьогодні?
- Чи не слід мені сьогодні змінити роботу?
- Чи потрібно мені змінити спосіб життя, коло спілкування, хобі?
- Чи потребую я допомоги психіатрів?

### **1.6. Сімейне життя.**

- Чи є у мене умови для створення сім'ї?
- Чи слід народити ще одну дитину?
- Чи надаю я достатню увагу батькам, жінці, чоловікові, дітям?
- Як краще проводити дозвілля в колі сім'ї?
- Куди поїхати на відпочинок?
- Куди піти навчатися дітям?
- Як допомогти дітям, які мають свої сім'ї?

## **2. Постановка особистих кінцевих цілей кар'єри.**

1. Цілями моєї кар'єри є:

- а) \_\_\_\_\_;
- б) \_\_\_\_\_;
- в) \_\_\_\_\_;
- г) \_\_\_\_\_.

2. Моя кар'єра повинна здійснитись до 20\_\_ року, найпізніше до \_\_\_\_\_.

3. Які чинники будуть сприяти досягненню моєї кар'єри? \_\_\_\_\_

4. Які чинники можуть перешкоджати реалізації моєї кар'єри? \_\_\_\_\_

5. Які найбільш критичні пункти досягнення моєї кар'єри? Що я можу зробити для цього? \_\_\_\_\_

6. Чого мені не вистачає для досягнення моєї кар'єри: компетентності, часу, грошей, здоров'я тощо? \_\_\_\_\_

7. Чи готова я врахувати ці чинники, чи мені потрібно змінити свої цілі (як саме і коли?) \_\_\_\_\_

### 3. Особисті цілі та плани діяльності, сприяючі здійсненню моєї кар'єри.

Для досягнення поставлених життєвих цілей мені потрібно вирішити такі особисті завдання:	Заходи	Час
В царині розвитку службової діяльності		
В царині економічного стану		
В царині здоров'я і фізичного виховання		
В царині соціального взаємовпливу, дружніх відносин і захоплень		
В царині моральної мотивації та психологічного стану		
В царині сімейного життя		

Завдання 2. Скласти план формування кадрового резерву на заміщення ключових посад в організації. Практикувати планування трудової (ділової, службової) кар'єри. Заповнити таблицю. Розробити відповідні пропозиції.

Завдання 3. Розробити кар'єрограму для конкретного працівника організації. Кар'єрограма – це графічний опис того, що має відбуватись чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Кар'єрограма складається із двох частин. Перша – містить перелік посад по висхідній лінії, які працівник може займати протягом свого трудового життя із зазначенням строків заняття посад у роках. Друга частина містить характеристику форм і методів професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки із зазначенням строків його проходження.

### Короткий виклад основного матеріалу теми

Під **рухом персоналу** варто розуміти переміщення працівників в межах певної організації або за межі останньої, змінюючи робоче місце, кваліфікаційний розряд тощо. Рух персоналу дає змогу працівнику змінити організацію, структурний підрозділ, робоче місце в межах

структурного підрозділу, а також спеціальність, професію, кваліфікацію, посаду.

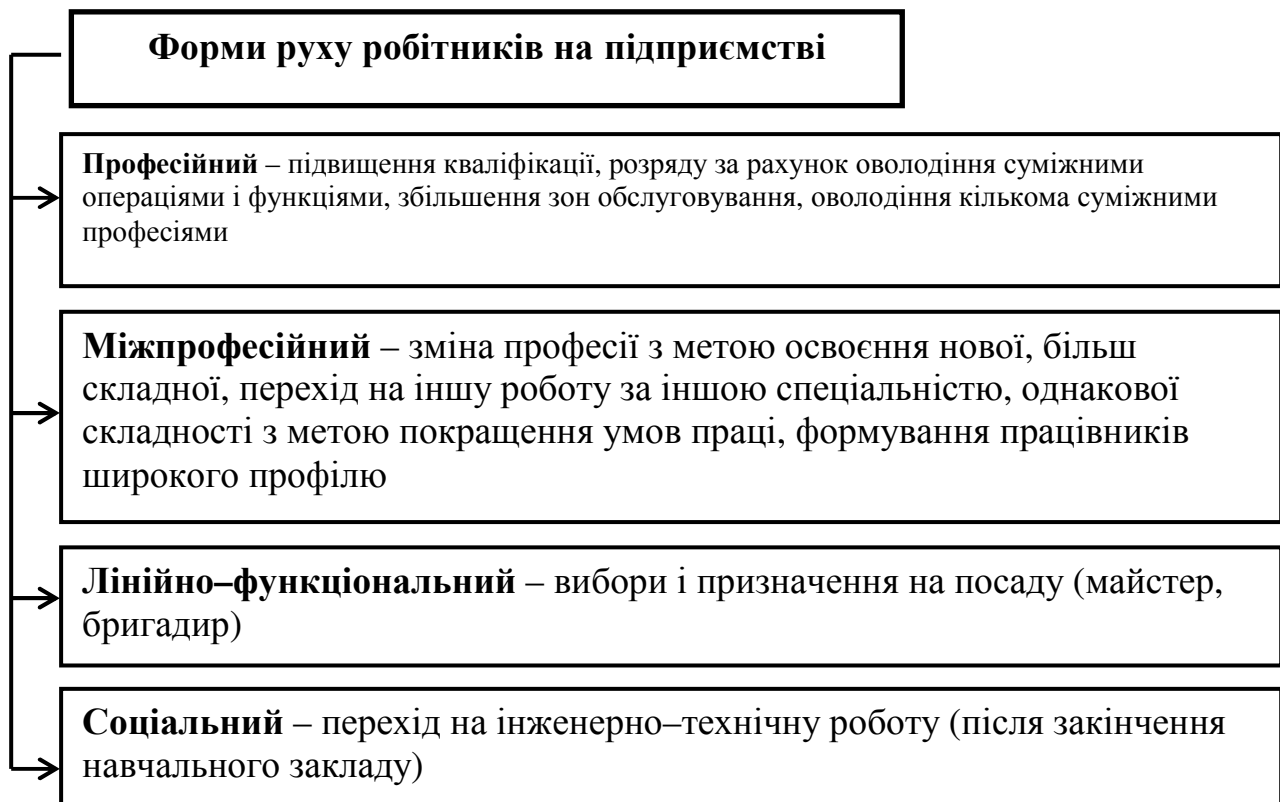
Рух персоналу також зумовлений інноваційними технологіями, які вимагають змін у змісті трудових процесів, поділі праці та його організації.

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

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



**Рис. 10.1. Фактори руху персоналу [12, с. 502]**



**Рис 10.2. Форми руху робітників на підприємстві**

**Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк)** використовується для оцінки розмірів плинності як загалом на підприємстві, так і за окремими підрозділами. Він вираховується за такою формулою:

$$\text{Кпк} = \text{Чзв} / \text{Чс},$$

де: **Чзв** – чисельність звільнених за прогул та інші порушення дисципліни і звільнені за власним бажанням, за скороченням штатів, осіб;

**Чс** – середньоспискова чисельність працівників підприємства, осіб.

**Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (Коп)**

$$\text{Коп} = \text{Чпн} / \text{Чс},$$

де: **Чпн** – кількість прийнятих на підприємство за певний період осіб.

Для аналізу процесів стабілізації трудових колективів велике значення має розрахунок коефіцієнту змінюваності кадрів та періодів повного оновлення колективу або окремих професійно-кваліфікаційних груп.

**Коефіцієнт змінюваності:**

$$\text{Кзм} = \text{Чв} / \text{Чс},$$

де: **Чв** – чисельність вивільнених за власним бажанням протягом року осіб.

### **Коефіцієнт стабільності кадрів (Кск)**

$$\text{Кск} = \text{Ч1} / \text{Чс}$$

де: **Ч1** – кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року, осіб.

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

**Кар'єра** – це суб'єктивне усвідомлення позиції та поведінки в сфері трудової діяльності, пов'язаних з посадовим чи професійним підвищенням протягом трудового життя людини. Це є самовираження, зміна навиків, знань, здібностей, просування вперед обраним шляхом діяльності як у межах організації, так і поза нею [3, с. 25].

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

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

**Кар'єрограма складається з таких розділів** [2, с. 141–142]:

**I.** У першому розділі в хронологічному порядку висвітлюються події, етапи розвитку працівника. До них відносяться: навчання, зміни в навичках, посадах, умовах праці, розмірах винагород, що пов'язані з діяльністю. Діапазон переміщень на різні посади, що сприяє розвитку як організації, так і особистості, може бути досить широким.

**II.** У другому розділі міститься перелік вимог до працівника для його просування на певних етапах зростання. Наприклад, яку освіту необхідно здобути для кар'єрного зростання; які види робіт необхідно виконувати, щоб отримати вищу заробітну плату або інші джерела доходів (наприклад, участь у прибутках, капіталі інших організацій, акцій, облігацій).

**III.** У третьому розділі викладаються зобов'язання, які бере на себе організація щодо кар'єри працівника.

**IV.** У четвертому розділі зазначаються способи заохочення або покарання адміністрацією підприємства за виконання чи невиконання

працівником вимог, зобов'язань. (наприклад, кар'єрограми корпоративного директора компанії «Geneva&Partners» подано на рис.)

Приклад, кар'єрограми директора з корпоративних питань компанії «Geneva&Partners» подано на рис 9.1.



**Рис. 10. 3. Напрямки внутрішньоорганізаційної кар'єри**

*Таблиця 10.2.*

**Навчання працівника впродовж трудової діяльності**

Навчання	Терміни зайняття посади, роки
Підвищення кваліфікації у навчальному центрі «Технології, економіка та менеджмент» за напрямом «Успішний корпоративний директор»	2018
Навчання в школі менеджера з персоналу за напрямком «Практика управління корпоративними стандартами»	2014
Тренінгові навчання у компанії «Golden Staff Group» з напрямку «Питання трудового законодавства»	2011
Тренінгові навчання в компанії «Success Group» з напрямку «Управління компетенціями»	2009
Інститут практичної психології «Бізнес-тренінг: нові можливості розвитку організації»	2008
Самостійне навчання (стажування) Курси підвищення кваліфікації (університет) за напрямком «Управління персоналом»	2006
Вищий навчальний заклад (магістр)	2004
Середній спеціальний навчальний заклад (бакалавр)	1998

**Кадровий резерв** – це група співробітників, що мають здібності до управлінської діяльності, відповідають вимогам, що ставляться до певних посад, піддалися відбору і що пройшли додаткову підготовку.

Потенційний резерв утворюють керівники, фахівці, робітники, що задовольняють основні вимоги за освітою, спеціальністю, зросту. Він є початковою базою формування власного резерву в кожному підрозділі.

Критеріями формування остаточного резерву є результати виконання завдань, що вирішуються керівником на займаному їм ступені управління в період висунення в резерв. Остаточне рішення щодо вибору резерву з числа кандидатів приймає керівник. У формуванні попереднього резерву активно бере участь трудовий колектив; його представники виступають експертами за оцінкою ділових якостей кандидатів. Таким чином, при виконанні програм відбору в резерв організація повинна провести оцінку потреби в управлінцях, часу їх призначення і специфіки діяльності. Лише спираючись на ці дані доцільно проводити відбір в кадровий резерв і розробляти програми його підготовки.

**Основні етапи процесу формування резерву кадрів є такими :**

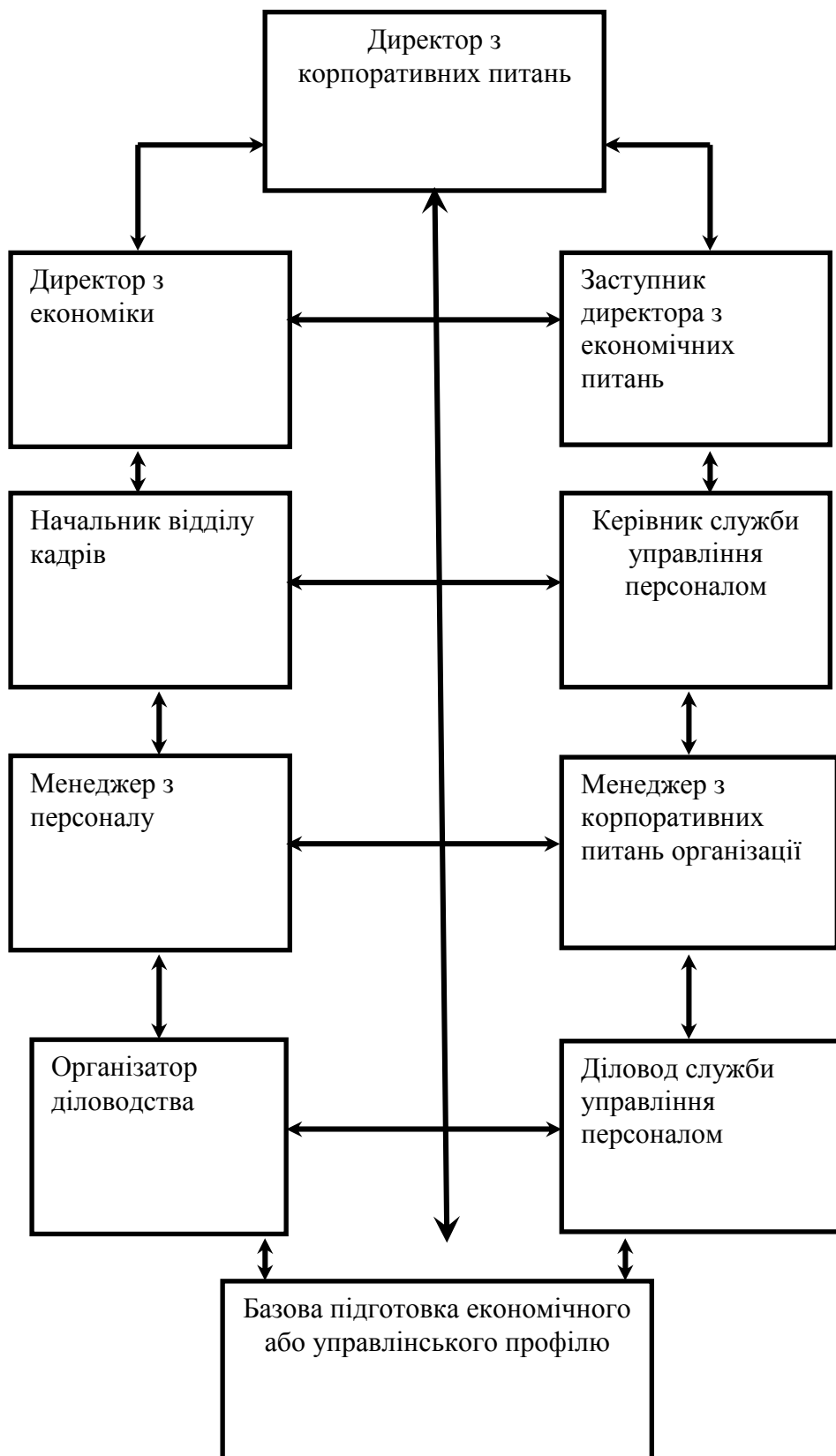
1. Складається прогноз передбачуваних змін у складі керівних кадрів.
2. Попередньо проводиться набір кандидатів в резерв.
3. HR-фахівці отримують інформацію про ділові, професійні та особові якості кандидатів.
4. Формується склад кадрового резерву.

**Основні критерії при підборі кандидатів у кадровий резерв:**

- відповідний рівень освіти і професійної підготовки;
- практичний досвід роботи з людьми;
- організаторські здібності;
- особові якості;
- стан здоров'я, вік.

Джерела формування резерву кадрів такі:

- компетентні фахівці; заступники керівників підрозділів;
- керівники нижнього рівня;
- дипломовані фахівці, зайняті на виробництві в якості робітників.



**Рис. 10.4. Приклад кар'єрограми директора з корпоративних питань компанії «Geneva&Partners»**



**Завдання до самостійної роботи з теми  
«Управління процесами руху персоналу»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<p><b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b></p> <p>1. Розкрийте та охарактеризуйте сутність понять: «кар'єра», «трудова кар'єра», «ділова кар'єра».</p> <p>2. Охарактеризуйте етапи кар'єри. Назвіть мотиви кар'єри. Розкрийте сутність поняття «динамічність кар'єри».</p> <p>3. При якому звільненні працівників, на Ваш погляд, спостерігається найвища ступінь конфліктності?</p>	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<p><b>Написання завдання (есе) на тему:</b></p> <p>1. Сучасні тенденції управління кар'єрою персоналу (на матеріалах організації).</p> <p>2. Принципи планування стратегії розвитку ділової кар'єри.</p> <p>3. Фактори та технології побудови ділової кар'єри.</p>	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<p><b>Завдання аналітичного характеру</b></p> <p>1. Побудувати схему етапів кар'єри та задоволення потреб менеджера з персоналу в організації.</p> <p>2. Місце кар'єри в системі цінностей людини.</p> <p>3. Концепція розвитку кар'єри працівників в організації.</p>	I–XVIII тижні	перевірка правильності виконання завдань
4.	<p><b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b></p> <p>1. Проаналізуйте професійно-кваліфікаційний рух кадрів в організації.</p> <p>2. Які статті Кодексу законів про працю України регулюють процеси плинності кадрів в організації?</p>	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<p><b>Критичний огляд наукових публікацій</b></p> <p>Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом», проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді:</p> <p>1. Управління діловою кар'єрою в малому бізнесі.</p> <p>2. Формування кадрового резерву в сучасних компаніях.</p> <p>3. Проведення аутплейсменту на підприємствах зарубіжних країн.</p>	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<p><b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b></p> <p>1. Шляхи оптимізації кар'єрного зростання особистості.</p> <p>2. Вдосконалення напрямків планування ділової кар'єри менеджера з персоналу в організації.</p> <p>3. Що Вам відомо про зарубіжну комплексну програму вивільнення працівників? Дайте пропозиції з використання зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці.</p>	I–XVIII тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## Тестові завдання

### 1. Рух персоналу – це:

- а) зміна працівником робочого місця для ефективної роботи;
- б) традиції в роботі з кадрами в організації, стиль керівництва;
- в) розстановка кадрів, яка являє собою сукупність процедур;
- г) ознайомлення новачка з корпоративною політикою, зокрема політикою менеджменту персоналу, умовами праці.

### 2. Які є види руху персоналу в організації?

- а) мотиваційний, ефективний, мобільний;
- б) організований рух, демографічний рух та внутрішньовиробничий рух персоналу;
- в) вертикальний, горизонтальний, професійно-кваліфікаційний рух;
- г) природний, груповий рух та внутрішньовиробничий рух персоналу.

### 3. Рух персоналу в організації зумовлений:

- а) змінами міграційними, змінами технічними, інноваційними, технологічними тощо;
- б) змінами в змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), змінами технологічними, інноваційними, поділом праці та його організацією;
- в) змінами в оплаті праці, підвищенням продуктивності праці;
- г) змінами в стилі керівництва, законодавстві про працю.

### 4. Внутрішня трудова мобільність – це:

- а) зміна становища працівника всередині організації;
- б) переміна, що пов'язана з підвищенням або пониженням професійного та соціального статусу працівника;
- в) зміна, що збагачує зміст праці працівника, надає додаткові повноваження, пов'язана зі збільшенням заробітної плати;
- г) охоплює службові переміщення окремих працівників під впливом різних чинників.

### 5. Коефіцієнт плинності кадрів розраховується за формулою:

- а)  $K_{пк} = Ч_{зв} / Ч_{с}$ ;
- б)  $K_{пк} = ПП / Ч_{с}$ ;
- в)  $K_{пк} = Ч_{п} / Ч_{с}$ ;
- г)  $K_{пк} = Ч_{зв} / Т_{м}$ .

**6. Коефіцієнт змінюваності кадрів розраховується за формулою:**

- а)  $K_{зм} = Чв / Чз$ ;
- б)  $K_{зм} = Чзв / Чс$ ;
- в)  $K_{зм} = Чпп / Чтр$ ;
- г)  $K_{зм} = Чп / Чс$ ;

**7. Аутплейсмент – це:**

- а) комплекс дій щодо надання матеріальної допомоги співробітнику, який залишає компанію внаслідок поганих умов праці;
- б) комплекс дій щодо надання матеріальної допомоги співробітнику, який залишає компанію внаслідок низької заробітної плати;
- в) комплекс дій щодо надання поточної допомоги в працевлаштуванні співробітнику, який залишає компанію внаслідок скорочення штату або з інших причин;
- г) комплекс дій щодо надання нематеріальної допомоги співробітнику, який залишає компанію внаслідок скорочення штату або погано психологічного клімату в колективі.

**8. До основних етапів процесу формування резерву кадрів на заміщення вакантної посади є:**

- а) планування, аналіз, підбір, навчання резерву;
- б) прогноз змін у професійно-кваліфікаційному складі кадрів, підбір, навчання та розстановка резерву;
- в) прогнозування, планування, оцінка, розвиток резерву;
- г) планування кадрів, прогнозування, мотивація, атестація резерву.

**9. Кар'єра – це:**

- а) просування вперед у вибраній сфері трудової діяльності, що дає більше повноважень, влади, вищий статус;
- б) просування вниз у вибраній сфері трудової діяльності, що дає менше повноважень, влади;
- в) ефективність використання ресурсів, праці, землі, капіталу, що дає більше повноважень, вищий статус;
- г) оцінка персоналу, гідна заробітна плата, атестація.

**10. Які є види кар'єри?**

- а) мінімальна, максимальна;
- б) професійна, внутріорганізаційна;
- в) міждержавна, внутрідержавна;
- г) ефективна, внутріорганізаційна.

## Список рекомендованої літератури

1. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації [Електронний ресурс] / Ж. Балабанюк. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=650>.
2. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук – К. : КТЕУ, 2008. – 293 с.
3. Лукашевич М. П. Соціологія праці : підруч. / М. П. Лукашевич. – К. : Либідь, 2004. – С. 303.
4. Малев П. А. Управление персоналом / П. А. Малувев, Ю. Е. Мелихов. – М. : Альфа – пресс, 2005. – 184 с.
5. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : Центр уч. літ-ри, 2007. – 248 с.
6. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. [для самот. вивч. дисц.]. / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – К. : КНЕУ, 2007. – 320 с.
7. Павленко І. «Школа кар'єрного росту» / І. Павленко // МенеджеR по персоналу. – 2017. – № 12 – С. 38–42.
8. Прийменко В. Програма розвитку кар'єри як елемент корпоративної культури / В. Прийменко, Е. Мусиенко // МенеджеR по персоналу. – 2017. – № 2. – С. 42–48.
9. Рудавина Е. Р. Книга директора по персоналу / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. – СПб. : Питер, 2008. – 368 с.
10. Савельєва В. С. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : ЦУЛ, 2007. – 176 с.
11. Ткач О. А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу [Електронний ресурс] / О. Ткач. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3936>.
12. Управління персоналом : підруч. / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков [та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
13. Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособ. / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М. : ИНФРА-М, 2008. – 365 с.

# ТЕМА 11.

## РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

---

### Теоретичні питання робочої програми

1. Розвиток персоналу як необхідна передумова виживання і розвитку організації.
2. Інвестування в людський капітал.
3. Організація системи навчання персоналу.
4. Форми і методи професійного навчання працівників.
5. Система безперервного навчання кадрів.
6. Зарубіжний досвід перепідготовки та підвищення кваліфікації.
7. Види професійного навчання робітників на виробництві.
8. Підготовка робітників на виробництві у країнах з розвинутою ринковою економікою.

### Практичне заняття

**Мета:** вивчити суть та складові розвитку персоналу; з'ясувати основні складові організації системи навчання персоналу; форми і методи професійного навчання.

**Ключові слова теми:** розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів, самоосвіта, людський капітал.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 11 «Розвиток персоналу» організації**

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- вимоги економіки знань до компетентності працівників;
- сутність і стратегічне значення розвитку персоналу;
- методи визначення потреб організації в навчанні працівників;
- методи планування витрат на навчання працівників;
- сутність первинної професійної підготовки робітників та фахівців з вищою освітою, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу;
- організаційні форми і методи професійного навчання персоналу на виробництві.

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- проводити моніторинг ринку освітніх послуг;
- визначати вимоги до рівня компетентності працівників;

- обґрунтовувати стратегію розвитку персоналу організації;
- визначати потреби організації в професійному навчанні працівників;
- планувати витрати на навчання працівників;
- обґрунтовувати форми взаємодії з навчальними закладами щодо первинного професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми «Розвиток персоналу» організації будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння**: аналізувати та визначати організаційні форми і методи професійного навчання працівників.

### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте вимоги «економіки знань» до компетентності працівників.
2. У чому полягає необхідність розвитку персоналу в організації?
3. Які Ви знаєте форми інвестування в людський капітал?
4. Що необхідно для правильної організації навчання працівників?
5. Які застосовуються форми і методи при навчанні персоналу організації?
6. Що Ви розумієте під підвищенням кваліфікації кадрів?
7. В чому полягає суть та мета перепідготовки персоналу?

### **Групові завдання**

1. Вивчити й описати планування та організацію розвитку персоналу (професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка, стажування, робота з кадровим резервом тощо), проілюструвати це якісними та кількісними показниками.

2. Торгова компанія «Фіола» має 14 філіалів у різних містах України, а також свою виробничу базу та торгову сітку. Основними стратегічними принципами розвитку компанії є:

- «ми обслуговуємо найкраще»;
- щонайширші можливості для підвищення кваліфікації своїх співробітників;
- інтенсивна рекламна і торгова діяльність;
- орієнтація на тісну взаємодію і згуртованість;
- технічна перевага;
- соціальна відповідальність;

- інноваційний розвиток;
- найвищий імідж і репутація тощо.

У таблиці представлені дані про кількісний і якісний склад персоналу компанії «Фіола».

Таблиця 11.1

**Кількісний і якісний склад персоналу торгової компанії «Фіола»**

№ п/п		Освіта			Стаж роботи, роки			Вікова структура, роки			Разом	
		повна вища	базова вища	Неповна вища	до 5	до 10	до 20	до 25	до 35	до 45	всього, осіб	у % до заг. чисельн.
1.	Управлінський	675	267		123	432	387	131	455	356	942	14,6
2.	Торгово-оперативний	123	694	2365	934	1015	1233	967	1134	1081	3182	49,15
3	Допоміжний	10	34	1643	643	487	557	678	512	497	1687	26,05
Всього (1+2+3), осіб		808	995	4008	1700	1934	2177	1776	2101	1934	5811	89,8
Всього, осіб											6474	

До складу кадрової служби торгової компанії «Фіола» входить відділ розвитку персоналу, який спільно з функціональними і лінійними керівниками широко використовує наявні можливості для проведення навчання з використанням як методів інноваційного навчання на робочому місці, так і поза ним. Використовуючи представлену вище інформацію, визначити потреби в навчанні, скласти заявки на проведення навчання, запропонувати зміст програми навчання, вибрати відповідні методи навчання.

При визначенні чисельності працівників організації, що направляються на навчання, слід виходити з міркувань, що працівники, які мають повну вищу освіту і стаж роботи до 10 років, повинні проходити навчання не менше 30 днів раз на 3 роки, працівники, які мають базову вищу освіту і стаж роботи до 5 років, повинні проходити навчання не менше 20 днів раз на 2 роки, працівники, які мають неповну вищу освіту, стаж роботи до 5 років, мають проходити навчання не менше 15 днів один раз в рік.

## **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Провести моніторинг ринку освітніх послуг у вашому регіоні. В чому полягає дисбаланс між ринком праці та ринком освітніх послуг?

2. Роль і значення розвитку «талентів» в реалізації бізнес-стратегії організації.

3. Розробити карту професійного навчання робітників на виробництві (внутрівиробниче навчання). Вихідні дані: на підприємстві «Будінвест» працює 1245 осіб, з них 83% складає робітничий персонал. У наступному році навчання мають пройти 24% робітничого персоналу. Розробіть карту витрат на навчання робітничого персоналу, враховуючи затрати на навчання, проживання та харчування.

## **Короткий виклад основного матеріалу теми**

Початок ХХІ століття характеризується розвитком інноваційної економіки, осередком якої виступають інновації, глобалізація, інтелектуальні ресурси. Саме останні сприяли виникненню нової економіки – економіки знань, яка характеризується переважанням інтелектуальної праці та зростаючою роллю знань у якості чинника економічного розвитку. Однією з конкурентних переваг будь-якого підприємства є персонал, його знання, рівень кваліфікації й ефективність. В умовах інноваційного розвитку підприємства вимушені постійно удосконалювати свої підходи щодо роботи з персоналом не лише в царині найму нових ефективних працівників, але і передусім для утримання існуючих, адже розвиток працівників сьогодні – це інвестиції підприємства в майбутнє. Особливої уваги заслуговують талановиті працівники, які мають високий рівень компетентності, прагнуть вчитися і розвиватися, застосовують тайм-менеджмент, прагнуть до інновацій [8, с.140].

У сучасній економіці знань зростає частка творчих функцій працівника, підвищується роль його компетентності, коли потрібно приймати нестандартні рішення. А це означає і збільшення витрат на підготовку і використання креативної робочої сили, належне стимулювання кращих працівників, особливо талановитих, здатних створювати нове. Працівник повинен відчувати свою значущість, відповідальність і гордість за імідж свого підприємства. Для залучення і утримання талановитих співробітників працедавець повинен запропонувати гідні умови трудового життя, в якому корисні здібності та знання талановитих співробітників успішно реалізовуватимуться і розвиватимуться, отримуючи гідну винагороду.



**Гармонійний розвиток особистості** – це різноплановий процес набуття та вдосконалення людиною психологічних, психофізіологічних, моральних, соціально-культурних та соціально-економічних якостей.

**Професійний розвиток особистості** – це процес підготовки людини до певного виду діяльності з метою набуття працівником потрібних компетенцій, знань, умінь і навиків, соціальних норм поведінки для використання у своїй професійній діяльності. Це – процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад.

**Розвиток персоналу** – це сукупність організаційно-економічних заходів кадрової служби щодо навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації.

У навчанні персоналу зацікавлені як працівники, які прагнуть підвищити свій життєвий рівень, можливість реалізувати свої здібності, таланти, так і організація, яка хоче мати компетентних працівників для реалізації стратегії управління персоналом.

Освітній рівень працівника дає йому можливість стати конкурентоспроможним на ринку праці, оскільки освіта є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та дохід на душу населення.

Розвиток персоналу на підприємстві є гнучким, здатним змінювати зміст, методи та організаційні форми навчання працівників відповідно до потреб виробництва і ситуації, яка складається на ринку праці.

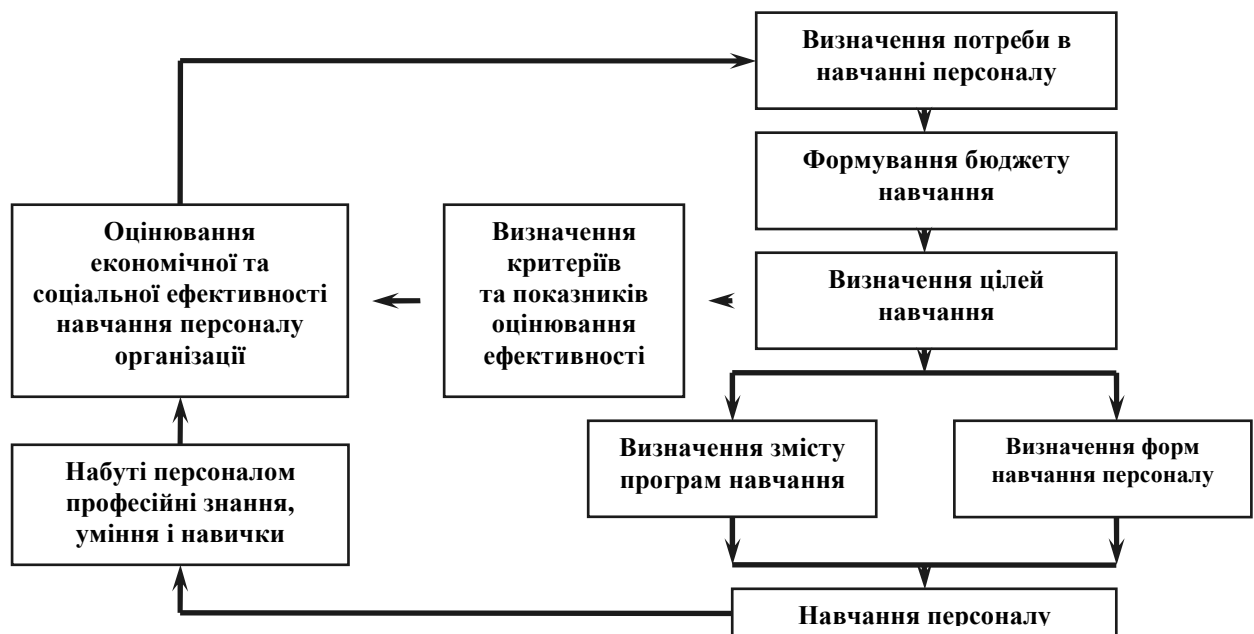
**Грішнова О.** поняття «людський капітал» розрізняє за трьома рівнями [5, с.51–52]:

1) **на особистому рівні** під людським капіталом розуміють знання та навички, які людина здобула за допомогою освіти, професійної підготовки, практичного досвіду (використовуючи при цьому природні здібності) і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям. На цьому рівні людський капітал можна порівняти з іншими видами особистої власності (майно, гроші, цінні папери), що приносить доходи, і називається його особистим, або приватним, людським капіталом;

2) **на мікроекономічному рівні** людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію та професійні знання усіх працівників організації, а

також її здобутки у справі ефективної організації праці й розвитку персоналу. На цьому рівні людський капітал асоціюється з виробничим та комерційним капіталом організації, бо прибуток отримується від ефективного використання всіх видів капіталу;

3) на макроекономічному рівні людський капітал охоплює накопичені вкладення у фонд освіти, професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації, профорієнтаційні послуги, послуги центрів зайнятості, охорони здоров'я тощо. Це – національний людський капітал. Він включає всю суму людського капіталу всіх галузей та сфер економічної діяльності, а також усіх громадян держави (за вирахуванням повторного рахунку).



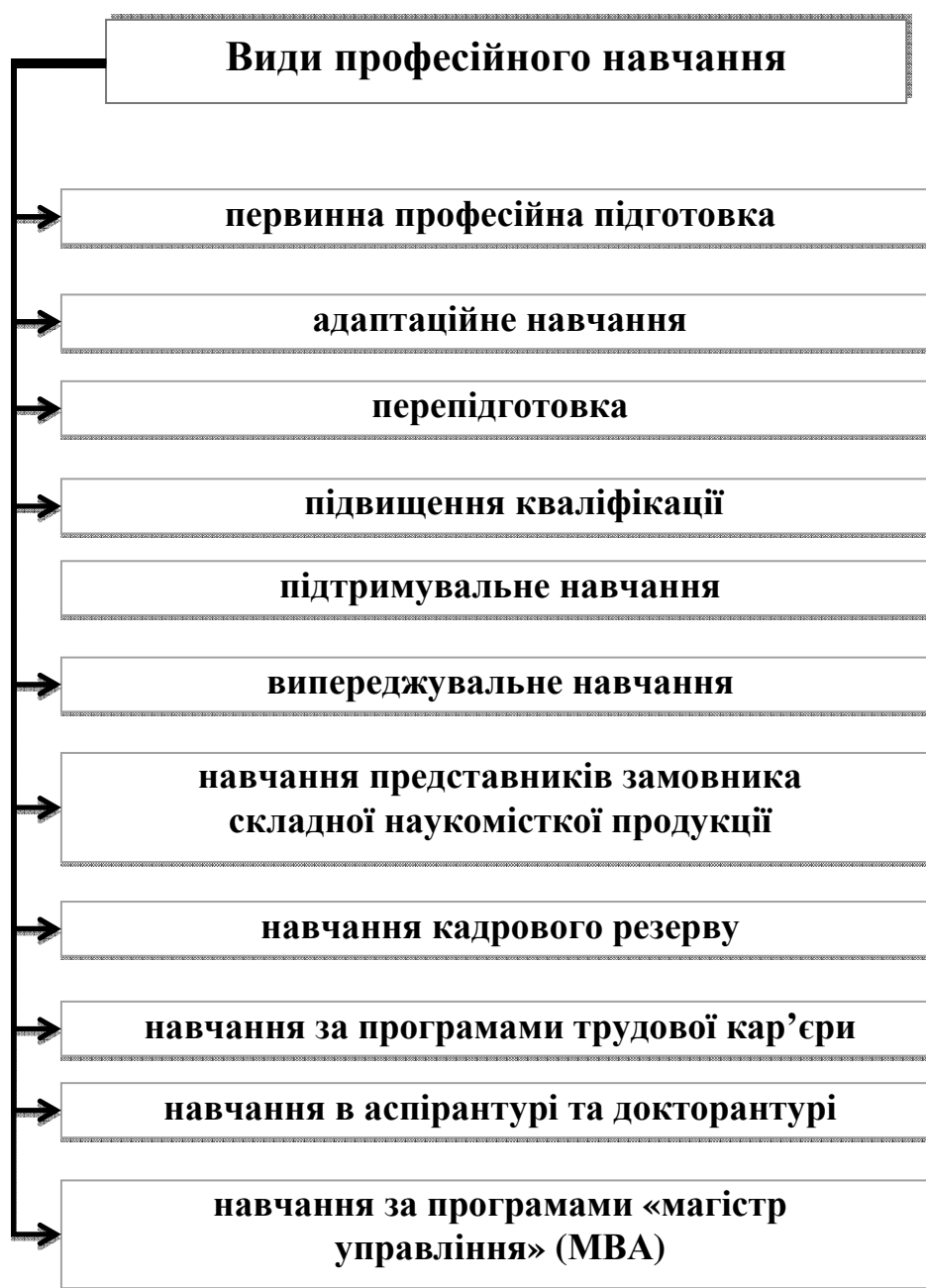
**Рис. 11.1. Організація професійного навчання персоналу організації**

**Методи навчання:**

- читання лекцій;
- проведення ділових ігор;
- розбір конкретних виробничих ситуацій;
- проведення конференцій і семінарів;
- самостійне навчання (аудіо-, відеокасети, посібники);
- формування груп обміну досвідом;
- створення гуртків якості;
- письмовий інструктаж;
- наставництво;
- ротація;
- лабораторно-практичні роботи;
- показ прийомів трудових дій тощо.



Рис. 11. 2. Форми професійного навчання персоналу [складено на основі 12,14]



**Рис. 11. 3. Види професійного навчання [складено на основі 12, 14]**

### **Зарубіжний досвід**

Головним джерелом розвитку кадрів служить система підвищення кваліфікації. В наукоємких галузях США щорічно підвищує свою кваліфікацію до 80% робочої сили. Підвищення кваліфікації стає важливою системою професійної діяльності, воно поглинає до 25% річного фонду робочого часу окремих категорій спеціалістів.

**Стратегічними напрямками** вирішення проблеми підвищення кваліфікації є створення гуртків якості та цільових груп, які мають двояку мету: розвиток виробництва на основі максимального використання творчого потенціалу працівників і одночасно підвищення кваліфікації.

**Гуртки якості** включають працівників однієї зміни, відділу, цеху, яких об'єднують виробничі проблеми. Мета гуртків – найбільш широке залучення працівників до процесу раціоналізації та модернізації, вирішення господарських питань, підвищення відповідальності за виробництво.

**Гуртки якості** крім покращення виробничих показників мають на меті наукові завдання. В процесі роботи працівники розширюють свої пізнання, отримують основу для освоєння суміжних спеціальностей.

**Цільові групи** складаються із спеціалістів (інженерів, наукових працівників), в порівнянні з гуртками якості перед ними стоять більш складні завдання. Спеціалісти мають можливість вирішувати **такі проблеми:**

- вирішення масштабів реконструкції виробництва і напрямків технічного розвитку;
- оптимізацію завантаження устаткування і ЕВМ;
- розвитку нових видів продукції;
- підготовка рекомендації з вдосконалення системи контролю за якістю;
- визначення тенденцій у зміні попиту;
- використання відходів виробництва;
- пошук можливостей вдосконалення системи управління.

Одночасно досягаються і наукові завдання, розширює кругозір, розвиває вміння розкрити в дискусії свої позиції.

Сьогодні гуртки якості та цільові групи отримали значне розповсюдження в фірмах Японії. В США вони функціонують в 75% крупних компаній.

### **Завдання до самостійної роботи з теми «Розвиток персоналу» організації**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b> 1. Які особливості підвищення кваліфікації персоналу за кордоном? 2. Як здійснюється перепідготовка та підвищення кваліфікації робітників організації?	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
2.	<b>Написання завдання (есе) на тему:</b> 1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкуренто-спроможності на ринку праці. 2. Бізнес-тренінги персоналу як дієві методи навчання.	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Побудувати кар'єрограму менеджера з персоналу, враховуючи форми і методи професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки. 2. Розробіть бюджет на електронне навчання працівників служби персоналу, враховуючи цілі навчання.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b> 1. Система багаторівневої освіти в Україні: проблеми та перспективи. 2. Ефективність інвестицій в навчання персоналу. 3. Управління інноваційним потенціалом працівників підприємства.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом» проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді: 1. Розвиток персоналу як елемент мотивації персоналу. 2. Формування професійної компетентності персоналу в умовах інноваційного навчання. 3. Коучинг в сучасній організації.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Об'єктивна необхідність вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів підприємства. 2. Заходи щодо підвищення ефективності внутрівиробничої підготовки робітників. 3. Управління процесами розвитку талантів у стратегії бізнесу.	I–XVIII	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

### Тестові завдання

**1. Необхідність розвитку персоналу викликана такими основними причинами:**

- а) збільшенням випуску продукції;
- б) перевищенням попиту над пропозицією на працю;

- в) технологічними змінами, що потребують нових знань і перепідготовки працівників;
- г) розвитком соціально-трудова відносин на підприємстві.

## **2. Тренінг – це:**

- а) комплекс дій і вправ, направлених на придбання нових навиків та вдосконалення і закріплення вже набутих;
- б) підвищення по посаді;
- в) отримання вищої освіти;
- г) набуття суміжної професії.

## **3. На мікроекономічному рівні людський капітал являє собою:**

- а) знання та навички, які людина здобула за допомогою освіти, професійної підготовки, практичного досвіду;
- б) накопичені інвестиції у регіональний фонд освіти, професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації;
- в) надання профорієнтаційних послуг, послуг центрів зайнятості, охорони здоров'я з метою ефективної праці;
- г) підвищення кваліфікації та оволодіння професійними знаннями всіх працівників організації, у царині розвитку персоналу та ефективної організації праці.

## **4. Інвестування в людський капітал має три форми:**

- а) витрати на освіту; витрати на охорону здоров'я; витрати на мобільність, переміщення робочої сили;
- б) витрати на обладнання; витрати на охорону здоров'я; витрати на мобільність, переміщення робочої сили;
- в) витрати на харчування працівників; витрати на освіту; витрати на охорону здоров'я;
- г) витрати на освіту; витрати на охорону здоров'я; витрати на утримання громадських установ.

## **5. Головним джерелом даних про потребу в професійному навчанні є:**

- а) інформація з преси, що навчання є дуже модним;
- б) бажання працівників навчатися, підвищувати кваліфікацію;
- в) стратегія розвитку підприємства;
- г) звітні профспілкові збори працівників підприємства.

## **6. Навчальні плани і програми для семінарів і корпоративних університетів, що здійснюють підвищення кваліфікації працівників, розробляються:**

- а) на основі літератури, яку опрацювали викладачі;

б) на основі типових програм, з врахуванням специфіки діяльності слухачів;

в) на основі стратегічних планів розвитку галузі;

г) на основі галузевих нормативів і норм.

#### **7. Таланти – це:**

а) компетентні працівники, які мало мотивовані, працюють на підприємстві постійно, активні;

б) висококваліфіковані компетентні працівники, які мають високу міру обдарованості від Бога, є цінними для підприємства та суспільства загалом;

в) працівники середнього рівня кваліфікації, які мають вищу освіту, гідну заробітну плату, можливості кар'єрного зростання;

г) низько кваліфіковані працівники, які добре мотивовані, наближені до керівництва підприємства.

#### **8. Підвищення кваліфікації робітників не може здійснюватися:**

а) у вищих навчальних закладах;

б) на виробничо-економічних курсах;

в) на курсах цільового призначення;

г) у школах передових прийомів і методів праці.

#### **9. Систематичне самостійне навчання кожного керівника і спеціаліста здійснюється:**

а) за індивідуальним планом, який затверджений безпосередньо керівником;

б) за типовими програмами, що затверджуються Міністерством освіти і науки України;

в) за програмами, що складені викладачами вищих навчальних закладів;

г) що працівник вважає за потрібне, те і вчить.

#### **10. Форма навчання персоналу безпосередньо на робочому місці включає:**

а) урок, лекцію, ділові ігри;

б) моделювання; тренінг сензитивності;

в) відкрите та дистанційне навчання;

г) ротація, коучинг, наставництво.

### ***Список рекомендованої літератури***

1. Аверин А. Н. *Профессиональная подготовка кадров.* / А. Н. Аверин. – СПб. : Альфа – Пресс, 2008. – 120 с.

2. Алексеева Н. Ф. / *Шляхи удосконалення професійного навчання персоналу машинобудівного підприємства [Електронний ресурс]* /



Н. Алексеева, М. Вороніна. – Режим доступу : [http://www.kdu.edu.ua/statti/2010-1-1\(60\)/PDF\\_1\\_2010\\_ch1/190.PDF](http://www.kdu.edu.ua/statti/2010-1-1(60)/PDF_1_2010_ch1/190.PDF).

3. Брич В. Я. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні // В. Я. Брич, М. Б. Нагара // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 6. – С. 18–24.

4. Гойко А. Микрообучение / А. Гойко // МенеджеR по персоналу. – 2018. – № 4 – С. 33–37.

5. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. / О. А. Грішнова. – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с.

6. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей / М. Дауни. – М. : Добрая Книга, 2008. – С. 288.

7. Дяків О. П. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера / О. Дяків, Ю. Хрустальова // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць. – Тернопіль : Економ. думка, 2017. Вип. 22. – С. 68–71.

8. Дяків О. П. Управління талантами в економіці знань [Електронний ресурс] / О. Дяків : Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22984/1/139-141.pdf>.

9. Дуракова И. Б. Управление персоналом : учебн. / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева – М. : Инфра – М. – 2010. – 570 с.

10. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б. Нагара // Вісник Донецького національного університету ім. М. Туган-Барановського : зб. наук. праць. – 2009. – №4 (44). – С. 96–101.

11. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів, спрямованих на задоволення потреб ринку праці у кваліфікованих робітничих кадрах» № 886-р від 17.11. 2007 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

12. Савченко А. В. Развитие персонала : підруч. / В. Савченко. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2015. – 505 с.

13. Судакова С. Система обучения в условиях изменений / С. Судакова // МенеджеR по персоналу. – 2016. – № 5 – С. 43–46.

14. Управління персоналом : підруч. / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков [та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.

15. Яцина А. Ю. Умный консалтинг. / А. Ю. Яцина. – М. : Бератор, 2009. – 234 с.

## ТЕМА 12.

# МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

---

---

### Теоретичні питання робочої програми

1. Мотив як внутрішня спонукальна сила до активної дії.
2. Структура мотиву праці. Формування мотиву праці.
3. Поняття стимулу в трудовій діяльності. Взаємозв'язки між мотивами і стимулами.
4. Види матеріальної мотивації праці. Роль заробітної плати в мотивації праці. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання (участь у прибутках, володіння акціями, паєм тощо).
5. Стимулювання працівників на основі системи грейдів.
6. Компенсаційний пакет як інструмент мотивації працівників підприємства.
7. Нематеріальні методи мотивації праці.

### Практичні заняття

**Мета:** з'ясувати суть категорій потреби; стимули, мотивація, інтереси; вивчити методи матеріальної та нематеріальної мотивації.

**Ключові слова теми:** мотивація, мотив, інтерес, стимул, потреби, матеріальна мотивація, заробітна плата, нематеріальна мотивація, компенсаційний пакет, соціальний пакет.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 12 «Мотивація і стимулювання персоналу»**

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- теоретико-методологічні засади мотивування працівників;
- структуру мотиву, формування мотиву;
- стимулювання працівників на основі системи грейдів;
- структуру компенсаційного пакета;
- призначення та особливості використання програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі підприємства;
- призначення та особливості використання нематеріальних методів мотивації.

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- чітко формулювати основні правила компенсаційної політики організації;

- формувати конкурентоспроможний компенсаційний пакет для різних категорій персоналу;
- розробляти програми участі персоналу в прибутку та в акціонерному капіталі;
- планувати заходи з посилення нематеріального мотивування трудової діяльності.

За основними результатами навчання після вивчення теми «**Мотивація і стимулювання персоналу**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння** проектувати заходи з посилення матеріального та нематеріального мотивування трудової діяльності.

### Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте структуру мотивів. Як формуються мотиви?
2. Які Ви знаєте види матеріальної мотивації?
3. Окреслити основні чинники підвищення (зниження) матеріальної мотивації трудової діяльності.
4. Які в організації є заохочувальні системи оплати праці?
5. Що включає в себе нематеріальна мотивація?
6. Які чинники зумовлюють підвищення ролі нематеріальної мотивації трудової діяльності?

### Групові завдання

1. Обґрунтувати взаємозв'язок між мотивацією персоналу й кінцевими результатами діяльності.
2. Розкрийте технологію диференціації посадових окладів з використанням грейдів.
3. Які основні правила запровадження нововведень в компенсаційній політиці підприємства?
4. Банк «Надра-Клас» надає своїм працівникам декілька видів матеріальної допомоги для розв'язання різних особистих питань: соціально-побутових, на лікування, оздоровлення тощо. Розкрийте мету матеріальної грошової допомоги.

Таблиця 12.1

Види матеріальної допомоги	Мета матеріальної допомоги	Категорії працівників банку, які можуть отримати допомогу
Матеріальна допомога на лікування		
Разова матеріальна допомога		
Систематична матеріальна допомога		

## Індивідуальні науково-дослідні завдання

Агрохолдинг «Моя країна» налічує 1298 працівників. Організаційна структура складається із 8 структурних підрозділів. У службі управління персоналом працює HR-менеджер з підбору персоналу **Оксана Валентинівна**: вік – 27 років, досвід роботи – 5 років, креативна, амбітна, здатна до інновацій. Неодружена, прагне згодом посісти посаду директора з кадрових питань.

У відділі маркетингу працює менеджер з продажу **Андрій Владиславович**: вік – 35 років, досвід роботи – 15 років, одружений, має трьох дітей. Він відмінний фахівець, до нього часто звертаються за порадою інші співробітники. Він дуже спокійна, м'яка людина, деколи любить образитися, через що виникають конфлікти у структурному підрозділі.

В економічному відділі працює економіст I категорії **Світлана Володимирівна**: вік – 49 років, досвід роботи – 30 років, має дорослого сина, вона вправний професіонал, працююча, добросовісна. Співробітники вважають, що на неї можна покласти, душа колективу.

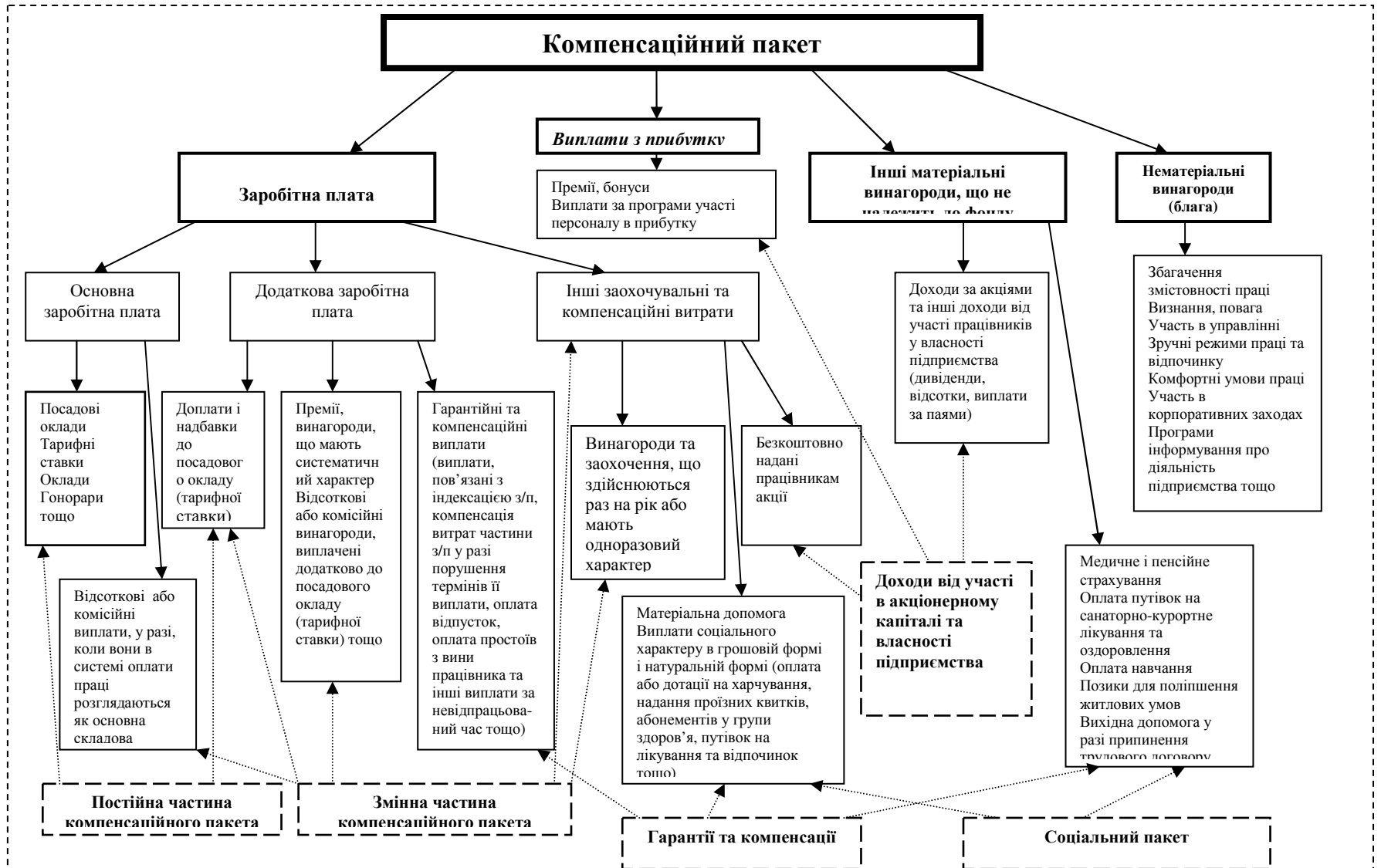
У фінансовому департаменті працює керівник фінансового відділу **Микола Григорович**: 44 роки, одружений, має двох дорослих синів, які живуть окремо, він – лідер, здатний вести колектив за собою, вмє працювати у команді, любить спорт, тварин, щирий, товариський.

Враховуючи ієрархічну структуру агрохолдингу та складові соціального пакету рис. 12.1, сформууйте різні види соціальних пакетів для працівників служби управління персоналом агрохолдингу «Моя країна» (у кожний пакет має входити не менше шести виплат).

Таблиця 12.2

№ пп	Працівники	Виплати
1.	Оксана Валентинівна	1. 2. 3.
2.	Андрій Владиславович	1. 2. 3.
3.	Світлана Володимирівна	1. 2. 3.
4.	Микола Григорович	1. 2. 3.

Рис. 12.1 Структура компенсаційного пакету



**2. У агрохолдингу «Моя країна» розроблена така система нематеріальної мотивації:**

Види нематеріальної мотивації	5	4	3	2	1
Усна подяка					
Присвоєння звання «Кращий співробітник місяця»					
Занесення записів про здобутки до особової справи працівника					
Розміщення фотографії зі статтю у корпоративній газеті або на сайті агрохолдингу					
Створення буклетів агрохолдингу з занесенням до них фотографій кращих фахівців					
Подарунки співробітникам, враховуючи їх інтереси					
Подарункові сертифікати (придбання товарів у магазинах, відвідання кіно, театру, тренажерного залу тощо					
Табличка з гравіюванням імені працівника та посади					
Футболка, майка, горнятко зі спеціальною поміткою «Кращий працівник»					
Оплата обіду для працівника					
Надання більших повноваження					
Запрошення на зустрічі до керівництва для обговорення питань результатів роботи агрохолдингу					
Особливий графік робочого часу					
Додатковий час для відпочинку					
Додаткове навчання за кошти агрохолдингу					
Надання спеціального місця для паркування автомобіля					
Підписка на дорогі журнали, членство у клубі тощо					
Пріоритет у отриманні нового устаткування та інструментів високої якості для роботи					
Кар'єрне переміщення по горизонтальній лінії					
Створення «атмосфери кинутого виклику», результат залежить від працівників					

Оцініть за п'ятибальною шкалою вплив діючих форм нематеріальної мотивації для:

- HR-менеджера з підбору персоналу Оксани Валентинівни;
- менеджера з продажу Андрія Владиславовича;
- економіста I категорії Світлани Володимирівни;
- керівника фінансового відділу Миколи Григоровича.

2.1. Які форми нематеріальної мотивації, що діють у агрохолдингу, на вашу думку, слабо впливають на результати трудової діяльності і чому?

2.2. Які істинні мотиви поведінки вказаних вище працівників?

2.3. Які зміни Ви запропонували б внести в діючу систему нематеріальної мотивації, щоб вони сприяли підвищенню зацікавленості цієї категорії працівників у підвищенні конкурентоспроможності агрохолдингу.

3. Розкрийте зміст програм визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства:

№п/п	Програми	Зміст програми
1.	Система Скенлона	
2.	Система Ракера	
3.	Система Імпрошеар	

### Короткий виклад основного матеріалу теми

**Мотив** – свідоме спонукання до дії для задоволення будь-якої потреби людини. Мотив є основною причиною людської активності, формуючи усвідомлене спонукання. Мотив безпосередньо пов'язаний зі стимулом. **Стимул** являє собою набір благ, цінностей, які здатні задовольнити потреби за умови певних дій.

**Потреби** – це стан потреби людини у предметах, речах, умовах, без яких життєдіяльність неможлива.

Первинні потреби – це потреби в матеріальних умовах і способах життя, у спілкуванні, пізнанні, діяльності та відпочинку. Вони диктуються об'єктивними законами життя індивіда в суспільстві та його розвитку як особистості.

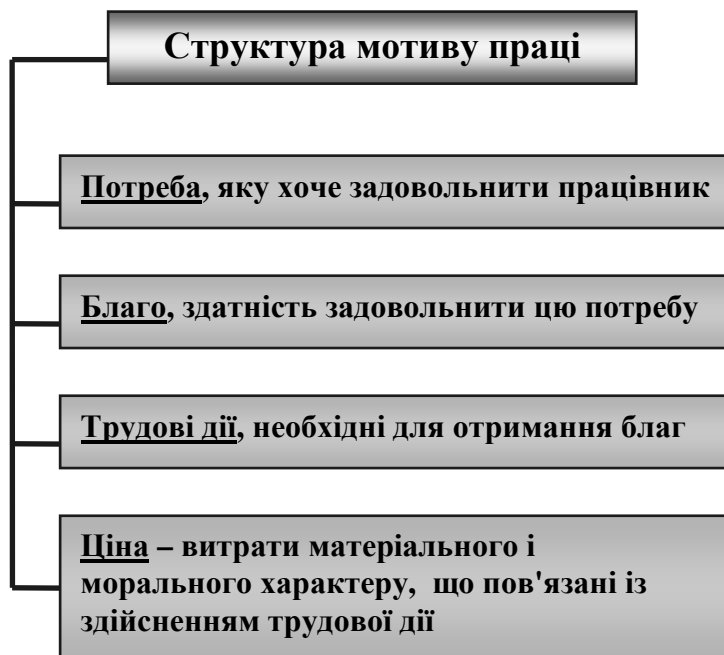
Вторинні потреби – це потреби, що формуються на основі первинних. До них належать емоційні, культурні, поведінкові, навчальні. Ці потреби, пов'язані з такими аспектами життя людини, як її жертвність заради інших людей, творчістю особистості тощо.

**Інтерес** – поняття, що характеризує важливе, значуще, потрібне для індивіда, сім'ї, колективу, групи, класу, нації, суспільства загалом. Розрізняють інтереси особисті та загальні (сімейні, групові, класові, національні, суспільні).

**Мотивація праці** – це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності, а також досягнути цілі організації.

Для формування трудової мотивації найбільше значення має характер засвоєних індивідумом трудових норм і цінностей, що

придають зміст усій подальшій трудовій діяльності, що визначають спосіб життя.



**Рис. 12.2. Структура мотиву праці**

Мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини і зовнішніх стимулів трудової діяльності.

Мотивація персоналу – це сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації. Посилення мотивації, трудової активності, формування позитивного ставлення до праці є одним з головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом [5, с. 22].

Традиційна система матеріальної компенсації припускає розподіл грошової винагороди працівників на постійну (базовий оклад) і змінну (премії, бонуси) частини. При цьому базовий оклад є гарантованою винагородою працівникові за виконання ним суворо встановленого кола посадових обов'язків на певному робочому місці, з певним рівнем результативності й відповідно до правил і стандартів, прийнятих в організації. Якщо оклад пов'язаний також і з рівнем кваліфікації, що необхідний на цьому робочому місці, а ріст кваліфікації працівника спричиняє за собою збільшення його окладу у рамках однієї посади, то фіксована частина заробітної плати починає працювати і як стимул для розвитку співробітника, підвищення рівня його професіоналізму.



Дуже важливо встановити гідну оплату праці, яка враховувала б інтереси як роботодавця, так і співробітника. Підприємство завжди намагається винагороджувати останнього з урахуванням своїх страте-гічних цілей, а працівник у свою чергу прагне отримувати якомога більшу ціну, тобто дорожче продати свою робочу силу. Саме система грейдів дозволяє виплачувати заробітну плату, враховуючи розвиток бізнесу, а також вирішити низку проблем, пов'язаних з компенсаційною політикою персоналу.

**Грейд** (від англ. grade) – міра, ранг, клас, звання, рівень; група людей рівного соціального статусу, рівного звання; класифікувати, сортувати, ранжувати, розташовувати по рангу, по мірі і т. п. **Грейдинг** (від англ. grading) – класифікація, сортування, впорядковування. **Грейдуння** – це позиціонування посад, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності цієї позиції для останнього. Процес розробки системи базових окладів досить складний вимагає від розробників досвіду і високої кваліфікації. Консалтинговий та проект розбитий на декілька етапів:

**перший етап:** опис посад (з 1 до 4 степені складності).

**Другий етап:** визначення чинників оцінки посад.

**Третій етап:** оцінка посад за ключовими чинниками.

**Четвертий етап:** побудова таблиці грейдів.

**П'ятий етап:** встановлення посадових окладів для кожного грейда.

**Шостий етап:** впровадження нової системи базових окладів.

**Соціальний пакет** – це виплати і пільги соціального характеру, які здійснює організація (роботодавець) понад встановлені законодавством норми або які не передбачені законодавством, – додаткове медичне і пенсійне страхування; оплата харчування, транспортних витрат; відшкодування комунальних послуг; утримання дітей у дошкільних закладах; надання путівок; оплата навчання дітей; виплати до святкових та ювілейних дат тощо.

Як правило, у соціальний пакет входять три складові, а саме:

- обов'язковий соціальний пакет;
- конкурентний соціальний пакет;
- компенсаційний соціальний пакет.

Обов'язковий соціальний пакет – це щорічна оплачувана відпустка, оплата листків тимчасової непрацездатності (лікарняних), відрахування в соціальні фонди, обов'язкове медичне страхування (тобто те, що роботодавець зобов'язаний надавати своєму працівнику за трудовим законодавством і іншими законами України).

Конкурентний соціальний пакет – це все те, що компанія додає до зарплати співробітника за власним бажанням: пільгове чи безкоштовне харчування, добровільне медичне страхування, оплату спортивних

заходів, надання корпоративного автомобіля, пільгові путівки. Завдяки цим додатковим умовам роботодавець є конкурентоздатним на ринку праці й залучає у свою компанію кращих фахівців.

### Завдання до самостійної роботи з теми «Мотивація і стимулювання персоналу»

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b> 1. Які визначення категорій «стимули» та «стимулювання» найповніше відображають їхній зміст? 2. Розкрити взаємозв'язок між категоріями «потреби», «інтереси», «мотиви».	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання завдання (есе) на тему:</b> 1. Фактори, що впливають на мотивацію колективу. 2. Мотиви як джерела активності особистості. 3. Роль менеджера у посиленні мотивації до праці.	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Види винагород і рекомендації з їх застосування для мотивації працівників. 2. Мотиваційна сфера особистості. 3. Зарубіжний досвід мотивації персоналу.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b> 1. Побудуйте схему нематеріальних методів мотивації персоналу підприємства, складіть оцінний лист і проведіть анкетне опитування працівників Вашого підприємства щодо першочерговості методів мотивування. Зробіть свої висновки і пропозиції. 2. Повага до людини як центральна ланка нематеріальної мотивації. 3. Особливості національного трудового менталітету як чинник мотивації.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом» проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді: 1. Конкурентоспроможність компенсаційного пакета: сутність, напрями забезпечення, взаємозв'язок з брендом роботодавця. 2. Система нематеріального стимулювання персоналу. 3. Корпоративна культура як елемент мотивації персоналу. 4. Мотивація працівників на основі KPI.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Авторитет менеджера як основа його мотиваційного потенціалу. 2. Проаналізуйте основні переваги і недоліки системи стимулювання персоналу за індивідуальні та групові досягнення в роботі.	I–XVIII	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

Компенсаційний соціальний пакет – це повернення працівнику особистих витрат, які він затрачає в процесі виконання своїх посадових обов’язків. Це може бути оплата мобільного зв’язку, компенсація бензину й амортизації при використанні особистого автомобіля, часткове чи повне повернення витрат на навчання.

### Тестові завдання

#### 1. Мотиви праці формуються, якщо:

- а) відсутня криза у суспільстві;
- б) люди постійно відпочивають;
- в) у розпорядженні суспільства є необхідний набір благ, що відповідає соціально зумовленим потребам людини;
- г) люди прагнуть до гарного життя

#### 2. Потреба – це:

- а) бажання людини;
- б) недостаток у чомусь необхідному;
- в) поведінка людини;
- г) досвід роботи.

#### 3. До вторинних потреб людини можна віднести:

- а) потреба в уподобаннях;
- б) потреба у повітрі;
- в) потреба у сні;
- г) потреба у воді.

#### 4. Мотивація – це:

- а) процес спонукання членів колективу до звільнення з роботи;
- б) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або мети організації;
- в) процес інтеграції людини на ринок праці;
- г) процес входження на посаду.

#### 5. Стимул:

- а) будь-які блага, що задовольняють значні потреби людини, якщо їх отримання передбачає трудову діяльність;
- б) вид адміністративної діяльності, за допомогою якого забезпечується спонукання особи до певних дій, спрямований на досягнення індивідуальних цілей чи цілей підприємства;

в) об'єктивно зумовлена мотивація діяльності суб'єкта (окремої особи, соціальної спільноти), яка зароджується з усвідомлення самих потреб та встановлення умов і засобів їх задоволення;

г) усвідомленість відсутності чого-небудь, що спричиняє прагнення до гідної поведінки.

#### **6. Інтерес – це:**

а) бажання прагнути до чогось;

б) можливий в даних умовах спосіб задоволення потреб;

в) особливий спосіб впливу;

г) форма прояву пізнавальної потреби, що забезпечує спрямування особистості на усвідомлення мети діяльності.

#### **7. До матеріальної системи мотивації праці відносять:**

а) вибір стратегії управління оплатою праці;

б) корпоративні свята;

в) кар'єрний розвиток працівників;

г) пам'ятні нагороди із символікою організації (коштовні подарунки, значки, грамоти та ін.).

#### **8. Центральною ланкою нематеріальної мотивації є:**

а) повага до людини;

б) соціальний пакет;

в) кар'єрний розвиток;

г) надання путівок на оздоровлення.

#### **9. Що не входить в структуру мотиву праці?:**

а) потреба, яку хоче задовольнити працівник;

б) благо, здатність задовольнити цю потребу;

в) трудові дії, необхідні для отримання благ;

г) бажання, прагнення, удача.

#### **10. Ефективність соціального пакету дає можливість роботодавцю:**

а) підтримувати здоровий спосіб життя працівників;

б) стимулювати трудову поведінку персоналу;

в) розробляти програму управління талантами;

г) розробляти програму соціальної відповідальності перед громадськими організаціями.

## Список рекомендованої літератури

1. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізм забезпечення : моногр. / А. Колот, В. Данюк, О. Герасименко [та ін.] ; за наук. ред. А. Колота. – К. : КНЕУ, 2017. – 500 с.
2. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : моногр. / А. М. Колот, Г. Т. Куліков, О. М. Поплавська. – К. : КНЕУ, 2008. – 274 с.
3. Дяків О. П. Основні складові компенсаційного пакета працівників банку / О. Дяків, Ю. Владика // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць. – Вип. 17. – Тернопіль : Економічна думка, 2012. С. 64–67.
4. Жданкин Н. А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. / Н. А. Жданкин. – Вып. 1. – М. : Финпресс. – 2010. – 272 с.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. / А. Колот, С. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
6. Кононова М. Построение системы вознаграждения и вовлеченности персонала / М. Кононова // МенеджеR по персоналу. – 2018. – № 1 – с. 20 – 28.
7. Лібанова Е. М. Криза політики доходів в Україні / Е. Лібанова // Економіка України. – 2016. – № 8 (657). – С. 62–77.
8. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку : моногр. / А. В. Калина, О. А. Дороніна ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Донець. нац. ун-т. – Донецьк : Схід. вид. дім, 2013. – 417 с.
9. Про оплату праці : Закон України від 24. 03. 1995 / [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.
10. Управління персоналом : підруч. / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков [та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013.
11. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : моногр. / С. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 359 с.
12. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
13. Яковлева Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Яковлева Т. Г. – СПб : Питер, 2009. – 240 с.

## **ТЕМА 13.**

# **ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

---

---

### **Теоретичні питання робочої програми**

1. Роль кадрової служби при традиційних методах оцінки персоналу.
2. Цілі та функції оцінювання персоналу в організації.
3. Основні складові оцінки персоналу в організації.
4. Оцінка спеціалістів та її особливості. Атестація керівників і спеціалістів, організація її проведення, роль в оцінці персоналу.
5. Assessment Center як метод оцінки компетенцій персоналу.
6. Зарубіжний досвід оцінки керівників і спеціалістів.
7. Методи оцінки робітників на виробництві.

### **Практичне заняття**

**Мета:** з'ясувати основні складові оцінки персоналу, цілі та функції останньої; вивчити особливості проведення атестації керівників та спеціалістів.

**Ключові слова теми:** оцінка персоналу, методи оцінки, складові оцінки, атестація.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 13 «Оцінювання персоналу»**

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- сутність, завдання, види і методи оцінювання працівників;
- організацію і методи поточного оцінювання працівників;
- призначення і порядок проведення атестації працівників;
- особливості оцінювання методом Assessment Center.

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- аналізувати ефективність поточного оцінювання працівників;
- складати положення щодо регулярного планового оцінювання працівників;
- розробляти положення про атестацію керівників певних категорій;
- розробляти положення про сертифікацію працівників;
- визначати потребу організації в проведенні оцінювання працівників;
- проводити оцінку особистих якостей та результатів праці персоналу.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми «**Оцінювання персоналу**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння** розробляти критерії оцінки особистих якостей та результатів праці персоналу.

### Питання для обговорення

1. Визначте головні завдання кадрової служби при традиційних методах оцінки персоналу.
2. Які основні цілі та функції оцінювання персоналу?
3. У чому полягає зміст оцінювання персоналу?
4. Що включають в себе методи оцінки персоналу?
5. Розкрийте зміст процедури оцінювання персоналу.
6. Охарактеризуйте особливості проведення оцінки персоналу в зарубіжних фірмах і запропонуйте можливості її застосування на вітчизняних підприємствах.

### Групові завдання

1. Розробіть анкету для оцінки ділових і особистісних якостей адміністративно-управлінського персоналу.
2. Сформулюйте і запишіть критерії ділового оцінювання персоналу різних категорій. Дані запишіть у вигляді таблиці.

*Таблиця 13.1.*

### Критерії оцінювання персоналу

№ п/п	Категорії посад	Перелік критеріїв		
	Керівники	ділові	професійні	особистісні

### Індивідуальні науково-дослідні завдання

1. Проаналізувати чинну систему оцінювання різних категорій персоналу: періодичність, методи, процедури. Зробити висновки щодо її об'єктивності та навести конкретні приклади.
2. Роль атестації в оцінці персоналу. Етапи проведення атестації. Розробіть процедуру проведення атестації на швейній фабриці «Стиль».

## Короткий виклад основного матеріалу теми

**Оцінювання персоналу** – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращення як загальних, так індивідуальних результатів роботи.

Основними цілями оцінки персоналу є:

- адміністративна, яка полягає у прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);
- інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Оцінка персоналу виконує дві основні функції: орієнтуючу й стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрямки і способи подальшої діяльності.

Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

У загальному вигляді система оцінки персоналу містить такі блоки:

- а) зміст оцінки (об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки);
- б) система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання;
- в) система способів, методів та інструментів оцінювання;
- г) процедура оцінювання, якою визначаються його порядок, місце проведення, суб'єкти, терміни й періодичність, а також технічні й організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Показники оцінювання персоналу підприємства можна поділити на такі групи:

- 1) результативність праці;
- 2) професійна поведінка;



3) особисті якості.

Оцінювання праці може охоплювати:

- процес праці за його зовнішніми ознаками (робота, перерва і т. д.);

оцінювання витрат праці;

- оцінювання складності праці.

Вибір того чи іншого підходу залежить насамперед від цілей оцінювання.

Методи оцінювання персоналу повинні:

- відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання;

- бути простими і зрозумілими;

- передбачати використання кількісних показників (оптимально 5–6);

- сполучати письмові та усні завдання.

Вихідними даними для оцінки персоналу є:

- моделі робочих місць персоналу;

- положення про атестацію;

- методика рейтингової оцінки;

- правила внутрішнього трудового розпорядку;

- штатний розклад;

- особисті справи працівників;

- накази з кадрових питань;

- соціологічна анкета;

- психологічні тести.

Основними методами оцінки персоналу є:

- метод стандартних оцінок – суть його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника;

- метод алфавітно-числової оцінки (оцінка особистих якостей).

Оснoву алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника;

- оцінка за результатами. Цей метод оцінки персоналу розглядається як комунікаційний механізм, за допомогою якого керівник і підлеглий зацікавлені в досягненні виробничих результатів і рівня винагород, що задовольняють обидві сторони;

- метод 360° – працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма.

- метод ситуаційного інтерв'ю – претендентам дається опис однакових ситуацій, а потім ставлять запитання щодо їх вирішення.

Атестація – спеціальна комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників (знань, навиків, умінь, рис характеру), рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності.

Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації; на оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного і всебічного розвитку особистості.

Проведення атестації регламентується законодавчими і нормативно-методичними актами держави. Разом з цим підприємства в межах законодавчого поля можуть розробляти власні положення про атестацію працівників, виходячи із конкретних цілей і завдань.

Підготовка і проведення атестації організовується адміністрацією підприємства з обов'язковою участю профспілки.

Графіки проведення атестації доводяться до осіб, які атестуються не пізніше як за місяць до початку атестації, а необхідні документи на них подаються в атестаційну комісію не пізніше, як за два тижні до атестації.

Атестаційна комісія очолюється головою, в її склад входять члени комісії і секретар. Підготовка атестаційних листків покладається на секретаря комісії, а відгук-характеристика на осіб, які атестуються, безпосередньо на їхніх керівників.

Атестація працівників включає такі етапи:

- підготовка до проведення атестації;
- проведення атестації;
- прийняття рішень за результатами атестації.

Працівника перед атестацією потрібно попередньо ознайомити з усіма поданими на нього матеріалами за два тижні до атестації. На засідання атестаційної комісії його запрошують разом з керівником відповідного підрозділу. Після детального ознайомлення з поданими матеріалами, бесіди з атестатом, виступу керівника підрозділу (за необхідності) комісія голосуванням визначає одну з трьох оцінок:

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

**Завдання до самостійної роботи  
з теми «Оцінювання персоналу»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b> 1. Методичні питання ділової оцінки працівника. 2. Нетрадиційні підходи до оцінки персоналу.	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання завдання (есе) на тему:</b> 1. Ділова оцінка кадрів: завдання, організація проведення. 2. Модель комплексної оцінки персоналу.	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Використання результатів атестації персоналу в мотивації праці. 2. Ділове оцінювання персоналу організації. Вимоги до проведення ділового оцінювання персоналу. Види та зміст ділового оцінювання персоналу підприємства.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b> 1. Проведення оцінки персоналу методом «Assessment Center». 2. Оцінка особистих якостей працівника: завдання, методика проведення.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом», проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді: 1. Оцінка топ-менеджерів. 2. Оцінка 360 градусів. 3. Інноваційні підходи до оцінки персоналу. 4. Критерії оцінки компетенцій персоналу організації.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. З'ясувати ефективність застосування оцінки персоналу методом «Assessment Center» на вітчизняних підприємствах. 2. Автоматизація процесу оцінювання персоналу в організації.	I–XVIII	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## Тестові завдання

### 1. Оцінка персоналу виконує такі основні функції:

- а) адміністративну, інформаційну, мотиваційну;
- б) планову, системну, інформаційну;
- в) наукову, перспективну, адміністративну;
- г) класичну, провідну, мотиваційну.

### 2. При оцінці інтелекту менеджерів у США досліджують:

- а) розумові здібності, логіку мислення;
- б) характер інтересів, цінні орієнтації, енергетичний рівень діяльності;
- в) систему рис (емоційність, товариствність, відлюдкуватість);
- г) питання, що торкаються загальної освіти, професійної підготовки і розвиненості навичок.

### 3. Рішення атестаційної комісії за підсумками атестації має бути виконано:

- а) в 2-місячний термін;
- б) впродовж тижня;
- в) впродовж 6 місяців;
- г) впродовж року.

### 4. Атестаційна комісія за підсумками роботи працівника, враховуючи досягнуті успіхи та недоліки, виносить таке рішення:

- а) відповідає займаній посаді; не відповідає займаній посаді; відповідає посаді за певних умов;
- б) відповідає займаній посаді; може працювати до пенсійного віку;
- в) не відповідає займаній посаді; зменшити заробітну плату та надбавки;
- г) відповідає займаній посаді за умов підвищення кваліфікації; може навчатися за власні кошти.

### 5. Графіки щодо проведення атестації доводяться до осіб, які атестуються:

- а) за місяць до початку атестації;
- б) за тиждень до початку атестації;
- в) за 3 місяці до початку атестації;
- г) за 6 місяців до початку атестації.

## **6. Складові оцінки персоналу:**

- а) зміст оцінки; методи оцінки; процедура оцінки;
- б) зміст оцінки, оцінка знань, вмінь працівника;
- в) зміст оцінки, визначення потреби у навчанні;
- г) зміст оцінки, дотримання дисципліни праці.

## **7. Об'єктом оцінки персоналу в організації є:**

- а) керівник організації;
- б) кадрова служба;
- в) працівник чи група працівників;
- г) наглядова рада.

## **8. Оцінювання працівника за методом спостереження:**

а) передбачає бесіду з працівником у режимі «питання-відповідь» за заздалегідь складеною або довільною схемою для отримання додаткових відомостей, які неможливо отримати з письмових джерел;

б) передбачає спостереження за працівником в робочих умовах та неформальному оточенні (на відпочинку, в побуті);

в) застосовується для працівників, результатом праці яких можуть бути готова продукція, роботи і послуги, що мають кількісні, порівняні в часі вимірники;

г) передбачає побудову графіка залежності досліджуваного параметра від різних факторів (наприклад, від віку, стажу, посадового окладу), визначення формули залежності, побудову «профілю зрілості працівника», «кривої посадової кар'єри» тощо.

## **9. Оцінка індивідуальних психологічних якостей працівників:**

а) має включати в себе визначення типу темпераменту, характеру змінності поведінки, чуттєвості до неадекватності результату діяльності, рівня емоційної реакції в неочікуваних та стресових ситуаціях, способів регулювання міжособистих відносин і конфліктів, ступеня легкості здійснення вчинків, рішучості або пасивності в діях;

б) повинна враховувати характер виробничої діяльності з метою визначення важливих для певного виду робіт здібностей та якостей, таких як увага, координація рухів, обсяг пам'яті, швидкість реакції тощо;

в) може бути отримана на основі статистичного аналізу основного контингенту працівників за спеціальністю; тривалістю трудової діяльності, віковим діапазоном, домінуванням статевої ознаки;

г) включає в себе вимоги до здоров'я працівника, його фізичного розвитку, конституції та містить протипоказання для конкретної професійної діяльності.

## **10. Оцінка персоналу – це:**

- а) необхідний засіб дослідження якісних показників діяльності організації;
- б) необхідний засіб преміювання та стимулювання в організації;
- в) необхідний засіб розвитку корпоративної культури в організації.
- г) необхідний засіб пізнання якісного стану трудового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Дяків О. П. Оцінка персоналу методом *Assessment centr* / О. Дяків, М. Пилипчук : Міжнарод. наук.-практ. конференція «Формування та розвиток трудового потенціалу України: проблеми і перспективи» : зб. мат-лів / Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Даля // Науковий журнал. – № 14 (168), 2011. – С. 100–103.
2. Киселева М. Н. Оценка персонала / М. Киселева. – СПб. : Питер, 2015. – 256 с.
3. Красностанова М. В. *Assessment Center* для керівників. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы / М. Красностанова, Н. Осетрова, Н. Самара. – М : Вершина, 2007. – 208 с.
4. Литвина С. А. Ассесмент-центр как технология оценки компетенций персонала в практике государственного управления / С. Литвина, С. Еварович : учебн. пособ. – Томск : Томский государственный университет, 2013. – 104 с.
5. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації / О. А. Лук'янихіна, В.О. Лук'янихін, І. О. Кіясова // Вісник СумДУ: Серія Економіка. – 2008. – № 1. – С. 26–33.
6. Савченко А. В. Розвиток персоналу : підруч. / В. Савченко. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2015. – 505 с.
7. Савченко В. А. Атестація персоналу та формування резерву керівників як чинники ефективного використання людських ресурсів / В. А. Савченко // Соціально-трудова відносина: теорія і практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; Ін-т соц.-труд. відносин ; редкол.: А. М. Колот (голова) [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2016. – Вип. 2. – С. 39–47.
8. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю. Одегов, К. Абдурахманов, Л. Котова. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
9. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 224 с.

10. Сівашенко Т. В. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т. В. Сівашенко // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль : Економічна думка, 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 315–318.

11. Хьюзлід М. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / М. Хьюзлід, Б. Беккер, Р. Битти. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 432 с.

12. Швець І. Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом / І. Швець, Т. Коваленко: моногр. – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 159 с.

## ТЕМА 14. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

---

---

### Теоретичні питання робочої програми

1. Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації.
2. Створення умов для ефективної діяльності персоналу організації.
3. Регламентування посадових обов'язків працівників організації.
4. Регламентування діяльності структурних підрозділів організації.
5. Регламентування діяльності посадових осіб організації.
6. Правила поведінки й дисциплінарні процедури працівників організації.
7. Методи управління персоналом.

### Практичне заняття

**Мета:** вивчити основні аспекти регулювання трудової діяльності працівників; регламентування діяльності структурних підрозділів та посадових осіб.

**Ключові слова теми:** трудова діяльність, структурний підрозділ, посадова інструкція, правила поведінки, методи управління персоналом.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 14 «Регулювання трудової діяльності персоналу»**

#### **Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- основні завдання регулювання спільної діяльності працівників організації;
- значення технології як фундаментальної основи організації виробництва та управління персоналом;
- умови ефективної діяльності персоналу;
- способи забезпечення потрібного ритму виробництва;
- методи управління персоналом;
- способи регулювання діяльності підрозділів підприємства;
- способи регулювання діяльності працівників.



### **Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- аналізувати наявні засоби регулювання трудової діяльності, виявляти проблемні точки;
- оцінювати ефективність застосування організаційних, адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління персоналом;
- складати проекти положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми «Регулювання трудової діяльності персоналу» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння**: проектувати заходи щодо вдосконалення трудової діяльності підрозділів і працівників.

### **Питання для обговорення**

1. У чому полягає регулювання трудової діяльності персоналу організації?
2. Які чинники впливають на регулювання трудової діяльності персоналу організації?
3. Визначте основні умови ефективної діяльності персоналу організації.
4. Як регламентуються посадові обов'язки працівників апарату управління?
5. За допомогою яких нормативно-правових документів регламентується діяльність структурних підрозділів підприємства?
6. Чим регламентується діяльність посадових осіб організації?
7. Розкрити зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.

### **Групові завдання**

1. Розкрити сутність адміністративних методів управління персоналом. Які засоби найчастіше використовуються в процесі застосування адміністративних методів управління?
2. Розкрити сутність і значення економічних методів управління персоналом. Які засоби використовуються в процесі застосування економічних методів управління персоналом?
3. У чому полягають соціально-психологічні методи управління персоналом?

## **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Розробіть посадову інструкцію менеджера з персоналу торгової фірми «Дари природи». Врахуйте такі складові структури посадових інструкцій:

- а) загальні положення;
- б) завдання та обов'язки;
- в) права;
- г) відповідальність;
- д) кваліфікаційні вимоги.

2. Складіть штатний розпис працівників банку «Південний». Загальна чисельність персоналу банку 80 осіб.

## **Короткий вигляд основного матеріалу**

Питання регулювання трудової діяльності персоналу і раніше, і в сучасних умовах господарювання є предметом наукової діяльності та об'єктом практичної діяльності організацій, оскільки раціонально та ефективно організований процес праці є вагомим чинником зростання продуктивності праці, зниження затрат виробництва. Відповідно це сприяє конкурентоспроможності суб'єктів ринкової економіки.

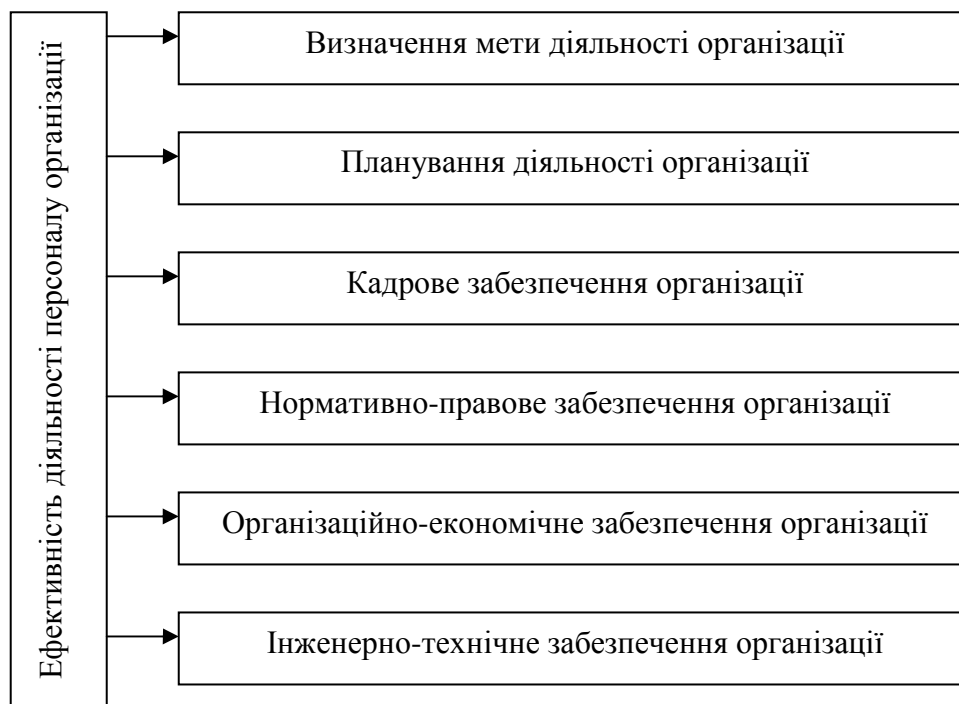
**Регулювання трудової діяльності персоналу** – організаційний процес забезпечення та підтримання високоєфективної праці кожного працівника і персоналу загалом.

Основними завданнями регулювання трудової діяльності персоналу є:

- забезпечення високої продуктивності праці в організації;
- встановлення оптимального режиму праці та відпочинку протягом робочого часу;
- зниження затрат праці у процесі виробництва продукції й надання послуг належної якості;
- підтримання в трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату;
- оптимізація фізичного і психологічного навантаження на працівника;
- створення сприятливих умов праці;
- повноцінна оплата праці;
- підвищення якості праці та трудової дисципліни.

В умовах формування соціально зорієнтованої ринкової економіки зростає престижність висококваліфікованої та якісної праці та зростає трудова активність персоналу. Забезпечувати це покликане регулювання трудової діяльності персоналу, оскільки його основною функцією має бути оптимальне поєднання працівників та засобів виробництва в процесі

праці для створення максимальної ефективності функціонування робочих місць, виробничих структур.



**Рис. 14.1. Система створення умов для ефективної діяльності персоналу організації.**

**Регламентування посадових обов'язків** – чітке визначення та документальне закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій, завдань, прав, відповідальності

Ефективність регламентування посадових обов'язків зумовлено поглибленням трудових навичок працівників, володінням більш широким колом професійних знань, спеціалізацією та вдосконаленням засобів праці, устаткування організації.

Регламентування посадових обов'язків доцільно базувати на поділі й кооперуванні праці в організації та сприяти:

- ефективності підбору та розстановці, використанню персоналу організації;
- зміцненню виконавської дисципліни;
- створенню організаційно-правової бази діяльності працівників;
- підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності;
- забезпеченню об'єктивності під час атестації працівників, заохочення або застосування дисциплінарних стягнень;
- запобіганню трудових конфліктів;
- підвищенню продуктивності праці в організації.

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

В структурі діяльності сучасних організацій існують такі види структурних підрозділів:

- управління;
- служби;
- департаменти;
- відділи;
- відділення;
- бюро;
- цехи;
- сектори;
- лабораторії.

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

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

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

1. Загальна частина.
2. Основні завдання.
3. Функції.
4. Структура.
5. Службові взаємозв'язки з іншими підрозділами.
6. Права.
7. Відповідальність.

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

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

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

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

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

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

Однією з структур посадової інструкції для професіоналів є:

I. Загальні положення.

II. Завдання й обов'язки.

III. Права.

IV. Відповідальність.

V. Повинен знати.

VI. Кваліфікаційні вимоги.

VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою [10, с.18].

Посадову інструкцію розробляє керівник структурного підрозділу, а затверджує її керівник організації або один з його заступників.

Зразок посадової інструкції менеджера з персоналу подано в додатку Г.

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

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

Типова структура Правил внутрішнього трудового розпорядку охоплює такі розділи:

1. Загальні положення.
2. Приймання на роботу.
3. Права й обов'язки персоналу підприємства.
4. Робочий час і час відпочинку.
5. Відпустки.
6. Відрядження та переведення на нове місце роботи.
7. Заробітна плата, соціальне страхування й компенсації.
8. Заохочувальні та дисциплінарні заходи.
9. Розірвання трудового договору.

**Завдання до самостійної роботи з теми  
«Регулювання трудової діяльності персоналу»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<p><b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b></p> <p>1. Визначити значення регулювання трудової діяльності персоналу в організації.</p> <p>2. Завдання регулювання трудової діяльності персоналу в організації.</p> <p>3. Розкрити чинники, які впливають на ефективність трудової діяльності в організації.</p>	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<p><b>Написання завдання (есе) на тему:</b></p> <p>1. Зарубіжний досвід регулювання трудової діяльності персоналу.</p> <p>2. Соціально-психологічні аспекти регулювання трудової діяльності персоналу.</p>	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<p><b>Завдання аналітичного характеру</b></p> <p>1. Побудувати схему взаємодії лінійних та функціональних підрозділів з обслуговування та оперативного регулювання в організації.</p> <p>2. Методика оцінки економічної та соціальної ефективності мотивації трудової діяльності персоналу.</p>	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<p><b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b></p> <p>1. Проаналізувати методи управління трудовою поведінкою працівників.</p> <p>2. Визначити сутність і значення економічних методів управління персоналом та порівняти з зарубіжним досвідом.</p>	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<p><b>Критичний огляд наукових публікацій</b></p> <p>Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом», проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді:</p> <p>1. Регулювання трудової діяльності: економічні, правові, соціально-психологічні аспекти.</p> <p>2. Покращення мотивації трудової діяльності персоналу організації</p>	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<p><b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b></p> <p>1. Шляхи вдосконалення умов ефективної діяльності персоналу організації.</p> <p>2. Облік, контроль та оцінювання результатів діяльності персоналу.</p> <p>3. Створення сприятливих умов регулювання трудової діяльності.</p>	I–XVIII	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## Тестові завдання

### 1. Регулювання трудової діяльності персоналу – це:

- а) підготовчі заходи, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу;
- б) організаційний процес забезпечення та підтримання високого рівня оплати праці персоналу загалом;
- в) організаційний процес забезпечення та підтримання високо-ефективної праці кожного працівника і персоналу загалом;
- г) організаційний процес відтворення та підтримання соціально-психологічних аспектів розвитку персоналу.

### 2. Методи впливу керівників на трудову поведінку персоналу:

- а) посередницькі, економічні, правові, соціально-психологічні;
- б) адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні;
- в) адміністративні, економічні, правові, довгострокові;
- г) адміністративні, планові, правові, соціально-психологічні.

### 3. Об'єктами регулювання трудової діяльності персоналу є:

- а) нематеріальні методи мотивації праці, сучасні концепції людських ресурсів, теорії людських ресурсів, теорії людського капіталу;
- б) організація та обслуговування найманих працівників, охорона праці, оплата праці, організаційна культура компанії, підтримка з боку профспілки;
- в) середовище, організація та обслуговування робочого місця, умови праці, оплата праці, організаційна культура компанії, підтримка з боку керівництва;
- г) середовище, організація, робочі місця, умови праці, премії, доплати, надбавки, підтримка з боку керівництва.

### 4. Методи регулювання трудової діяльності в організації:

- а) стимулювання, інформування, переконання, адміністративного примусу;
- б) стимулювання, інформування, переконання, кооперації праці;
- в) управління, інформування, переконання, адміністративного примусу;
- г) стимулювання, атестації працівників, переконання, адміністративного резерву.

### 5. Регламентування посадових обов'язків персоналу – це:

- а) чітке визначення та документальне закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій, завдань, прав, відповідальності;

б) чітке визначення та документальне закріплення обов'язкових для виконання працівником функцій, завдань, прав, розміру заробітної плати;

в) чітке визначення та документальне закріплення переліку виконавчих та управлінських функцій для виконання працівником у процесі трудової діяльності;

г) чітке визначення та документальне закріплення переліку обов'язкових для виконання керівником знань, вмінь тощо.

#### **6. Структурний підрозділ організації – це:**

а) створений орган управління з чітко окресленими завданнями, функціями, правами та фондом оплати праці;

б) створений орган управління з чітким нормованими завданнями, фондом страхування та формами стимулювання праці;

в) створений орган управління з чітко окресленими завданнями, функціями, правами та відповідальністю за конкретну ділянку роботи;

г) створений профспілковий орган управління на кожному підприємстві.

#### **7. Посадова інструкція – це:**

а) організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність посадової особи;

б) організаційно-правовий документ, що регламентує розмір заробітної плати;

в) організаційно-правовий документ, що регламентує розпорядок робочого дня;

г) організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність трудового колективу.

#### **8. Посадову інструкцію розробляє:**

а) керівник структурного підрозділу;

б) голова профспілки організації;

в) відділ персоналу;

г) фахівці з менеджменту.

#### **9. Економічні методи управління персоналом засновані на:**

а) розподілі, регламентуванні та використанні прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів організації та посадових осіб;

б) використанні соціальних потреб та інтересів індивідів і колективів; поведінковій психології людей у сфері спільної праці;

в) використанні економічних інтересів працівників: індивідуальних, групових, колективних;



г) використанні таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу, мотивація та стимулювання.

### **10. Правила внутрішнього трудового розпорядку – це:**

- а) нормативний документ внутрішнього використання;
- б) організаційно-правовий документ діяльності посадової особи;
- в) організаційно-правовий документ діяльності трудового колективу;
- г) правила, яких слід дотримуватись, щоб забезпечити стратегічні досягнення.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Дяків О. *Управління персоналом : навч.-метод. посібник* / О. Дяків, В. Островерхов. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 242 с.
2. *Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-метод. посіб.* // О. П. Дяків, В. М. Островерхов, Н. М. Слівінська. – Тернопіль : Економічна думка, 2013. – 368 с.
3. Колот А. М. *Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : моногр.* /А. Колот. – К. : КНЕУ, 2010. – 251 с.
4. *Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами* // *Бюлетень законодавства і юридичної практики України.* – 1997. – № 11. – 126 с.
5. *Менеджмент персоналу : навч. посіб.* / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004.
6. Петюх В. М. *Управління персоналом : навч.-метод. посіб.* [для самост. вивч.дисц.]. – В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – К. : КНЕУ, 2007. – 320 с.
7. *Про організації роботодавців* : Закон України 22. 06. 2012 р. – [Електронний ресурс] // *Офіційний сайт Верховної Ради України.* – Режим доступу : [http:// zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14).
8. *Про зайнятість населення* : Закон України від 05. 07. 2012 р. [Електронний ресурс] / *Офіційний сайт Верховної Ради України.* – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>.
9. *Про колективні договори і угоди* : Закон України від 01. 07. 1993 р. [Електронний ресурс] / *Офіційний сайт Верховної Ради України.* – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>.
10. *Посадові інструкції.* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.jobs.ua/ukr/job\\_description/](http://www.jobs.ua/ukr/job_description/).

## ТЕМА 15. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

---

---

### Теоретичні питання робочої програми

1. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.
2. Соціальні партнери в організації: роботодавець, наймані працівники та їхні об'єднання, спільність та розбіжність їхніх інтересів.
3. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.
4. Сторони та предмет колективного договору.
5. Зміст колективного договору.
6. Порядок підготовки та укладання колективного договору.
7. Контроль за виконанням колективного договору.
8. Зарубіжний досвід соціального партнерства.

### Практичне заняття

**Мета:** вивчити суть поняття «соціальне партнерство»; з'ясувати роль соціальних партнерів в організації; дослідити порядок укладання колективного договору.

**Ключові слова теми:** соціальне партнерство, роботодавець, найманий працівник, профспілка, колективний договір.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 15 «Соціальне партнерство в організації»**

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- сутність поняття «соціальне партнерство»;
- спільність інтересів найманих працівників та роботодавців;
- сторони колективного договору;
- зміст колективного договору;
- регламент контрольних заходів у колективному договорі.

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- визначати інтереси роботодавців та найманих працівників;
- розробляти колективний договір;
- здійснювати контроль за виконанням колективного договору.

За основними результатами навчання після вивчення теми «Соціальне партнерство в організації» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння**: аналізувати основні розділи колективного договору.

### Питання для обговорення

1. Розкрийте сутність поняття «соціальне партнерство». Обґрунтуйте роль соціальних партнерів в організації.

2. У чому зміст інтересів роботодавця і найманих працівників? Чому не завжди вдається узгодити інтереси роботодавця і найманих працівників? Назвіть причини. Наведіть приклади.

3. Які функції та завдання громадських організацій в Україні? Яку роль виконують профспілкові організації в представництві трудових та соціально-економічних інтересів найманих працівників?

4. Чи потрібна попередня згода профспілкового органу на розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця з працівником, який не є членом профспілки, що діє в організації?

5. Дайте характеристику змісту, порядку укладання і реєстрації колективного договору.

6. Який термін чинності колективного договору і які органи здійснюють контроль за його виконанням?

### Групові завдання

1. Трудове законодавство встановлює положення, що можуть бути предметом переговорів при укладанні колективного договору: примусові, формальні та неформальні. Продумайте, які саме пункти містить кожне положення і заповніть таблицю.

*Таблиця 15.1.*

#### Положення при укладанні колективного договору

Примусові	Формальні	Неформальні

### Індивідуальні науково-дослідні завдання

1. Нормативно-правова база функціонування соціального партнерства в Україні.

2. Закордонні моделі соціального партнерства та можливість їхнього застосування на вітчизняних підприємствах.

## **Короткий виклад основного матеріалу**

**Соціальне партнерство** – це такий тип і система відносин між роботодавцями і найманими працівниками, при яких в рамках соціального світу відбувається узгодження їхніх найважливіших соціально-трудоваих інтересів.

На практиці соціальне партнерство виступає в якості альтернативи будь-якій диктатурі класу або особи і є цивілізованим (мирним) методом розв'язання соціальних конфліктів. Метод розв'язання соціальних конфліктів у межах соціального партнерства – компроміс, узгодження інтересів працедавців і найманих працівників шляхом мирних переговорів і взаємних поступок.

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

Основою соціального партнерства є принцип співробітництва між роботодавцями і найманими працівниками, який реалізується у формі ведення переговорів, укладенні колективних договорів, узгодженні проектів нормативно-правових актів, консультацій при прийнятті рішень між суб'єктами соціального партнерства на всіх рівнях (національному, регіональному, галузевому та місцевому рівнях).

### **Сфера соціального партнерства охоплює питання:**

- досягнення консенсусу з питань забезпечення зайнятості;
- створення додаткових робочих місць;
- застосування найманої праці з дотриманням вимог техніки безпеки та вимог охорони здоров'я, питання оплати праці, прав працівників на своєчасне отримання заробітної плати;
- забезпечення нормального режиму праці та відпочинку;
- забезпечення права працівників на участь в управлінні працею на підприємстві.

**Основними завданнями системи соціального партнерства в Україні є:**

- подолання монополії у розподілі створеного продукту шляхом залучення всіх суб'єктів соціально-трудоваих відносин до управління виробництвом;
- підвищення мотивації до праці з метою забезпечення високих кінцевих результатів роботи, що сприятиме зростанню рівня життя в країні;
- усунення чинників соціальної напруги у суспільстві й зменшення на цій основі негативних економічних наслідків.

Важливим питанням у системі соціального партнерства є розподіл учасників переговорів (суб'єктів). В Україні **держава** бере активну участь у соціальному партнерстві на національному, регіональному і галузевому рівнях, виконуючи функції гаранта, контролера, арбітра тощо.

Як гарант основних громадянських прав держава організовує, координує і регулює соціально-трудові відносини. У межах цієї функції держава розробляє правові основи і організаційні форми соціального партнерства, правила і механізми взаємодії сторін, встановлює обґрунтовані розміри стандартів (мінімальної заробітної плати, соціальних пільг і гарантій). У межах цієї функції держава може виступати як незалежний регулятор соціально-трудових відносин, встановлюючи юридичні рамки, які захищають права профспілок і працівників і закладають організаційні та процедурні основи колективних переговорів і вирішення трудових конфліктів. При виникненні трудових конфліктів унаслідок проведення переговорів держава бере на себе функцію арбітра – сприяє вирішенню конфліктів через примирливі та арбітражні процедури.

**Профспілки** є однією із суспільних організацій, які створюються працівниками для захисту своїх економічних і соціальних прав. Основною метою, яку ставлять перед собою профспілки, є підвищення рівня заробітної плати, збереження робочих місць для членів профспілки, участь найманих працівників в управлінні виробництвом і розподілі виробленого продукту, а також забезпечення сприятливих умов праці.

**Об'єднання роботодавців** створюються на основі загальних інтересів роботодавців як покупців робочої сили. Маючи свої інтереси в отриманні прибутків, завоюванні ринків збуту та ін., роботодавці в системі соціального партнерства бачать можливості проведення злагодженої соціально-економічної політики, розвитку виробництва без деструктивних конфліктів.

Суб'єкти соціального партнерства наведені на рис. 15.1.

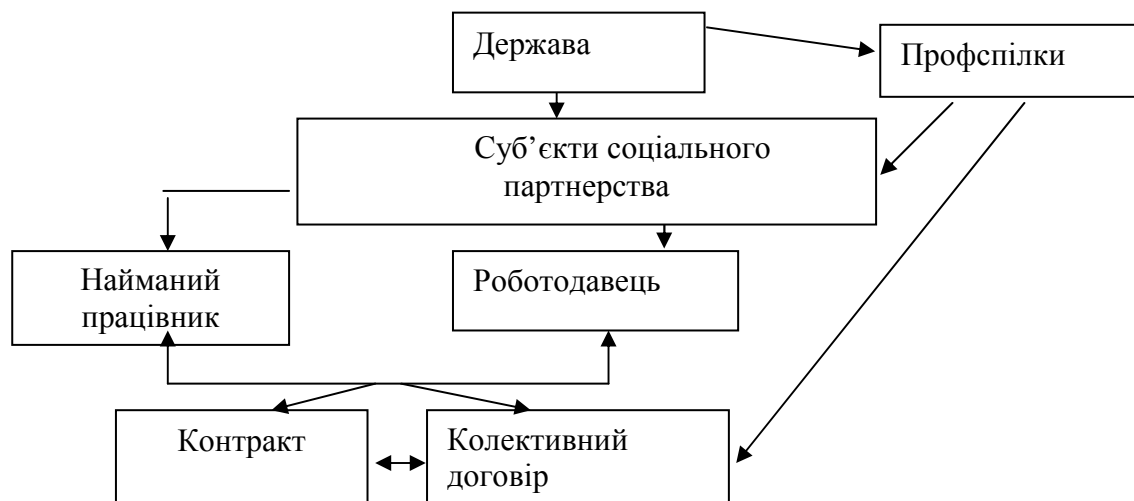


Рис. 15.1. Суб'єкти соціального партнерства

Відносини між соціальними партнерами мають колективний характер, адже в їхній основі лежить спільний інтерес сторін. Колективний характер соціального партнерства виявляється у трьох аспектах: наявності колективного інтересу всіх суб'єктів у сфері застосування найманої праці; наявності колективних відносин у цій сфері; колективній структурі сторін соціального партнерства.

Організаційно-правовою формою найманої праці є **трудовий договір**. Правове визначення трудового договору міститься в ст. 21 Кодексу законів про працю України – це угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом, або фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, із підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

**Колективний договір** – це правовий акт, який укладається на конкретному підприємстві шляхом переговорів між роботодавцем і найманим персоналом і регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини.

**Колективний договір** – це нормативний (за умови реєстрації відповідним місцевим органом державної виконавчої влади) акт соціального партнерства, виконання за яким може бути захищене в судовому порядку.

Конституційний Суд встановлює, що такі терміни, як «договір», «угода», «колективний договір», які вживаються у Кодексі законів про працю України, визначають певний вид нормативних актів, які залежно від предмета регулювання трудових відносин регламентують інститути трудового права, окремі елементи трудових відносин чи конкретні трудові відносини, особливість правового регулювання яких полягає в тому, що вони регламентуються розгалуженою системою нормативних актів, прийнятих органами різних рівнів, у тому числі за участю трудових колективів та профспілок.

**Колективний договір** за Законом України «Про колективні договори і угоди» – це правовий акт, який регулює трудові та соціально-економічні відносини найманих працівників і роботодавців на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форми власності, за видом діяльності, галузевої належності, а також в їхніх структурних підрозділах.

У Кодексі Законів про працю України в статті 11 зазначено, що «колективний договір укладається на підприємствах, в установах,

організаціях незалежно від форм власності та господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи. Колективний договір може укладатися в структурних підрозділах підприємства, установи, організації в межах компетентності цих підрозділів».

На державному підприємстві сторонами колективного договору є **адміністрація або керівник підприємства**, з одного боку, і **трудовий колектив** або уповноважений ним орган профспілка за наявності, – з іншого.

В орендних, акціонерних, колективних, кооперативних підприємствах сторонами колективного договору є уповноважений власниками орган (правління, рада тощо) або керівник підприємства, з одного боку, а з іншого – колектив найманих працівників згідно з трудовим договором (уповноважений ними профспілковий чи інший орган).

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їхньої компетенції. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

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

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

**Типова структура колективного договору на підприємстві (в організації) повинна включати такі розділи:**

1. Загальні положення.

2. Організація виробництва і праці. Забезпечення зайнятості.
3. Нормування та оплата праці.
4. Робочий час і час відпочинку.
5. Охорона праці.
6. Соціально-трудова пільги, гарантії й компенсації.
7. Гарантії діяльності профспілкових організацій (виборних органів).
8. Заключні положення.

**Проект колективного договору** попередньо обговорюється у структурних ланках підприємства, після чого вноситься на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу. У разі, якщо збори (конференція) трудового колективу відхиляють проект колективного договору, сторони поновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Після цього проект знову вноситься на збори (конференцію) трудового колективу і за умови його схвалення підписується уповноваженими представниками сторін.

Колективний договір набирає чинності з дня його підписання представниками сторін або з дня, зазначеного у договорі.

Розбіжності, що виникають під час проведення переговорів і укладання колективного договору, розглядаються узгоджувальною комісією. Порядок утворення та діяльності комісії встановлюється сторонами.

Для ведення переговорів і підготовки проекту колективного договору утворюється робоча комісія із представників сторін.

Переговори – це процес, у якому два чи більше учасники (сторони), які мають спільні чи протилежні інтереси, сходяться разом і розмовляють з метою досягнення домовленостей. І односторонній, і спільний інтерес забезпечують як причину для переговорів так і мотивацію для досягнення домовленостей.

#### **Етапи ведення колективних переговорів:**

1. Ініціювання і початок переговорів.
2. Узгодження позицій та інтересів сторін.
3. Врегулювання розбіжностей шляхом примирних процедур.
4. Колективні трудові спори (конфлікти).
5. Підписання колективного договору чи угоди та її повідомча реєстрація.

На час ведення переговорів і підготовки проекту колективного договору представникам сторін надається вільний від роботи час зі збереженням заробітної плати та соціально-побутових пільг.

Сторони можуть переривати переговори з метою проведення консультацій, експертиз, отримання потрібної інформації для вироблення відповідних рішень і пошуку компромісів.



Сторони зобов'язані надавати безпосереднім учасникам переговорів всю необхідну інформацію з питань, що стосуються змісту колективного договору.

Робоча комісія готує проект колективного договору, зважаючи на пропозиції, що надійшли від працівників, трудових колективів та громадських організацій.

Текст колективного договору доповнюється низкою додатків, що містять конкретну інформацію, необхідну для виконання договірних зобов'язань сторін.

Регламент контрольних заходів має бути чітко викладений у спеціальному розділі колективного договору. В цьому розділі сторони зобов'язуються визначити осіб, відповідальних за виконання положень колективного договору, та встановити терміни їхнього виконання.

Встановлюється періодичність (щомісяця, щоквартально) проведення зустрічей адміністрації та профкому з працівниками підрозділів організації, під час яких надається інформація про хід виконання основних положень колективного договору.

У разі невиконання або несвоєчасного чи неякісного виконання зобов'язань та положень колективного договору з'ясовуються причини та вживаються термінові заходи щодо забезпечення їхньої реалізації.

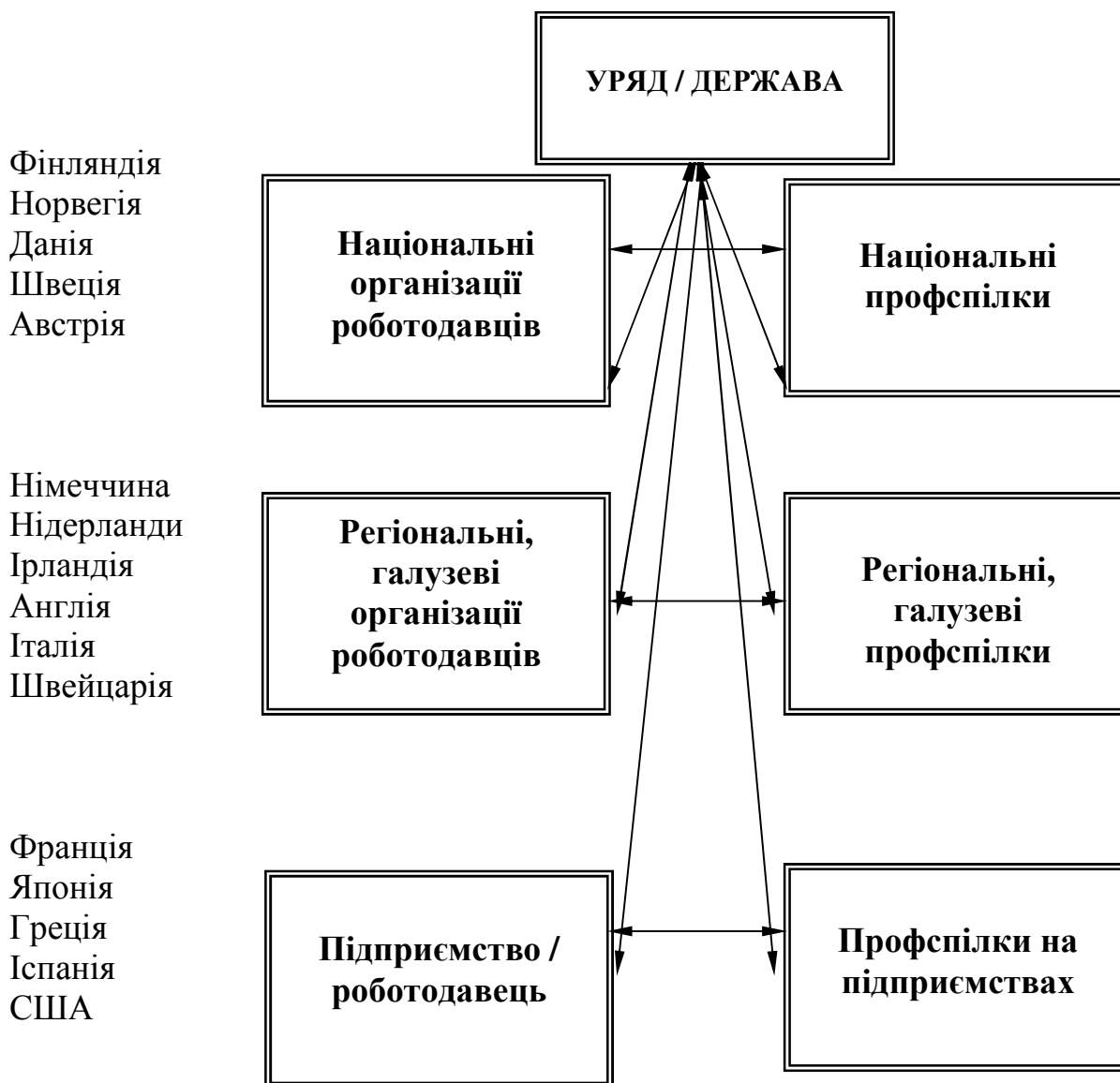
Особливе значення для становлення соціального партнерства у сучасній Україні має досвід європейських країн. Розвиток трипартизму та соціального діалогу відбувався у двох напрямках. По-перше, як процес між трьома системами: економічною, політичною та системою виробничих відносин. Розбіжності цих систем лежать в їх основі. По-друге, як процес вираження інтересів взаємозацікавлених сторін шляхом дво- та тристоронніх переговорів на виробничому, територіально-галузевому та національному рівнях.

Переговори на кожному рівні стосуються відповідних економічних і соціальних інтересів їх учасників: на підприємстві – це заробітна плата, режим та умови праці; на галузевому та регіональному рівнях вирішуються відповідно галузеві та регіональні питання; на національному рівні – проблеми соціальної, фінансової політики, зайнятості, трудового законодавства тощо.

Згідно з соціально-економічними та етнічними особливостями кожної країни, склалося кілька моделей соціального діалогу та партнерства. В основу їх класифікації покладено механізм правового регулювання договірної процесу; особливості відносин між інститутами державної влади, місцевого самоуправління з представниками працівників (профспілками) та з представницькими об'єднаннями роботодавців (підприємців); рівень участі працівників в управлінні підприємством;

політичні орієнтації системи трипартизму та соціального діалогу: соціал-демократична, консервативна, тощо.

За механізмом правового регулювання договірному процесу в світі склалося три основні моделі трипартизму та соціального діалогу (рис.15.2).



**Рис. 15.2. Моделі трипартизму та соціального діалогу у світі**

Розвиток системи соціального партнерства потребує вивчення та узагальнення передового зарубіжного досвіду, зокрема: 1) оптимізації відносин між працею та капіталом у Німеччині; 2) організаційно-правових засад регулювання соціально-трудова відносин у Франції; 3) особливостей регулювання соціально-трудова відносин в Японії.

## Завдання до самостійної роботи з теми «Соціальне партнерство в організації»

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b> 1. Розкрити сутність, функції та напрямки соціального партнерства в організації. 2. Визначити завдання системи соціального партнерства в організації. 3. Визначити засади соціального партнерства, які лежать в основі проведення колективних переговорів в організації.	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання завдання (есе) на тему:</b> 1. Стан функціонування соціального партнерства в Україні та основні напрями розвитку. 2. Вдосконалення форм соціального партнерства в організації. 3. Виробнича демократія в Україні: досвід і проблеми.	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Запропонувати положення, які дадуть змогу розширити зміст колективного договору для організації. 2. Проаналізувати стан виконання основних положень Колективного договору організації.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b> 1. Які проблеми дозволяє вирішити соціальне партнерство в управлінні персоналом? Відповідь обґрунтуйте. 2. Дати оцінку нормативно-правового забезпечення системи соціального партнерства в Україні. 3. Гендерна нерівність у законодавстві про працю.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій.</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом», законодавство України, проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді: 1. Дотримання норм трудового законодавства в умовах економічної кризи. 2. Нормативно правове забезпечення соціального партнерства	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Дайте оцінку діяльності профспілкових організацій в системі соціального партнерства та розробіть пропозиції щодо посилення їхньої ефективної роботи. 2. Розробіть пропозиції щодо вдосконалення механізму функціонування системи соціального партнерства в організації з урахуванням зарубіжного досвіду.	I–XVIII	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## Тестові завдання

### 1. Соціальне партнерство – це:

а) такий тип і система відносин між працедавцями і найманими працівниками, при яких в рамках соціального миру відбувається узгодження їхніх найважливіших соціально-трудових інтересів;

б) такий тип і система відносин між працедавцями і державою, при яких в рамках соціального миру відбувається узгодження їхніх найважливіших інтересів;

в) такий тип і система відносин між працедавцями і найманими працівниками, при яких в рамках соціального миру відбувається розподіл найважливіших фінансових зобов'язань;

г) такий тип і система відносин між працедавцями і найманими працівниками, при яких відбувається узгодження трудових інтересів.

### 2. Які є методи розв'язання соціальних конфліктів у межах соціального партнерства?

а) тоталітарні, авторитарні методи вирішення конфліктів;

б) капіталістичні, ринкові методи узгодження інтересів працедавців і найманих працівників шляхом мирних переговорів і взаємних поступок;

в) компроміс, узгодження інтересів працедавців і найманих працівників шляхом мирних переговорів і взаємних поступок;

г) диктатура інтересів працедавців і держави.

### 3. Головною функцією системи соціального партнерства є:

а) недопущення руйнівних страйків та створення умов для динамічного розвитку виробництва і забезпечення належного рівня доходів найманих працівників;

б) недопущення створення демократії в управлінні підприємством, умов для розвитку виробництва і забезпечення належного рівня доходів найманих працівників;

в) недопущення належних умов праці та створення умов для динамічного розвитку виробництва і забезпечення рівня доходів найманих працівників;

г) недопущення руйнівних конфліктів та створення умов для динамічного розвитку продуктивності і забезпечення належного рівня витрат найманих працівників.

### 4. Ефективне функціонування системи соціального партнерства забезпечується:

а) нерівноправністю та нерівноцінністю сторін;

б) рівноправністю та рівноцінністю сторін;

- в) ефективністю та рівноцінністю сторін;
- г) продуктивністю та ефективністю сторін.

### **5. Профспілки – це:**

- а) одна із суспільних організацій (наймасовіше об'єднання), яке створюється трудящими для захисту своїх економічних і соціальних прав;
- б) створюється на основі загальних інтересів працедавців як покупців робочої сили;
- в) соціальні партнери на національному, регіональному і галузевому рівнях, виконуючи функції гаранта, контролера, арбітра та ін.;
- г) гарант основних громадянських прав держави, координує і регулює соціально-трудові відносини.

### **6. Колективний договір – це:**

- а) закон, який приймається ВРУ шляхом переговорів між роботодавцем і найманим персоналом і регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини;
- б) постанова КМУ на конкретному підприємстві шляхом переговорів між роботодавцем і найманим персоналом і регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини;
- в) правовий акт, який укладається на конкретному підприємстві шляхом переговорів між роботодавцем і найманим персоналом і регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини;
- г) правовий акт, який приймається на конкретному підприємстві шляхом переговорів між роботодавцем і державою та регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини.

### **7. Сторонами колективного договору є:**

- а) адміністрація або керівник підприємства, з одного боку, і трудовий колектив або уповноважений ним орган – з другого;
- б) адміністрація або керівник підприємства, з одного боку, і держава або уповноважений ним орган – з другого;
- в) адміністрація президента, з одного боку, і колектив або уповноважений ним орган – з другого;
- г) міністерства та відомства, з одного боку, і трудовий колектив або уповноважений ним орган – з другого.

### **8. Предметом колективного договору є:**

- а) зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин;

- б) зобов'язання сторін щодо регулювання оплати праці, трудових, соціально-економічних відносин, ринку праці, зайнятості;
- в) відносини між найманими працівниками та роботодавцями, зобов'язання сторін щодо регулювання оплати праці;
- г) зобов'язання сторін щодо регулювання мінімальної заробітної плати, соціально-економічних відносин у організації.

**9. Сторони мають спільно аналізувати стан виконання основних положень колективного договору:**

- а) один раз на рік;
- б) двічі на рік;
- в) тричі на рік;
- г) кожного місяця.

**10. Сторони, що підписали колективний договір, угоду, звітують про їх виконання:**

- а) щорічно;
- б) двічі на рік;
- в) тричі на рік;
- г) кожного місяця.

**Список рекомендованої літератури**

1. Бандур С. І. Розвиток соціально-трудова відносин як передумова продуктивної зайнятості населення / С. І. Бандур // Ринок праці та зайнятість населення : виробн.-практ. наук. журнал. – 2014. № 1 (38). – С. 8–13.

2. Дяків О. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / О. Дяків, В. Островерхов. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 242 с.

3. Дяків О. П. Зарубіжний досвід соціального партнерства та можливості його використання у вітчизняній практиці / О. Дяків // Міжнародна наукова конференція «Актуальні проблеми розвитку економіки в умовах міжнародної економіки» // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Вип. 32 / Одес. держ. економ. ун-т.- Одеса : ОДЕУ, 2008. – С. 116–120.

4. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч.-метод. посіб. // О. П. Дяків, В. М. Островерхов, Н. М. Слівінська. – Тернопіль : Економічна думка, 2013. – 368 с.

5. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : моногр. / А. Колот. – К. : КНЕУ, 2010. – 251 с.

6. Колот А. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудовій сфері /А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 8. – С. 3–14.

7. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами // Бюлетень законодавства і юридичної практики України. – 1997. – № 11. – 126 с.

8. Прохоровська С. Формування і регулювання соціально-трудових відносин інноваційної зайнятості / С. Прохоровська // Вісник Східноукраїнського національного ун-ту ім. В. Даля : наук. журнал. – Луганськ : вид-во СХУ ім. В. Даля, 2013. – № 7(196) – С. 178–181.

9. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01. 07. 1993 р. [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>.

10. Про зайнятість населення : Закон України від 05. 07. 2012 р. [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>.

11. Про організації роботодавців : Закон України 22. 06. 2012 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14>.

12. Про порядок вирішення колективних трудових спорів : Закон України від 03. 03. 1998 р. – [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: : [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg= 137%2F98-%E2%F0](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=137%2F98-%E2%F0).

13. Соціальне партнерство на ринку праці України : навч. посіб. / Ю. М. Маршавін. – К., 1998.

14. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : моногр., за наук.ред. А. Колома. – К. : КНЕУ, 2012. – 501 с.

## ТЕМА 16.

# УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ

---

---

### Теоретичні питання робочої програми

1. Поняття умов праці в організації.
2. Соціально-економічні, техніко-організаційні та природні чинники умов праці, їх вплив на здоров'я, працездатність людини, продуктивність праці та інші економічні показники.
3. Санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні та технічні елементи умов праці.
4. Державне регулювання умов праці. Закон України «Про охорону праці».
5. Гігієнічна класифікація умов праці. Оптимальні, допустимі, шкідливі, небезпечні умови праці.
6. Основні напрями поліпшення умов праці на виробництві.
7. Економічні та соціальні показники оцінювання ефективності заходів з удосконалення умов праці.

### Практичне заняття

**Мета:** вивчити суть умов праці на виробництві; визначити чинники, які впливають на умови праці; охарактеризувати основні напрями поліпшення умов праці.

**Ключові слова теми:** умови праці, регулювання умов праці, охорона праці, режими відпочинку.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 16 «Управління охороною праці»**

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- сутність поняття умови праці;
- елементи умов праці;
- нормативне забезпечення регулювання умов праці;
- класифікацію умов праці;
- показники оцінювання ефективності заходів з удосконалення умов праці.

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- аналізувати умови праці;



- контролювати умови праці працівників на відповідність санітарним правилам і нормам;
- складати санітарно-гігієнічні характеристики умов праці;
- розробляти рекомендації по поліпшенню умов праці.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми «**Управління охороною праці**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння**: проводити атестацію робочих місць за умовами праці.

### **Питання для обговорення**

1. Дайте визначення сутності умов праці.
2. Які чинники впливають на формування умов праці?
3. Що включають в себе санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні та технічні елементи умов праці?
4. Охарактеризуйте державне регулювання умов праці. Які вимоги щодо організації безпечних і нешкідливих умов праці передбачені Законом України «Про охорону праці»?
5. Що таке гігієнічні умови праці? Які умови праці є оптимальними, допустимими, шкідливими, небезпечними?
6. За якими показниками здійснюється оцінювання соціальної ефективності заходів з поліпшення умов праці?

### **Групові завдання**

#### **Чинники та наслідки умов праці в організації**

Чинниками, що загрожують здоров'ю працівників, визначено умови праці, які повільно та поступово (й часто незворотним чином) призводять до погіршення здоров'я працівників. Прикладами наслідків можуть слугувати злякисні захворювання, отруєння, захворювання дихальної системи; крім того, депресія, погіршення настрою й інші психологічні порушення, фізичні та біологічні чинники, **токсичні** й канцерогенні речовини, хімікати, стресові умови роботи, які викликають погіршення здоров'я працівника. Розгляньте додаток Б. «Чинники і наслідки умов праці» [10, с. 235].

#### **Постановка завдання.**

1. Опишіть причинно-наслідкові зв'язки між умовами праці та суб'єктивними, поведінковими, когнітивними, фізіологічними результатами роботи.

2. На основі оцінки поточної ситуації в Україні вкажіть основні чинники умов праці, які негативно впливають на результати роботи персоналу.

3. Вкажіть основні чинники умов праці, які особисто для Вас викликають найбільший дискомфорт.

4. Доповніть перелік негативних наслідків поганих умов праці.

5. Як мають взаємодіяти вищі керівники, керівники виробничих підрозділів (начальники цехів, ділянок, майстра), службовці, представники профспілки, комітету із техніки безпеки та його фахівці, щоб зробити робоче місце безпечним для здоров'я й життя працівника?

6. Чи порушуються права курців політикою заборони куріння на роботі?

7. Які основні причини нещасних випадків і захворювань, пов'язаних із роботою?

### **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Назвати та охарактеризувати заходи щодо поліпшення умов праці.

2. Навести загальну характеристику умов праці в організації, назвати робочі місця (професії, посади), а також де та які існують відхилення від нормальних умов праці. Описати організацію робочого місця менеджера з кадрів.

### **Короткий виклад основного матеріалу**

У процесі праці людина може підпадати під дію *шуму, вібрації, температури, вологості, руху повітря, вмісту у повітрі домішок шкідливих речовин* та ін. Чинники зовнішнього середовища, наприклад, шум і вібрація, є сильним дратівником нервової системи.

**Умови праці** – це сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці. **Умови праці** – це те зовнішнє середовище, яке оточує працівника на виробництві.

У *несприятливих зовнішніх умовах* працівники витрачають багато енергії не на безпосереднє виконання роботи, а на пристосування до цих умов та їх подолання. Часто стомлення з'являється не стільки від роботи, що виконується, скільки від несприятливих умов праці. Наприклад, встановлено, що виробничий шум, котрий перевищує санітарні норми, розсіює і затуплює увагу робітників, у результаті чого на 10–15% зменшується продуктивність праці, підвищується виробничий травматизм.

**Несприятливі умови праці** – це явні, безпосередні втрати робочого часу, частіші перерви для відпочинку, зниження темпу роботи через передчасну стомлюваність і зниження загальної працездатності. Важка робота або

робота, яка викликає неприємні емоції, є основною причиною плинності кадрів, на частку якої припадає 20–30% звільнень за власним бажанням. А плинність кадрів негативно впливає на динаміку продуктивності праці.

**Чинниками, що визначають умови праці, є:** загальний стан виробничих приміщень, температура, вологість, рухомість повітря, освітленість робочої зони, наявність виробничих шумів, вібрації, запыленість і забрудненість повітря, ступінь безпеки праці. Вони значною мірою впливають на рівень працездатності людини і на її здоров'я.

**Виробничі умови праці** – це сукупність елементів виробничого середовища, котрі впливають на працездатність і здоров'я людини у процесі праці.

Створення сприятливих умов праці має бути одним з головних завдань менеджменту в організації та невід'ємною частиною державної соціальної та економічної політики.

На формування умов праці впливають такі чинники: соціально-економічні, нормативно-правові, економічні, соціально-психологічні політичні, техніко-організаційні (предмети та засоби праці, технологічні процеси, організація виробництва), природні (географічні, біологічні, геологічні). Елементи сприятливих умов праці поділяються на такі групи: санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні, технічні.

Соціальні результати здійснення заходів з поліпшенням умов праці визначаються як різниця величин до і після впровадження заходів за такими показниками:

- збільшення кількості працюючих, робочі місця яких відповідають нормативним вимогам, або скорочення незадовільних робочих місць (як у комплексі, так і за окремими чинниками);
- зниження рівня виробничого травматизму;
- зменшення кількості випадків професійної захворюваності, пов'язаної з незадовільними умовами праці;
- зниження плинності кадрів через незадовільні умови праці.

Основним законом, що гарантує права громадян України на сприятливі умови праці, є Конституція України (ст. 43), де гарантуються права громадян України на працю й відпочинок; на умови праці, що відповідають вимогам безпеки та гігієни праці й не є шкідливими, на соціальне забезпечення у старості, у разі хвороби, повної або часткової втрати працездатності, інвалідності, нещасного випадку; на скорочений робочий день для певних професій і робіт, для певних професій і робіт, для неповнолітніх, осіб з обмеженою працездатністю, а також для жінок,

що мають малолітніх дітей; забороняється використовувати працю жінок на важких і шкідливих для здоров'я виробництвах.

Реалізуються ці права через виконання вимог, викладених у законодавчих актах.

Правове регулювання умов праці регулюється у Кодексі законів про працю України, зокрема главою «Охорона праці». Норми щодо умов та охорони праці містяться в багатьох статтях інших глав КЗпП України («Трудовий договір», «Робочий час», «Час відпочинку», «Праця жінок», «Праця молоді», «Професійні спілки», «Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю» та ін.).

Закон України «Про підприємства в Україні» визначає, що підприємство зобов'язано забезпечити всім працівникам безпечні та нешкідливі умови праці та несе у встановленому законодавством порядку відповідальність за шкоду, заподіяну їхньому здоров'ю та працездатності.

Законом України «Про колективні договори й угоди» передбачено, що в колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо охорони праці, а в угодах на державному, галузевому, регіональному рівнях регулюються основні принципи та норми соціально-економічної політики, зокрема щодо умов та охорони праці.

Прийнятий 14 жовтня 1992 р. Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює відносини між власником організації та працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, установлює єдиний порядок охорони праці в Україні.

Дія даного Закону поширюється на всі підприємства, установи та організації незалежно від форм власності та видів їхньої діяльності.

Закон України «Про охорону праці» характеризують численні нововведення, наприклад:

- упровадження економічних методів управління охороною праці замість адміністративно-командних;

- застосування ряду додаткових штрафних санкцій, а також пільг щодо оподаткування;

- створення чіткої системи органів державного управління й нагляду за умовами та охороною праці;

- суттєве розширення прав і соціальних гарантій працівників, насамперед осіб, які потерпіли від нещасного випадку на виробництві або професійного захворювання, та сімей загиблих;

- визначення місця й ролі колективного договору підприємства у виконанні завдань щодо поліпшення умов і безпеки праці, забезпечення

встановлених законом прав і соціальних гарантій працівників, зокрема на пільги й компенсації;

- визначення правового статусу служб охорони праці на підприємствах і в органах державного управління всіх рівнів;

- забезпечення активної участі профспілок та інших громадських формувань, широких кіл трудящих у вирішенні проблем охорони праці;

- створення необхідних умов для започаткування нових громадських інститутів і можливості обрання комісій з охорони праці підприємства та вповноважених трудового колективу з цих питань.

Закон України «Про охорону праці» передбачає чітку систему державного управління охороною праці та регулювання умов праці. Державна політика у сфері охорони праці базується на таких принципах [9, с. 4]:

- пріоритету життя та здоров'я працівників стосовно результатів діяльності підприємств;

- повної відповідальності власника за створення безпечних і нешкідливих умов праці;

- комплексного розв'язання завдань охорони праці на базі національних програм з цих питань та з урахуванням напрямів економічної та соціальної політики, досягнень у галузі науки й техніки;

- соціального захисту працівників, повного відшкодування збитків особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

- використання економічних методів управління охороною праці, проведення політики пільгового оподаткування, що сприяє створенню безпечних і нешкідливих умов праці;

- участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці тощо.

Умови праці в організації можна диференціювати залежно від фактично визначених чинників виробничого середовища в порівнянні із санітарними нормами, правилами, гігієнічними нормативними, а також з урахуванням можливого шкідливого впливу їх на стан здоров'я працівників.

Відповідно з гігієнічною класифікацією праці умови праці поділяються на 4 класи [5, с. 4–5]:

1-й клас – оптимальні умови, за яких зберігається не лише здоров'я працівників, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності.

2-й клас – допустимі умови – характеризуються такими рівнями факторів виробничого й трудового процесу, які не перевищують установлених гігієнічних нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму відновлюються за час регламентованого відпочинку або до

початку наступної зміни та не чинять несприятливого впливу на стан здоров'я працюючих та їхнє потомство в найближчий та віддалений періоди.

3-й клас – шкідливі умови – характеризуються такими рівнями шкідливих виробничих факторів, які перевищують гігієнічні нормативи та здатні несприятливо впливати на організм працюючого та /або його потомство.

4-й клас – небезпечні (екстремальні) умови – характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища та трудового процесу, вплив яких протягом робочої зміни (або її частини) створює загрозу для життя, високий ризик виникнення важких форм гострих професійних уражень.

Шкідливі умови за ступенем перевищення гігієнічних нормативів та вираженості можливих змін в організмі працюючих поділяються на 4 ступені:

1-й *ступінь* – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих чинників виробничого середовища та трудового процесу, які, як правило, викликають функціональні зміни, що виходять за межі фізіологічних коливань (останні відновлюються за тривалішого, ніж початок наступної зміни, переривання контакту зі шкідливими факторами), та збільшують ризик погіршення здоров'я;

2-й *ступінь* – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища та трудового процесу, які здатні викликати стійкі функціональні порушення, призводять у більшості випадків до зростання виробничо-зумовленої захворюваності та появи окремих ознак або легких форм патології (як правило, без втрати професійної працездатності);

3-й *ступінь* – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих чинників виробничого середовища та трудового процесу, які призводять до розвитку професійних захворювань, як правило, легкого та середнього ступенів важкості (з втратою працездатності в період трудової діяльності);

4-й *ступінь* – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих чинників виробничого середовища та трудового процесу, які здатні призводити до значного зростання хронічної патології та рівнів захворюваності з тимчасовою втратою працездатності, а також до розвитку важких форм професійних захворювань з втратою загальної працездатності.

Важливе значення має оцінювання умов праці й визначення ступеня шкідливості та небезпечності умов праці.

Оцінювання умов та характеру праці на робочих місцях здійснюється на основі гігієнічної класифікації праці для:

- контролю умов праці на відповідність санітарним правилам і нормам;
- атестації робочих місць за умовами праці;
- санітарно-гігієнічної паспортизації стану виробничих підприємств;
- складання санітарно-гігієнічної характеристики умов праці;
- розслідування випадків професійних захворювань;
- розроблення рекомендацій щодо поліпшення умов праці тощо.

До заходів щодо поліпшення умов і охорони праці належать всі види господарської діяльності, направлені на попередження, ліквідацію або зниження несприятливого впливу шкідливих і небезпечних чинників на працюючих. Для оцінки результатів вказаних заходів зараз запропоновано чотири групи показників: зміна стану умов і охорони праці; соціальні; соціально-економічні; економічні.

Зміна стану умов і охорони праці на робочих місцях характеризується: підвищенням рівня безпеки праці, поліпшенням санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних показників.

Підвищення рівня безпеки праці характеризується збільшенням кількості машин і механізмів, виробничих приміщень, приведених у відповідальність до вимог стандартів безпеки праці та будівельних норм і правил.

#### ***Поліпшення умов праці передбачає:***

- забезпечення більш жорсткого дотримання вимог охорони праці й техніки безпеки на виробництві;
- поліпшення санітарно-гігієнічних, психофізіологічних та соціально-побутових умов праці у виробничих та інших структурних підрозділах підприємства;
- підвищення рівня механізації й автоматизації ручних робіт у трудових процесах з важкими і шкідливими умовами праці;
- раціоналізація режимів праці та відпочинку (внутрішньозміниого, тижневого, місячного, річного);
- підвищення рівня естетизації середовища у структурних підрозділах підприємства.

Поліпшення санітарно-гігієнічних показників характеризується зменшенням вмісту шкідливих речовин у повітрі, поліпшенням мікроклімату, зниженням рівня шуму та вібрації, іонізуючих і електромагнітних випромінювань, поліпшенням освітленості.

Поліпшення психофізіологічних показників характеризується зменшенням фізичних і нервово-психічних навантажень, у тому числі й монотонності праці.

Поліпшення естетичних показників характеризується раціональним компонуванням робочих місць і машин, упорядкуванням приміщень і території підприємства, кольорове опорядження інтер'єрів і обладнання.

Зміна стану виробничого середовища за вказаними показниками оцінюється різницею їх абсолютних величин до і після впровадження заходів, а також порівнянням відносних показників, що характеризують ступінь відповідності тих чи інших чинників гранично допустимим концентраціям (ГДК), гранично допустимим рівням (ГДР) або заданим рівням. Комплексна оцінка зміни стану умов праці здійснюється за показниками приросту кількості робочих місць, на яких умови праці приведені у відповідність до нормативних вимог.

Соціальні результати здійснення заходів з поліпшенням умов і охорони праці визначаються як різниця величин до і після впровадження заходів за такими показниками:

- збільшення кількості працюючих, робочі місця яких відповідають нормативним вимогам, або скорочення незадовільних робочих місць (як у комплексі, так і за окремими чинниками);

- зниження рівня виробничого травматизму;

- зменшення кількості випадків професійної захворюваності, пов'язаної з незадовільними умовами праці;

- зниження плинності кадрів через незадовільні умови праці.

Показники соціальної та соціально-економічної ефективності розраховуються як відношення величини соціальних або соціально-економічних результатів до витрат, необхідних для їх здійснення.

Соціально-економічні результати виражаються у вигляді економії або запобігання втрат живої та уречевленої праці в народному господарстві, на підприємствах і в сфері особистого споживання. При оцінці соціально-економічних результатів необхідне більш повне охоплення всіх соціальних і економічних результатів у різних сферах народного господарства.

Економічні результати заходів щодо поліпшення умов та охорони праці виражаються у вигляді економії за рахунок зменшення втрат внаслідок аварій, нещасних випадків і професійних захворювань.

При економічному обґрунтуванні заходів щодо поліпшення умов і охорони праці визначають витрати на реалізацію цих заходів. Виділяють п'ять груп витрат:

- 1) відшкодування потерпілим внаслідок травм і професійних захворювань (тимчасова непрацездатність, одноразова допомога,



моральна шкода, санаторно-курортне лікування, протезування, пенсії інвалідам тощо).

2) пільги та компенсації за працю у важких і шкідливих умовах (додаткові відпустки, скорочений робочий день; отримання молока, доплати за умови та інтенсивність праці, пенсії на пільгових умовах);

3) витрати на профілактику травматизму, професійних захворювань (витрати на заходи з охорони праці за рахунок джерел фінансування, регламентованих нормативними актами держави; витрати на заходи з охорони праці за колективними договорами; витрати з фонду охорони праці підприємства);

4) витрати на ліквідацію наслідків аварій та нещасних випадків (вартість ремонту зіпсованого устаткування, зруйнованих будівель; витрати на врятування потерпілих; розслідування нещасних випадків; виплати заробітної плати за час простою; вартість підготовки працівників замість вибулих внаслідок нещасних випадків);

5) штрафи та інші відшкодування (штрафи за приховування від обліку потерпілих; штрафи за недотримання нормативних вимог щодо безпеки праці; компенсації за час вимушеного простою через припинення робіт органами державного нагляду за охороною праці; штрафи за недотримання договірних зобов'язань з іншими підприємствами; компенсаційні виплати за ураження населення, майна та забруднення довкілля).

### **Завдання до самостійної роботи з теми «Управління охороною праці»**

<b>№ з/п</b>	<b>Питання та завдання для самостійної роботи</b>	<b>Терміни виконання</b>	<b>Форми контролю</b>
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b> 1. Розкрити значення умов праці в організації та їхній вплив на управління персоналом. 2. Визначити чинники, які впливають на формування умов праці в організації. 3. Розкрити елементи умов праці.	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання завдання (есе) на тему:</b> 1. Економічне стимулювання охорони праці в організації. 2. Управління умовами праці в організації. 3. Напрямки державного регулювання умов праці.	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Розробити план з поліпшення умов праці в організації. 2. Розробити структуру категорій важкості праці в організації.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b> 1. Виявити показники оцінювання соціальної ефективності заходів з удосконалення умов праці? 2. Дати оцінку нормативно-правового забезпечення охорони праці в організації.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати законодавчу базу України, статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом», проаналізувати статистичні матеріали та підготувати доповіді: 1. Вплив умов праці на підвищення ефективності управління персоналом. 2. Організація робочого місця менеджера	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Дайте оцінку дієвості законодавства України з охорони праці. 2. Розробити пропозиції щодо вдосконалення роботи з атестації робочих місць.	I–XVIII	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## Тестові завдання

### 1. Умови праці – це:

- а) сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці;
- б) сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на продуктивність праці;
- в) сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на оплату праці;
- г) сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на рівень доходів підприємства.

### 2. Несприятливі умови праці – це:

- а) явні, безпосередні втрати робочого часу, частіші перерви для відпочинку, зниження темпу роботи через передчасну стомлюваність і зниження загальної працездатності;
- б) явні, безпосередні збільшення тривалості робочого часу, частіші перерви для відпочинку, підвищення темпу роботи і зниження загальної працездатності;
- в) безпосередні втрати робочого часу через підвищення продуктивності праці, роботи в понад нормований період, стомлюваність;

г) безперервні втрати робочого часу, частіші технічні перерви, підвищення темпу роботи через передчасну стомлюваність і зниження загальної працездатності.

**3. На формування умов праці впливають чинники:**

- а) соціально-економічні, техніко-організаційні, природні;
- б) екологічні, природні, мотиваційні, шкідливі;
- в) біологічні, фізіологічні, соціально-психологічні;
- г) економічні, мотиваційні, організаційні, вторинні.

**4. Елементами умов праці є :**

- а) санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні, технічні;
- б) нормативно-правові, економічні, санітарно-гігієнічні, психофізіологічні;
- в) політичні, професійні, функціональні, фізіологічні;
- г) організаційні, факторні, економічні, естетичні.

**5. Основним законом, що гарантує права громадян на безпечні та нешкідливі умови праці, є:**

- а) Кодекс законів про працю України;
- б) Конституція України;
- в) Закон України «Про зайнятість населення»;
- г) Закон України «Про підприємства в Україні».

**6. Згідно з гігієнічною класифікацією праці умови праці поділяються на:**

- а) 2 класи;
- б) 3 класи;
- в) 4 класи;
- г) 6 класів.

**7. До компенсаційних доплат за умови праці, що відхиляються від нормальних, належать такі:**

- а) робота у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці, інтенсивність праці, роботу в нічний час, перевезення небезпечних вантажів;
- б) служба в армії, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці, інтенсивність праці, роботу в денний час, перевезення небезпечних вантажів;

- в) робота на всіх підприємствах України, робота в окремо визначених галузях економіки країни перевезення небезпечних вантажів;
- г) робота всіх керівників, спеціалістів, службовців, у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці, інтенсивність праці.

**8. Конкретні розміри доплат за умови праці визначаються на базі:**

- а) доходів та видатків організації, розміру мінімальної заробітної плати;
- б) продуктивності, ефективності праці в організації;
- в) атестації робочих місць і оцінки фактичних умов праці на цих місцях;
- г) соціально-психологічного клімату в колективі.

**9. На підприємствах установлюються розміри доплат за умови праці:**

- а) від 4 до 24% тарифної ставки (посадового окладу);
- б) від 50 до 100% тарифної ставки (посадового окладу);
- в) від 24 до 50% тарифної ставки (посадового окладу);
- г) до 100% тарифної ставки (посадового окладу).

**10. Завданнями щодо управління умовами праці входять:**

- а) забезпечення повної реалізації конституційного права працівників на підвищення продуктивності праці;
- б) забезпечення повної реалізації конституційного права працівників на отримання заробітної плати;
- в) забезпечення повної реалізації конституційного права працівників на безпечні й здорові умови праці;
- г) забезпечення повної реалізації конституційного права працівників на організацію праці.

***Список рекомендованої літератури***

1. Грищук М. В. *Основи охорони праці* : підруч. / М. В. Грищук. – К. : Кондор, 2005. – 240 с.

2. Гогіташвілі Г. Г. *Системи управління охороною праці* / Г. Г. Гогіташвілі. – Львів : Афіша, 2002. – 320 с.

3. *Економіка праці та соціально-трудова відносини* : навч.-методич. посіб. / Є. П. Качан, О. П. Дяків, В. М. Островерхов [та ін.] ; за ред. Є. П. Качана. – К. : Знання, 2008. – 407 с.

4. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підруч. / А. М. Колот, О. А. Грішнова О. О. Герасименко [та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2009. – 711 с.
5. Кодекс законів про працю (остання редакція) від 22. 05. 2008 р. [Електронний ресурс] : Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>.
6. Колот А. М. Соціально-трудова сфера : нові виклики, тенденції розвитку : моногр. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2010. – 251 с.
7. Керб Л. П. Основи охорони праці : посіб. / Л. П. Керб. – К. : КНЕУ, 2003. – 223 с.
8. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх; за заг. ред. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
9. Про охорону праці: Закон України від 14. 10. 1992 – [Електронний ресурс] : Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/6>.
10. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод.посіб. [для самот. вивч. дисц.] / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – К. : КНЕУ, 2007. – 320 с.
11. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : моногр. / за наук.ред. А. Колота. – К. : КНЕУ, 2012. – 501.

## ТЕМА 17. УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ

---

---

### Теоретичні питання робочої програми

1. Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці.
2. Законодавство України про регулювання робочого часу. Регулювання робочого часу протягом тижня.
3. Обмеження роботи в нічний час, у вихідні та святкові дні. Робота в надурочний час. Регулювання тривалості відпусток.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу в конкретній організації.
5. Регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня та року. Гнучкі режими праці.
6. Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Табельний облік використання робочого часу. Фотографія робочого дня.
7. Тайм-менеджемент в організації.

### Практичне заняття

**Мета:** вивчити суть значення управління робочим часом працівників, поняття робочого часу, методи аналізу ефективності використання робочого часу.

**Ключові слова теми:** робочий час, режими праці, режими відпочинку, вихідні, святкові дні, тривалість відпусток, табельний облік робочого часу, тайм-менеджемент, фотографія робочого дня.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 17 «Управління робочим часом працівників»**

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- сутність і значення економічної категорії «робочий час»;
- правове регулювання робочого часу і відпустки;
- організаційний механізм регулювання використання робочого часу в організації;
- сутність і особливості гнучких режимів роботи;
- особливості ненормованої праці;
- методи аналізу ефективності використання робочого часу.

### **Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- визначити норму тривалості робочого часу;
- застосовувати законодавство України про працю;
- реалізовувати різні варіанти робочого дня і робочого тижня;
- визначати категорії працівників, для яких може встановлюватися ненормований робочий день;
- виявляти втрати робочого часу та їхні причини в організації.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми «**Управління робочим часом працівників**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння**: оцінювати соціально-економічну ефективність застосування гнучких режимів робочого часу підвищувати ефективність використання часу на особистому, командному та корпоративному рівні.

### **Питання для обговорення**

1. У чому полягає сутність робочого часу як універсальної міри кількості праці?
2. Які Ви знаєте нормативно-правові акти в царині регулювання робочого часу?
3. Для яких категорій працівників установлюється скорочена тривалість робочого часу?
4. Яка тривалість щоденної роботи за п'ятиденного і шестиденного робочого тижня?
5. Які обмеження роботи має працівник у нічний час, напередодні святкових, неробочих і вихідних днів?
6. Яким чином регулюється тривалість відпусток?
7. Охарактеризуйте гнучкі режими праці.
8. Як аналізують ефективність використання робочого часу?

### **Групові завдання**

1. За результатами фотографії робочого дня виконавця скласти фактичний баланс робочого часу, порівняти його з нормативним. Запропонувати заходи щодо усунення непродуктивних втрат робочого часу.
2. Проведіть особистий тайм-менеджмент (дайте відповідь на такі запитання):

Таблиця 17.1

Визначте Ваші цінності не (менше п'яти).	
Сформулюйте Вашу особисту місію.	
Висловіть Ваше покликання.	
Розкрийте 5–7 ключових царин Вашого життя.	
Напишіть сценарій Вашого життя на рік вперед.	
Визначте мету Вашого життя на найближчі дні.	
Складіть довгострокові цілі на 5,10, 15 років	
Проведіть інвентаризацію цілей: життєві (особисті), професійні.	
Визначте спосіб досягнення цілей, чого Ви хочете?	
Проведіть ситуаційний аналіз, що Ви можете?	
Сформулюйте конкретні дії, до чого Ви приступасте?	
Яких цілей Ви хочете досягти?	
Чи узгоджуються вони між собою?	
Визначте Ваші сильні сторони для досягнення цілей.	
Визначте Ваші слабкі сторони для досягнення цілей (над чим ще потрібно працювати).	

### Індивідуальні науково-дослідні завдання

1. Дослідити законодавчу та нормативно-правову базу з проблем регулювання робочого часу.
2. Обґрунтувати необхідність застосування гнучких режимів праці.

### Короткий виклад основного матеріалу

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



Робочий час є загальною мірою кількості праці.

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

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

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

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

2) роботи понад встановлену графіком тривалість зміни;

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

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

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

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

Найбільш поширеним є п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. Виходячи із загальної норми тривалості робочого тижня

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

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

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

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

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

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

**Змінний режим** визначає загальну тривалість робочої зміни, час її початку та закінчення, тривалість обідньої перерви, тривалість праці та частоту регламентованих перерв на відпочинок. **Добовий режим** праці та відпочинку включає кількість змін за добу, час відновлення працездатності між змінами. **Тижневий режим** праці та відпочинку передбачає різні графіки роботи, кількість вихідних днів на тиждень, роботу у вихідні та святкові дні. Графіки роботи передбачають порядок чергування змін.

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

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

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

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

потреби дозволяють працівникам не тільки задовольнити природні потреби, але й підтримати стійку працездатність.

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

У режим робочого часу входить і структура тижня.

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

Для працівників однієї організації може встановлюватися кілька різних режимів робочого часу. Графіки змінності доводяться до відома працівників, зазвичай не пізніше, ніж за місяць до введення їх у дію. Працівник може залучатися до роботи протягом доби тільки на одну зміну. За угодою сторін трудового договору можливе встановлення індивідуального режиму робочого часу працівника.

**Облік робочого часу** – це фіксація відомостей про явку працівників на роботу і виконання ними трудових обов'язків протягом встановленої тривалості робочого часу. Облік робочого часу ведеться в табелях встановленої форми.

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

Трудове законодавство передбачає такі види обліку робочого часу: поденний, щотижневий, підсумований. Поденний облік робочого часу – встановлена законом норма робочого дня, що є обов'язковою для кожного дня роботи. При поденному обліку робочого часу робота понад норму робочого дня визнається надурочною. Щотижневий облік робочого часу – норма робочого часу, що реалізується в межах одного тижня з певною кількістю робочих днів. Підсумований облік робочого часу – тривалість робочого часу за обліковий період, що не перевищує нормального числа робочих годин. При підсумованому обліку робочого часу норма робочого часу забезпечується не за тиждень, а за інший обліковий період (два тижні, місяць, квартал, півроку, рік). Найчастіше застосовується підсумований помісячний облік робочого часу. Режим робочого часу, заснований на підсумованому обліку, може запроваджуватися там, де за умовами виробництва (роботи) не може бути додержана встановлена для

даної категорії працівників щоденна або щотижнева тривалість робочого часу.

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

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

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

Наступним кроком проведення аналізу є співвіднесенням планового обсягу робочого часу з фактичним, реальним фондом робочого часу, величина якого залежить від чисельності працівників, тривалості робочого періоду в днях, тривалості робочого дня, кількості відпрацьованих людино-годин. Порівняння планових (розрахункових) показників з фактичним виявляє втрати робочого часу в абсолютних одиницях і відсотках.

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

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

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

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

**Фотографією робочого часу** називається метод вимірювання всіх без виключення його витрат впродовж певного періоду праці (частини робочої зміни, дня та ін.). Фотографія проводиться з метою з'ясування фактичних показників робочого часу, причин невиконання діючих норм, подолання недоліків в організації праці і виробництва, скорочення страт часу, а також для розробки укрупнених нормативів підготовчо-закінчувального часу та ін. У залежності від об'єкту дослідження прийнято розрізняти індивідуальну і групову фотографію робочого часу, а також самофотографію.

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

### **Завдання до самостійної роботи з теми «Управління робочим часом працівників»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b> 1. Пояснити соціально-економічну сутність поняття «робочий час» як міри праці.	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання завдання (есе) на тему:</b> 1. Особливості застосування гнучких режимів праці. 2. Методи регулювання режимів праці та відпочинку.	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
	3. Напрямки ефективного використання робочого часу.		
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Вивчити особливості ведення на підприємстві обліку використання робочого часу. 2. Дослідити особливості застосування дистанційної зайнятості.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b> 1. Вивчити відповідно до діючої законодавчої бази обмеження роботи у нічний час, вихідні та святкові дні.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом», законодавство України, проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді: 1. Особистий тайм-менеджмент HR-менеджера. 2. Інструменти планування робочого часу керівника.	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Обґрунтувати необхідність регулювання робочого часу 2. Умови застосування на підприємствах гнучких режимів праці.	I–XVIII тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## Тестові завдання

### 1. Робочий час – це:

- а) тривалість участі людини в організованому трудовому процесі, продовж якого вона повинна виконувати свої обов'язки;
- б) формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
- в) тривалість участі машин в організованому процесі, протягом якого виконуються роботи;
- г) сукупність методів і норм роботи з персоналом.

### 2. Робочий час поділяється на:

- а) час виконання виробничого завдання та час виконання інших видів робіт;
- б) організацію ефективності виробничого та невиробничого завдання;
- в) час цільового використання робочої сили;
- г) елементи, принципи, цикли, кооперацію.

### **3. Загальна тривалість робочого часу визначається:**

- а) рівнем розвитку виробництва, психофізіологічними та фізичними можливостями людини;
- б) інноваційним розвитком працівника, виконанням посадових обов'язків;
- в) рівнем організації виробництва, виробничими процесами;
- г) розвитком обладнання та встановлення робочого часу.

### **4. Норма тривалості робочого часу – це:**

- а) законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень;
- б) законодавчо встановлена мінімальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень;
- в) встановлена роботодавцем тривалість робочого часу одного працівника на місяць;
- г) встановлена норма продуктивності праці одного працівника на одному робочому місці.

### **5. Законодавчо робочий час врегульовується:**

- а) Кодексом законів про працю України;
- б) Законом України «Про зайнятість населення»;
- в) Законом України «Про оплату праці»;
- г) Податковим Кодексом.

### **6. Ефективність затрат робочого часу визначається:**

- а) порівнянням фактичних витрат робочого часу з обґрунтованою мірою праці;
- б) порівнянням кількості робочого часу з обґрунтованою якістю праці;
- в) порівнянням фактичної продуктивності праці з обґрунтованою технологією;
- г) порівнянням вартості робочої сили з обґрунтованою якістю праці.

### **7. Як здійснюється на підприємстві облік робочого часу?**

- а) табельний облік використання робочого часу;
- б) хронометражний облік робочого часу;
- в) комп'ютерний облік робочого часу;
- г) графічний облік робочого часу.



## **8. Ефективність використання робочого часу слід аналізувати за:**

- а) формами статистичної звітності № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу»;
- б) формами табеля обліку використання робочого часу;
- в) графіком робочого дня, тижня, місяця, року;
- г) формами статистичної звітності № 2-ПВ «Звіт про використання фонду заробітної плати».

## **9. Режими праці та відпочинку поділяються на:**

- а) змінний, добовий, тижневий і річний;
- б) годинний, змінний, добовий, тижневий і річний;
- в) змінний, добовий, кварталний і річний;
- г) вихідний, добовий, тижневий і місячний.

## **10. Тайм-менеджмент дає можливість для працівника:**

- а) краще спланувати співвідношення часу роботи та відпустки;
- б) більш чітко і правильно визначити пріоритети в роботі;
- в) дослідити зміст, черговість наявних витрат робочого часу на відпочинок;
- г) скласти фактичний балансу робочого часу та виявити втрати під час відпустки.

### ***Список рекомендованої літератури***

1. *Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч.-методич. посіб. / Качан Є. П. Дяків О. П., Островерхов В. М. [та ін.] ; за ред. Є. П. Качана. – К. : Знання, 2008. – 407 с.*
2. *Економіка праці та соціально-трудова відносини : підруч. / А. М. Колот, О. А. Грішнова О. О. Герасименко [та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2009. – 711 с.*
3. *Кодекс законів про працю (остання редакція) від 22. 05. 2008 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>.*
4. *Крушельницька О. В. Організація праці: навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Житомир, ЖДТУ, 2007. – 355 с.*
5. *Про охорону праці : Закон України від 14. 10. 1992 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/6>.*
6. *Ротань В. Г. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю. [11-е вид., допов. та перероб.]. / В. Г. Ротань, І. В. Зуб, О. Є. Сонін. – К. : Алтера, КНТ, ЦУЛ, 2010. – 584 с.*

## ТЕМА 18. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

---

### Теоретичні питання робочої програми

1. Сутність ресурсного підходу в управлінні персоналом.
2. Класифікація витрат підприємства на персонал.
3. Система економічних показників ефективності управління персоналом.
4. Показники соціальної ефективності управління персоналом.
5. Оцінка ефективної діяльності підрозділів управління персоналом на підприємстві.

### Практичне заняття

**Мета:** вивчити ресурсний підхід в управлінні персоналом; систему економічних і соціальних показників ефективності управління персоналом

**Ключові слова:** персонал, ресурси, трудовий потенціал, ресурсний підхід, класифікація витрат на робочу силу, показники ефективності.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 18 «Ефективність управління персоналом»**

#### Опанувавши тему, студенти будуть знати:

- загальні засади ефективності в економіці та управлінні;
- основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом;
- методи оцінювання і показники: організаційної, економічної та соціальної ефективності управління персоналом;

#### Опанувавши тему, студенти будуть вміти:

- встановлювати зв'язки і залежності між показниками витрат підприємства й отриманих результатів у конкретних організаційно-управлінських процесах;
- добирати потрібну інформацію для виконання аналітичних та оцінних дій щодо визначення ефективності управління персоналом.

За основними результатами навчання після вивчення теми «Ефективність управління персоналом» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язання численних практичних завдань, а саме **вміння**: виконувати розрахунки ефективності: організаційної, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

### Питання для обговорення

1. Що включає в себе функціональний і вартісний підхід в управлінні ефективністю діяльності персоналу?
2. Що входить у класифікацію витрат підприємства на робочу силу відповідно до методики Міжнародної організації праці?
3. Охарактеризуйте методологію та методику визначення ефективності управління персоналом.
4. Що входить в систему економічних показників ефективності управління персоналом?
5. Що входить в систему соціальних показників ефективності управління персоналом?

### Групові завдання

1. Напрями розрахунку економічного ефекту від заходів щодо роботи з персоналом. Розрахуйте сутність напрямів економічного ефекту від окремих заходів щодо роботи з персоналом. Результати оформіть у вигляді таблиці [8, с. 275–276].

*Таблиця 18.1.*

#### Економічний ефект від заходів щодо роботи з персоналом

№ п/п	Затрати	Напрями розрахунку ефекту
	Заходи з навчання та підвищення кваліфікації	
	1.	1.
	2.	2.
	Заходи з удосконалення організаційної структури управління підприємства	
	1.	1.
	2.	2.
	Заходи з оцінювання роботи працівників	
	1.	1.
	2.	2.
	Заходи з удосконалення процесів найму персоналу	
	1.	1.
	2.	2.

## 2. Показники ефективності технологій формування персоналу.

Використовуючи результати засвоєння теоретичних положень, матеріали додаткового обстеження та власну обізнаність щодо практичних аспектів ефективності підбору працівників в організацію, визначте параметри якості управлінських технологій з формування персоналу організації. Результати занесіть у таблицю 18.2.

Таблиця 18.2.

### Ефективність управлінських технологій з формування персоналу організації

Методи пошуку та відбору персоналу	Результат від загальної кількості усіх методів, %	Коефіцієнт прийняття розісланих пропозицій	Коефіцієнт прийняття пропозицій щодо працевлаштування

### Індивідуальні науково-дослідні завдання

1. Порівняльна характеристика сучасних методик оцінювання ефективності роботи персоналу.
2. Удосконалення економічного стимулювання персоналу з метою посилення його зацікавленості у підвищенні ефективності своєї роботи.

### Короткий виклад основного матеріалу

Для процесу виробництва в кожній організації необхідні матеріальні й трудові ресурси.

**Ресурси** – це затрати для здійснення самого процесу виробництва. Поняття «людські ресурси» хоча і вміщує термін «ресурси», фактично має інший зміст. «Ресурси» тут тотожні поняттю «трудова потенція», що характеризує можливість участі людини в суспільному виробництві. Ресурс кваліфікаційних можливостей працівника може зростати завдяки здійсненню ціленаправлених заходів з їх нарощування, а інколи недовикористовуються з різних причин виробничого і особистого характеру.

Загальний обсяг матеріальних ресурсів (основні фонди і оборотні засоби) можуть бути представлені у грошовому виразі.

Робляться спроби і до трудових ресурсів підійти з тієї ж позиції, тобто як до авансових затрат, що виражені у вартісній форм. Це означає, що необхідно оцінити вартість найнятої організацією робочої сили. Ресурсний підхід до працівника знайшов своє відображення в концепції «людського капіталу». Інвестування в людський капітал – це затрати, які

здійснюються з тим розрахунком, щоб в майбутньому вони були компенсовані в багатократному розмірі.

Ресурсний підхід на рівні організації характеризується не вартістю робочої сили, сумою коштів, які показують, скільки обходиться організації даний працівник.

У працівника є свій, у залежності від віку визначений період працездатності до виходу на пенсію. Працівник потребує медичної допомоги при виробничих травмах і захворюванні, його знання старіють і виникає необхідність в їх поновленні через підвищення кваліфікації, перепідготовку.

Вітчизняні організації вкладають в розвиток робочої сили значно менше коштів, ніж за кордоном. Так, в США на кожний долар, вкладений у розвиток виробництва, – 85 центів вкладається в робочу силу, у нас на 1 грн. вкладається 15 коп., тобто в 5,6 разів менше.

Отже, під ефективністю управління персоналом слід розуміти характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами в організації, здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для організації, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для персоналу.

Управління персоналом в організації, що працює в умовах самофінансування, ставить мету конкретизації витрат на робочу силу, обліку і аналізу всіх витрат, що пов'язані з його функціонуванням.

В практиці планування і обліку для оцінки рівня і динаміки ефективності управління персоналом використовують такі показники:

- темпи росту продуктивності праці;
- долю приросту продукції за рахунок підвищення продуктивності праці;
- економію живої праці – річних працівників виробничої сфери (в порівнянні з умовами базового року).

Важливе значення має рівень соціального розвитку трудових колективів, плинність і стабільність кадрів, охорона здоров'я.

Можна використати таку класифікацію показників:

- чисельність працівників, які мають вищу, середню спеціальну і загальну середню освіту, їх питома вага серед зайнятих в організації (розраховується окремо для зайнятих розумовою та фізичною працею); чоловіків і жінок; за соціальними групами; за віковими категоріями і т. д.;
- питома вага кваліфікованих працівників у загальній чисельності зайнятих трудових ресурсів, включаючи працюючих за спеціальністю дипломованих спеціалістів (окремо дається характеристика кваліфікаційного складу працівників, дані про їх середній розряд і його динаміку);

– склад і чисельність учнів у системі професійно-технічної освіти, випуск за професіями і галузями народного господарства;

– чисельність працівників, що підвищили свою кваліфікацію і пройшли перепідготовку;

– питома вага працівників, які стабільно виконують змінні завдання, що закладаються в нормативи якості продукції, які дотримуються норм витрат матеріальних ресурсів, беруть участь в удосконаленні виробництва, в тому числі в раціоналізації та винахідництві, а також питома вага всіх робітників, які поєднують професії;

– коефіцієнт постійного складу персоналу (оборот найму і вибуття працівників);

– аналіз стан справ з хворобою, тимчасовою непрацездатністю і т. д.

Використання цих показників свідчить про стан ефективності використання персоналу.

Отже, під витратами на персонал слід розуміти сукупні витрати організації на виробничий фактор «праця».

Для потреб оцінювання ефективності управління персоналом необхідно кожного разу знати точну суму сукупних або повних витрат на персонал роботодавцем та окремих складників цих витрат.

Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29 травня 1997 р. № 131, фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими групами:

1. Пряма оплата.
2. Оплата за невідпрацьований час.
3. Премії та нерегулярні виплати.
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.
5. Витрати на оплату житла працівників.
6. Витрати на соціальне забезпечення працівників.
7. Витрати на професійне навчання.
8. Витрати на утримання громадських служб.
9. Витрати на робочу силу, які не віднесено до інших груп.
10. Податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

Головною передумовою досягнення прийняттого рівня економічної ефективності управління персоналом є забезпечення адекватного організаційного рівня управління персоналом. Іншими словами, економічна ефективність управління персоналом походить з організаційної.

До основних показників організаційної ефективності управління персоналом доцільно віднести:

– стан забезпечення потреб організації в персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;

– ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу;

– рівень ритмічності виробництва;

– якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність управління персоналом досягається повсякденною наполегливою роботою в таких напрямках:

– високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література);

– підбирання комплектування й розстановка кадрів, поділ і кооперування праці, делегування повноважень;

– організація й обслуговування робочих місць;

– створення сприятливих умов праці;

– ефективний моніторинг ритмічності виробництва;

– звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

Для досягнення певного рівня ефективності виробничо-господарської діяльності необхідно ретельно вивчати ринковий попит; зваживши зовнішні умови та власні можливості, визначити й спроектувати конкурентоспроможні види продукції (товарів, послуг); якомога точніше спланувати потребу у виробничих ресурсах усіх видів; забезпечити їхнє постачання в належний час у необхідних обсягах; на високому професійному рівні організувати сукупний виробничий процес. Обов'язковою умовою забезпечення запланованого чи бажаного рівня ефективності виробництва є постійний моніторинг виробничих процесів, витрачання ресурсів, виконання замовлень споживачів, фінансового стану організації підсумкових показників економічної ефективності діяльності.

Визначальними чинниками ефективності виробництва є насамперед якісні характеристики персоналу й рівень управління. Тому аналіз ефективності діяльності будь-якої організації доцільно починати з аналізу та оцінювання ефективності управління персоналом.

Управління персоналом як функція управління організацією є складним, багатогранним процесом, що відбувається у часі та просторі. Якщо цим процесом управляють менеджери із сучасним розумінням ролі та значення людського чинника, з використанням світового досвіду, напрацьованого багатьма поколіннями науковців і керівників-практиків, то організація буде гарантовано забезпечена конкурентоспроможним

персоналом. Такий персонал не лише з успіхом вирішуватиме непрості поточні завдання виробництва, – він буде надійною запорукою поступального розвитку організації попри всі складності та зовнішні загрози.

Метод порівняння є визначальним при аналізі економічної ефективності управління персоналом. Його суть полягає в тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності організації; потім кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал, місяць, за робочий день тощо. Отже, кожен окремий показник або групу взаємозв'язаних чи взаємодоповнюючих показників порівнюють залежно від мети аналізу:

- за запланованим рівнем;
- з досягнутим рівнем за декілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;
- з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.

Розглянемо найважливіші показники, які можуть характеризувати економічну ефективність управління персоналом на прикладі організації.

До них належать такі показники: загальної продуктивності ( $\Pi$ ), продуктивності праці ( $\Pi_{\text{пр}}$ ), продуктивності трудових ресурсів ( $\Pi_{\text{тр}}$ ) [5, с. 391–392]:

Важливою інформацією для оцінювання ефективності управління персоналом є такі показники:

виконання плану з обсягу товарної продукції ( $O_{\text{тп}}$ ):

$$O_{\text{тп}} = \frac{O_{\text{тп1}}}{O_{\text{тп2}}} \cdot 100, \quad (18.1)$$

де  $O_{\text{тп1}}$  – обсяг фактично виготовленої товарної продукції;

$O_{\text{тп2}}$  – запланований обсяг товарної продукції.

Виконання плану з обсягу реалізованої продукції ( $O_{\text{рп}}$ ):

$$O_{\text{рп}} = \frac{O_{\text{рп1}}}{O_{\text{рп2}}} \cdot 100, \quad (18.2)$$

де  $O_{\text{рп1}}$  – обсяг фактично реалізованої продукції;

$O_{\text{рп2}}$  – запланований обсяг реалізації продукції.

Виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції ( $D_{\text{рп}}$ ):

$$D_{\text{рп}} = \frac{D_{\text{рп1}}}{D_{\text{рп2}}} \cdot 100, \quad (18.3)$$

де  $D_{\text{рп1}}$  – сума фактично одержаного доходу;

$D_{\text{рп2}}$  – запланована сума доходу від реалізації продукції.

Виконання плану з прибутку (ПР):



$$ПР = \frac{ПР_1}{ПР_2} \cdot 100, \quad (18.4)$$

де  $ПР_1$  – фактично одержаний балансовий прибуток;

$ПР_2$  – запланована сума балансового прибутку.

Велике значення для характеристики ефективності управління персоналом має система якісних показників, до якої належать:

Рентабельність товарної продукції ( $P_T$ ):

$$P_T = \frac{ПР_1}{C_T} \cdot 100, \quad (18.5)$$

де  $ПР_1$  – фактично одержаний балансовий прибуток за звітний період;

$C_T$  – повна собівартість товарної продукції.

Рентабельність реалізованої продукції ( $P_p$ ):

$$P_p = \frac{ПР_1^1}{C_p} \cdot 100, \quad (18.6)$$

де  $ПР_1^1$  – прибуток, одержаний унаслідок реалізації продукції;

$C_p$  – повна собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність витрат на персонал ( $P_n$ ):

$$P_n = \frac{ПР_1}{B_n} \cdot 100, \quad (18.7)$$

де  $B_n$  – сукупні витрати на персонал за звітний період.

У процесі оцінювання ефективності управління персоналом обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку й сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва. Якщо за декілька суміжних періодів спостерігається позитивна динаміка співвідношення на персонал, прибутку й витрат на оплату праці, якщо зростає частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва, то це свідчить про ефективність політики трудових доходів, про хорошу організацію оплати праці.

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації – усі ці показники відображають високий рівень управління організацією загалом, і зокрема високий рівень управління персоналом.

Оцінка діяльності підрозділів управління персоналом – це систематично, чітко організований процес, направлений на порівняння затрат і результатів, що пов'язані з діяльністю кадрових служб, а також на співставлення цих результатів з підсумками діяльності інших організацій.

Оцінка діяльності кадрової служби організації базується на визначенні того, наскільки кадрова робота сприяє досягненню цілей організації та виконанню відповідних завдань.

Результати оцінки служать підсумковими індикаторами, що фіксують увагу на основних проблемах роботи з персоналом, таких як якість виконаної роботи, задоволення роботою, виконавча дисципліна, плінність кадрів.

Оцінка діяльності кадрових служб спирається на критерії ефективності, що виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва.

Кількісна оцінка ефективності діяльності служб управління персоналом пропонує обов'язкове визначення витрат, що необхідні для реалізації кадрової політики організації. При цьому слід враховувати витрати на персонал.

### **Завдання до самостійної роботи з теми «Ефективність управління персоналом»**

<b>№ з/п</b>	<b>Питання та завдання для самостійної роботи</b>	<b>Терміни виконання</b>	<b>Форми контролю</b>
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)</b> 1. Розкрити сутність економічної, соціальної та організаційної ефективності управління персоналом організації. 2. Розкрити методику розрахунку ефективності витрат на персонал в організації.	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання завдання (есе) на тему:</b> 1. Зарубіжний досвід ефективності управління персоналом в організації. 2. Завдання оцінки ефективності управління персоналом організації.	Відповідно до розкладу занять	обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Побудувати схему оцінки діяльності кадрових служб, спираючись на критерії ефективності, що виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва. 2. На яких принципах будується комплексне оцінювання ефективної управлінської праці HR-менеджера?	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b> 1. Проаналізуйте існуючі методики оцінки ефективності управління персоналом в організації та зробіть їх порівняльну характеристику. 2. За якими критеріями можна оцінити ефективність праці різних категорій персоналу?	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу», «Управление персоналом» проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді: 1. Ефективність управління персоналом: правові, соціально-психологічні аспекти. 2. Вплив сучасних інформаційних технологій на підвищення ефективності персоналом?	I–XVIII тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Шляхи вдосконалення оцінки діяльності підрозділів управління персоналом. 2. Економічна ефективність управління персоналом в організації. 3. Регулювання витрат на персонал в організації.	I–XVIII	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

### **Тестові завдання**

#### **1. Ефективність управління персоналу – це:**

- а) характеристика якості, корисності управління людськими ресурсами в організації;
- б) характеристика кількості, корисності управління працездатним населення в регіоні;
- в) характеристика засобів та предметів праці, корисності управління в організації;
- г) оцінка якості продукції, корисності виплати заробітної плати в організації.

#### **2. Під витратами на персонал слід розуміти:**

- а) сукупні витрати організації на предмети і засоби праці;
- б) сукупні витрати організації на інноваційні технології;
- в) сукупні витрати організації на оплату праці;
- г) сукупні витрати організації на виробництво.

#### **3. Для оцінювання ефективності управління персоналом необхідно визначити:**

- а) конкретну суму сукупних або повних витрат на персонал роботодавцем та окремих складників цих витрат;
- б) певну суму витрат на оплату праці та окремих складників цих витрат;
- в) конкретну суму сукупних або повних витрат на засоби праці роботодавцем та окремих складників цих витрат;

г) конкретну суму сукупних або повних витрат на керівників спеціалістів, службовців роботодавцем.

#### **4. Показниками організаційної ефективності управління персоналом є:**

а) забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу, ефективністю використання робочого часу, рівня ритмічності виробництва, якості продукції та послуг;

б) збільшення собівартості продукції; зменшення обсягів виробництва продукції;

в) HR-аналітика створення робочих місць на ринку праці;

г) забезпечення запитів підприємства у компетентному персоналі з метою ефективного використання робочого часу та формування корпоративної культури.

#### **5. Частковими показниками соціальної ефективності управління персоналом є:**

а) динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників, гарантії зайнятості на тривалий період часу, стабільність кадрового складу;

б) HR-аналітика ВВП, гарантії зайнятості, плинності кадрів;

в) динаміка зростання ефективності використання робочого часу, гарантії безробіття, стабільність кадрового складу;

г) динаміка зростання номінальної заробітної плати персоналу, гарантії зайнятості на ринку праці.

#### **6. Визначальними чинниками ефективності управління персоналом є:**

а) якість людського капіталу та рівень менеджменту;

б) кількісні характеристики персоналу та рівень кваліфікації;

в) якісні характеристики керівників та рівень оплати праці;

г) кількісні показники персоналу та рівень трудомісткості продукції.

#### **7. Показниками ефективності розвитку персоналу є:**

а) зміни в розстановці працівників на робочих місцях після навчання;

б) перерозподіл повноважень між керівником і підлеглими;

в) досягнення високих виробничих результатів у діяльності підприємства;

г) запровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом та їх перманентний розвиток;

д) атестація і вдосконалення організації робочих місць, створення умов для продуктивної і безпечної праці.

**8. Найважливішими показниками, які можуть характеризувати економічну ефективність управління персоналом, є:**

а) загальної продуктивності, продуктивності праці, продуктивності людських ресурсів;

б) використання робочого часу, втрат робочого часу, аутплейсмент персоналу;

в) технологічної трудомісткості, трудомісткості обслуговування виробництва;

г) натуральні, трудові, умовно-натуральні, вартісні показники.

**9. Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання прибутку, виконання планів виробництва, збільшення реалізації – усі ці показники відображають:**

а) низький рівень управління організацією та низький рівень управління персоналом;

б) низький рівень управління організацією та низький рівень оплати праці;

в) високий рівень управління організацією та високий рівень управління персоналом;

г) низький рівень доходів населення та високий рівень оплати праці.

**10. До показників соціальної ефективності управління персоналом слід віднести:**

а) рентабельність реалізованої продукції;

б) виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції;

в) гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);

г) можливий приріст обсягу виробництва товарної продукції.

### ***Список рекомендованої літератури***

1. Брич В. Я. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. – Тернопіль. : ТНЕУ, 2012. – 552 с.

2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.

3. Зайцева Т. В. Управление персоналом : учеб. / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : Инфра – М, 2008. – 336 с.

4. Крушельницька О. В. *Управління персоналом : навч. посіб.* / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – [2-ге вид. переробл. й доп.]. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
5. *Менеджмент персоналу : навч. посіб.* / В. М. Данюк, В. М. Петюх ; за заг. ред. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
6. *Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учеб.-практ. пособ.* / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
7. *Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку : моногр.* / А. В. Калина, О. А. Дороніна. – К. : ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Донец. нац. ун-т. – Донецьк : Схід. вид. дім, 2013. – 417 с
8. *Петюх В. М. Управління персоналом : навч.- метод. посіб.* [для самот. вивч. дисц.] / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – К. : КНЕУ, 2007. – 320 с.
9. *Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посіб.* / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
10. *Управление персоналом организации: учеб.* / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2008. – 638 с.
11. *Управління персоналом : підруч.* / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков [та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
12. *Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : моногр.* / С. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 359 с.

## УПРАВЛІНСЬКІ СИТУАЦІЇ

---

### Управлінська ситуація

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

Ваш безпосередній керівник, минаючи Вас, дає термінове завдання Вашому підлеглому, що уже зайнятий виконанням іншого відповідального завдання. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними.

Виберіть найбільше прийнятний для Вас варіант рішення.

А. Не обговорюючи завдання керівника, буду чітко притримуватися посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.

Б. Усе залежить від того, наскільки для мене авторитетний керівник.

В. Висловлю підлеглому свою незгоду з завданням керівника, попереджу його, що надалі в подібних випадках буду відміняти завдання, що доручаються йому без узгодження з мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати почату роботу.

### Управлінська ситуація

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

Ви одержали одночасно два термінових завдання: від Вашого безпосереднього і Вашого вищого керівника. Часу для узгодження термінів виконання завданні у Вас немає, необхідно терміново почати роботу.

Виберіть краще рішення.

А. Насамперед почну виконувати завдання того, кого більше поважаю.

Б. Спочатку буду виконувати завдання, яке на мій погляд, найбільш важливе.

В. Спочатку виконаю завдання вищого керівника.

Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

### Управлінська ситуація

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

Між двома Вашими підлеглими виник конфлікт, що заважає їм успішно працювати. Кожен із них окремо звертався до Вас із проханням, щоб Ви розібралися і підтримали його позицію.

Виберіть свій варіант поведінки в цій ситуації.

А. Я повинен припинити конфлікт на роботі, а розв'язувати конфліктні взаємовідносини – це їх особиста справа.

Б. Найкраще попросити розібратися в конфлікті представників громадських організацій.

В. Насамперед особисто спробувати розібратися в мотивах конфлікту і знайти прийнятний для обох засіб примирення.

Г. Вияснити, хто з членів колективу служить авторитетом для конфліктуючих, і спробувати через нього впливати на цих людей.

### Управлінська ситуація

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

У найбільш напружений період завершення виробничого завдання в бригаді порушено трудову дисципліну, у результаті чого допущений брак. Бригадиру невідомий винуватець, проте виявити і покарати його треба.

Як би Ви діяли на місці бригадира? Виберіть прийнятний для Вас варіант рішення.

А. Залишу з'ясування фактів з цього інциденту до закінчення виконання виробничого завдання.

Б. Підозрюваних у проступку викличу до себе, серйозно переговорюю з кожним віч-на-віч, запропоную назвати винного.

В. Повідомлю про те, що трапилося, тих робітників, яким найбільш довіряю, запропоную їм з'ясувати хто конкретно винен і доповісти про це.

Г. Після закінчення зміни проведу збори бригади, привселюдно буду вимагати виявлення винних та їх покарати.



## Управлінська ситуація

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

Вам надана можливість вибрати собі заступника. Є декілька кандидатур. Кожний претендент відрізняється такими якостями.

А. Перший прагне насамперед до того, щоб налагодити доброзичливі товариські відношення в колективі, створити на роботі атмосферу взаємної довіри і дружелюбності, віддає перевагу уникненню конфліктів, що не всі розуміють правильно.

Б. Другий часто віддає перевагу в інтересах справи йти на загострення відносин «незважаючи на особу», відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за доручену справу.

В. Третій віддає перевагу працювати строго згідно з правилами, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підпорядкованих.

Г. Четвертий відрізняється напористістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений у досягненні своєї мети, завжди прагне довести справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у взаємовідносинах із підлеглими.

## Управлінська ситуація

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

Коли Вам трапляється спілкуватися зі співробітниками або підлеглими в неформальній обстановці, під час відпочинку, до чого Ви більш схильні?

А. Вести розмови з людьми, що близькі Вам за діловими і фаховими інтересами.

Б. Задавати тон бесіді, уточнювати думки щодо суперечливих питань, відстоювати свою точку зору, намагатися в будь-чому переконати інших.

В. Поділяти загальну тему розмов, не нав'язувати своєї думки, підтримувати загальну точку зору, намагатися не виділятися своєю активністю, а тільки вислуховувати співрозмовників.

Г. Прагнути не говорити про справи і роботу, бути посередником у спілкуванні, бути невимушеним і уважним до інших.

## Управлінська ситуація

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

Підлеглий другий раз не виконав Ваше завдання в термін, хоча обіцяв і давав слово, що подібного випадку більше не повториться.

Які Ваші дії?

А. Дочекатися виконання завдання, а потім суворо поговорити наодинці, попередивши востаннє.

Б. Не чекаючи виконання завдання, поговорити з ним про причини повторного зриву, домогтися виконання завдання, покарати за зрив фінансово.

В. Порадитися з досвідченим робітником, авторитетним у колективі, як вчинити з порушником. Якщо такого робітника немає, винести питання про недисциплінованість порушника на збори колективу.

Г. Не чекаючи виконання завдання, передати питання про покарання робітника на рішення адміністрації. Надалі підвищити вимогливість і контроль за його роботою.

## Управлінська ситуація

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

Вам пропонується вибрати собі заступника. Кандидати відрізняються один від одного такими особливостями у взаємовідносинах із вищим керівником.

А. Перший швидко погоджується з думкою або розпорядженням керівника, прагне чітко, беззастережно й у встановлені терміни виконувати все його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою керівника, зацікавлено і відповідально виконувати усе його розпорядження і завдання, але тільки в тому випадку, якщо керівник авторитетний для нього.

В. Третій має багатий фаховий досвід і знання, гарний спеціаліст, вмілий організатор, але буває погано уживається з іншими людьми, важкий у контакті.

Г. Четвертий дуже досвідчений і письменний спеціаліст, але завжди прагне до самостійності та незалежності в роботі, не любить, коли йому заважають.

### **Управлінська ситуація**

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

Підлеглий ігнорує Ваші ради і вказівки, робить усе по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що Ви йому вказуєте.

Що Ви будете робити з цим підпорядкованим надалі?

А. Розібравшись у мотивах завзятості та бачачи їхню неспроможність, застосую звичайні адміністративні міри покарання.

Б. В інтересах справи намагаюся викликати його на відверту розмову, спробую знайти з ним спільну мову, налаштувати на діловий контакт.

В. Звернуся до активу колективу – нехай звернуть увагу на його неправильне поведіння і застосують міри суспільного впливу.

Г. Намагатимуся розібратися в тому, чи не роблю я сам помилок у взаємовідносинах із цим підпорядкованим, потім вирішу, як вчинити.

### **Управлінська ситуація**

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

У трудовий колектив, де є конфлікт між двома угрупованнями щодо нововведень, прийшов новий керівник, запрошений із боку. Яким чином, на Вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

А. Насамперед установити діловий контакт із прихильниками нового, не приймаючи серйозно докази прихильників старого порядку, вести роботу з впровадження нововведень, впливаючи на супротивників силою свого прикладу і прикладу інших.

Б. Насамперед спробувати переконати і залучити на свою сторону прихильників старого стилю роботи, супротивників перебудови, впливати на них переконанням у процесі дискусії.

В. Насамперед вибрати актив, доручити йому розібратися і запропонувати міри про нормалізацію обстановки в колективі, спиратися на актив, підтримку адміністрації та громадських організацій.

Г. Вивчити перспективи розвитку колективу і поліпшення якості продукції, що випускається, поставити перед колективом нові перспективні задачі спільної трудової діяльності, спиратися на кращі досягнення і трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.

### **Управлінська ситуація**

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

У найбільш напружений період завершення виробничої програми один із співробітників Вашого колективу занедужав. Кожний із підлеглих зайнятий виконанням своєї роботи. Робота відсутнього також повинна бути виконана в термін. Як діяти в цій ситуації?

А. Подивлюся, хто із співробітників менше завантажений і розпоряджуся: «Ви візьмете цю роботу, а Ви допоможете доробити це».

Б. Запропоную колективу: «Давайте разом подумаємо, як вийти зі становища, що склалося».

В. Попрошу членів активу колективу висловити свої пропозиції, попередньо обговоривши їх із членами колективу, потім прийму рішення.

Г. Викличу до себе самого досвідченого і надійного робітника і попрошу його виручити колектив, виконавши роботу відсутнього.

### **Управлінська ситуація**

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

У Вас створилися натягнуті відношення з колегою. Припустимо, що причини цього Вам не зовсім відомі, але нормалізувати відношення необхідно, щоб не страждала робота.

Які б заходи Ви вжили насамперед?

А. Викличу колегу на відверту розмову, щоб з'ясувати справжні причини натягнутих взаємовідносин.

Б. Насамперед спробую розібратися у власному поведженні стосовно нього.

В. Звернуся до колеги зі словами: «Від наших натягнутих взаємовідносин страждає справа. Пора домовитися, як працювати далі».

Г. Звернуся до інших колег, що в курсі наших взаємовідносин, і можуть бути посередниками в їх нормалізації.

### **Управлінська ситуація**

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

Вас нещодавно вибрали керівником трудового колективу, у якому Ви декілька років працювали рядовим співробітником. На 8 год. 15 хв. Ви викликали до себе в кабінет підпорядкованого для з'ясування причини частих запізнень на роботу, але самі несподівано спізнилися на 15 хв. Підпорядкований же прийшов вчасно і чекає на Вас.

Як Ви почнете бесіду при зустрічі?

А. Незалежно від свого запізнення, відразу ж зажадаєте пояснень про запізнення на роботу.

Б. Вибачуся перед підлеглим і почну бесіду.

В. Привітаюся, поясню причину свого запізнення і запитаю його: «Як Ви думаєте, що може очікувати від керівника, що так само часто спізнюється, як і Ви?»

Г. В інтересах справи скакую бесіду і перенесу її на інший час.

### **Управлінська ситуація**

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

Ви працюєте бригадиром уже другий рік. Молодий робітник звертається до Вас із проханням відпустити його з роботи на чотири дні за свій рахунок у зв'язку з одруженням.

– Чому на чотири? – запитуєте Ви.

– А коли одружувався Іванов, Ви йому дозволили чотири, – невимушено відповідає робітник і подає заяву. Ви підписуєте заяву на три дні, відповідно до чинного положення.

Проте підлеглий виходить на роботу через чотири дні. Як Ви будете діяти?

А. Повідомляю про порушення дисципліни вищому начальнику, нехай він вирішить.

Б. Запропоную підлеглому відпрацювати четвертий день у вихідний. Скажу: «Іванов теж відпрацьовував».

В. Через винятковість випадку (адже люди одружуються не так часто) обмежуся привселюдним зауваженням.

Г. Візьму відповідальність за його прогул на себе. Просто скажу: «Так діяти не варто». Привітаю, побажаю щастя.

### **Управлінська ситуація**

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

Ви керівник виробничого колективу. У період нічного чергування один із Ваших робітників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге устаткування. Інший, намагаючись його відремонтувати, одержав травму. Винуватець дзвонить вам додому телефоном та з тривогою запитує, що ж їм тепер робити?

Як Ви відповісте на дзвінок?

А. «Дійте відповідно до інструкції. Прочитайте її, вона в мене на столі, та зробіть все, що потрібно».

Б. «Доповісте про те, що трапилося, вахтеру. Складіть акт на поломку устаткування, а потерпілий нехай йде до чергової медсестри. Завтра розберемося».

В. «Без мене нічого не починайте. Зараз я приїду і розберуся».

Г. «У якому стані постраждалий? Якщо необхідно, терміново викликайте лікаря».

### **Управлінська ситуація**

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

Якось Ви виявилися учасником дискусії декількох керівників виробництва про те, як краще відноситися до підлеглих.

Одна з точок зору Вам сподобалася більше усього. Яка?

А. Перший: «Щоб підлеглий добре працював, потрібно підходити до нього індивідуально, з огляду на особливості його особистості».

Б. Другий: «Все це дрібниці. Головне в оцінці людей – це їхні ділові якості, ретельність. Кожний повинен робити те, що йому призначено».

В. Третій: «Я вважаю, що успіху в керівництві можна домогтися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівнику, шанують його».

Г. Четвертий: «Це правильно, але усе ж кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, заслужена премія».

### **Управлінська ситуація**

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

Ви – начальник цеху. Після реорганізації Вам терміново необхідно перекомплектувати декілька бригад відповідно до нового штатного розпису.

Яким шляхом Ви підете?

А. Візьмуся за справу сам(а), вивчу всі списки й особисті справи робітників цеху, запропоную свій проект на зборах колективу.

Б. Попрошу це питання вивчити керівнику служби управління персоналом, дати свої пропозиції щодо складу бригад.

В. Щоб уникнути конфліктів, запропоную висловити свої побажання всім зацікавленим особам, створити комісію з комплектування нових бригад.

Г. Спочатку визначу, хто буде очолювати нові бригади і ділянки, потім доручу цим людям подати свої пропозиції щодо складу бригад.

### **Управлінська ситуація**

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

У Вашому колективі є робітник, що скоріше значиться, ніж працює. Таке становище його влаштовує, а Вас ні.

Як Ви діятиме в цьому випадку?

А. Поговорю з цією людиною віч-на-віч. Дам йому зрозуміти, що йому краще звільнитися за власним бажанням.

Б. Напишу доповідну вищому начальнику з пропозицією «скоротити» цю одиницю.

В. Запропоную профгрупоргу обговорити цю ситуацію і підготувати свої пропозиції про те, як вчинити з цією людиною.

Г. Знайду для цієї людини відповідну справу, прикріплю наставника, підсилю контроль за його роботою.

## Управлінська ситуація

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

При розподілі коефіцієнта трудової участі (КТУ) деякі члени бригади порахували, що їх незаслужено «обминули», це явилось приводом їхніх скарг начальнику цеху. Як би Ви відреагували на ці скарги на його місці?

А. Ви відповідаєте скаржникам приблизно так: «КТУ підтверджує і розподіляє ваша бригада, я до цього відношення не маю».

Б. «Добре, я врахую ваші скарги і намагатимуся розібратися в цьому питанні з вашим бригадиром».

В. «Не хвилюйтеся. Ви отримаєте свої гроші. Викладете свої претензії на моє ім'я і письмовій формі».

Г. Пообіцявши допомогти встановити істину, відразу ж пройдете на ділянку і поговорите з бригадиром, майстром та іншими членами активу бригади. У випадку підтвердження обґрунтованості скарг запропоную бригадиру перерозподілити КТУ в наступному місяці.

## Управлінська ситуація

Прочитайте уважно запропоновану ситуацію, що виникла у виробничій діяльності, та виберіть із чотирьох запропонованих рішень (позначених буквами А, Б, В, Г) найбільш прийнятне для Вас. Свій вибір прокоментуйте.

Ви нещодавно почали працювати начальником сучасного цеху на значному промисловому підприємстві, прийшовши на цю посаду з іншого заводу. Ще не всі добре знають Вас в обличчя. До обідньої перерви ще дві години. Йдучи коридором, Ви бачите трьох робочих Вашого цеху, які про щось жваво розмовляють і не звертають на Вас уваги. Повертаються через 20 хвилин. Ви бачите ту саму картину.

Як Ви себе поведитиме?

А. Зупинюся, дам зрозуміти робітникам, що я новий начальник цеху. Між іншим зауважу, що розмова їх затягнулася і треба братися до справи.

Б. Запитаю, хто їх безпосередній начальник. Викличу до себе в кабінет.

В. Спочатку поцікавлюся, про що розмова. Потім представлюся і запитаю, чи не мають вони яких-небудь претензій до адміністрації. Після цього запропоную пройти до цеху на робоче місце.

Г. Насамперед представлюся, поцікавлюся, як йдуть справи в їх бригаді, як завантажені роботою, що заважає працювати ритмічно? Візьму цих робочих на замітку.



## КОМПЛЕКСНІ ПРАКТИЧНІ ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

---

---

Комплексне практичне індивідуальне завдання є формою контролю знань студентів з дисципліни «Управління персоналом», що виконується з метою поглиблення теоретичних знань і здобуття практичних навичок менеджера з персоналу, задля застосування їх при проходженні тренінгу з фаху і виробничої практики.

**Завдання 1, 2, 3** виконуються малою групою студентів 10-15 осіб.

**Метою** цього завдання є вивчити основні складові управління персоналом, а саме:

- формування кадрової політики та стратегію її розвитку на підприємстві;
- організаційну структуру та штатний розпис;
- ресурсне забезпечення підприємства;
- функції та завдання служби управління персоналом;
- кількісні та якісні характеристики персоналу;
- особливості оцінки персоналу;
- професійний розвиток та навчання персоналу;
- процеси руху персоналу на підприємстві;
- види та форми оплати праці працівників.

**Завдання 1.** Проектування організаційної структури підприємства

1.1. Виберіть сферу діяльності та сформуєте підприємство з урахуванням фінансово-економічних і політичних реалій в українських умовах. Обґрунтуйте свій вибір сфери діяльності та етапу життєвого циклу підприємства.

1.2. Виберіть організаційно-правову форму (ТОВ, АТ та ін.) і обґрунтуйте свій вибір.

1.3. Сформулюйте місію, цілі в довгостроковій і короткостроковій перспективі, визначте основні завдання Вашого підприємства.

1.4. Сформулюйте кадрову політику та її особливості на кожному етапі життєвого циклу підприємства (з урахуванням розширення об'ємів і сфери діяльності підприємства) за такими пунктами:

- а) мета кадрової політики;
- б) організаційна структура управління підприємством;
- в) корпоративна культура та її особливості;

- г) загальна характеристика працівників (особисті та ділові якості, знання, навички і досвід);
- д) організація системи оцінки персоналу;
- е) навчання та кар'єрний ріст персоналу;
- ж) найм та звільнення працівників;
- з) система мотивації та стимулювання праці.

1.5. Визначте стратегію розвитку організації. Дайте їй коротку характеристику і основні характеристики персоналу, необхідні для її здійснення.

1.6. Побудуйте дерево цілей, яке відображає роботу з персоналом. Воно має включати всі основні аспекти (кадровий склад, системи мотивації та оплати праці та ін.), направлені на забезпечення працівниками задоволеності їх працею.

1.7. Виберіть організаційну структуру управління підприємством.

1.8. Відповідно до організаційної структури складіть штатний розпис організації із вказаними структурними підрозділами та посадами.

Результати мають бути представлені у вигляді об'єктивно обґрунтованих схем (таблиць).

## **Завдання 2. Проектування організаційної структури служби управління персоналом.**

2.1. Спроекувати організаційну структуру служби управління персоналом за зразком управління чи департаменту, у складі якого можуть бути відділи, бюро, сектори тощо.

2.2. Скласти повний перелік нормативних та організаційно-розпорядчих документів, необхідних для створення і функціонування служби управління персоналом.

2.3. Скласти положення про підрозділ та посадові інструкції працівників служби управління персоналом. (Це – документи нормативного характеру, які створюються в середині організації).

2.4. На базі теоретичних відомостей розробіть положення про кадрову службу організації.

Типова структура положення про підрозділ включає:

1. Загальні положення.
2. Основні завдання.
3. Функції.
4. Права й обов'язки.
5. Керівництво.
6. Взаємовідносини, зв'язок.
7. Майно та кошти.
8. Контроль, перевірка і ревізія діяльності.

## 9. Реорганізація й ліквідація.

Положення про кадрову службу погоджується з юрисконсультом та затверджується керівником організації.

2.5. На базі теоретичних відомостей розробіть посадові інструкції менеджера з персоналу та діловода кадрової служби.

*Структура посадової інструкції:*

1. Загальна частина — містить підставу розробки і призначення документа.

2. Вимоги призначення на посаду:

- загальні кваліфікаційні вимоги (стаж роботи за фахом, кваліфікаційний розряд і т. п.);
- освітній рівень (конкретні вимоги за наявністю спеціальної освіти).

3. Підпорядкованість, порядок призначення і звільнення з посади – визначає адміністративну та функціональну (технічну) підлеглість.

4. Обов'язки – містять перелік посадових функцій (завдань).

5. Права – можливість вимагати ресурсне забезпечення (інформацію, кадри і ін.) для виконання встановлених функцій.

6. Відповідальність – види адміністративних і економічних санкцій за невиконання встановлених функцій.

Посадові інструкції погоджуються з керівником структурного підрозділу та юрисконсультом і затверджуються керівником організації.

### **Завдання 3. «Доцільність введення психологічної служби»**

Сучасні західні служби управління людськими ресурсами обов'язково включають у свій склад психологічну службу. Продумайте та підготуйтеся до обговорення в аудиторії таких питань:

1. Чи є необхідність створення відповідної служби в практиці діяльності вітчизняних підприємств і чим вона визначається?

2. За яких обставин до штату кадрового підрозділу вітчизняних підприємств достатньо ввести посаду психолога? Обґрунтуйте вашу позицію.

3. Вкажіть перелік основних обов'язків та відповідальності працівників психологічної служби (психолога).

### **Завдання 4. (Кожен студент виконує самостійно).**

#### **Документування в управлінні персоналом**

1. Написати заяву про найм на роботу і оформити наказ про прийняття на посаду (вказати свої реквізити).

2. Написати заяву про звільнення з роботи і оформити наказ про звільнення (вказати свої реквізити).
3. Написати заяву про переведення на іншу посаду і оформити наказ (вказати свої реквізити).
4. Написати заяву про надання відпустки за власний рахунок і оформити наказ (вказати свої реквізити).
5. Скласти на себе характеристику (про проходження виробничої практики).
6. Скласти міні-резюме (вказати свої реквізити).
7. Написати свою автобіографію.
8. Заповнити особову картку.
9. Скласти інформаційно-довідкові документи (доповідну записку, пояснювальну записку, доручення, розписку). Вказати свої реквізити.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Оцінка рівня отриманих теоретичних знань та практичних навиків за шкалою Університету здійснюється на основі модульно-рейтингової системи контролю знань і передбачає стимулювання систематичної, ритмічної самостійної роботи студентів, підвищення об'єктивності оцінки їхніх знань, визначення рейтингу студента, запровадження здорової конкуренції між студентами у навчанні та розвитку творчих їх здібностей. Модульно-рейтинговий контроль здійснюється на основі попередньо визначених змістових модулів, які є логічно завершеними частинами теоретичного та практичного навчального матеріалу за окремими етапами вивчення дисципліни.

**За шкалою оцінювання, яка використовується в навчальному закладі, рівень засвоєння матеріалу оцінюється таким чином:**

90 – 100 балів – 5 (відмінно)

75 – 89 балів – 4 (добре)

60 – 74 балів – 3 (задовільно)

до 60 балів – 2 (незадовільно).

За окремими формами контролю знань студентів з дисципліни застосовуються критерії оцінювання, подані в таблиці.

*Таблиця*

	Форми контролю/критерії оцінювання	Бальна шкала оцінок знань			
		Відмінно (90–100)	Добре (75–89)	Задовільно (60–74)	Незадовільно (до 60)
1	2	3	4	5	6
1	<b>УСНЕ ОПИТУВАННЯ</b>				
	▪ Повнота відповіді	повна	повна	не повна	часткова, відсутня
	▪ Глибина і різносторонність знань	достатня	належна	задовільна	відсутня
	▪ Системність та логіка викладення матеріалу	систематизоване, логічне	логічне	відсутня	відсутня
	▪ Ступінь ознайомлення з основними методичними розробками, законодавст-	високий, використовуються при відповіді	достатній, використовуються при відповіді	належний, частково використовуються при відповіді	відсутній

	Форми контролю/критерії оцінювання	Бальна шкала оцінок знань			
		Відмінно (90–100)	Добре (75–89)	Задовільно (60–74)	Незадовільно (до 60)
1	2	3	4	5	6
	вона та вміння їх використовувати при відповіді				
	▪ Уміння узагальнювати викладений матеріал	Обґрунтовані висновки	недостатньо обґрунтовані висновки	частково обґрунтовані висновки	відсутність висновків
<b>2</b>	<b>КОНТРОЛЬНА РОБОТА</b>				
	▪ Самостійність викладу матеріалу	самостійний виклад	самостійний виклад	несамостійний виклад	несамостійний виклад
	▪ Логічність і послідовність викладу матеріалу	логічний і послідовний	логічний виклад, відсутність послідовності	частково логічний виклад, послідовність відсутня	відсутня
	▪ Відповідність викладу матеріалу темі	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає
	▪ Використання нових літературних джерел	використовуються достатньо	частково використовуються	не використовуються	не використовуються
	▪ Повнота викладення матеріалу	повна	повна	частково повна	не повна
<b>3</b>	<b>ПРОГРАМОВАНІЙ КОНТРОЛЬ (ТЕСТУВАННЯ)</b>				
	▪ Правильність і повнота відповіді	повна, правильна	повна, частково неправильна	неповна, частково правильна	неповна, неправильна
	▪ Чіткість відповіді (наявність чи відсутність виправлень)	чітка без виправлень	наявність незначних виправлень	наявність виправлень	не чітка
	▪ Наявність помилок	відсутні	наявність незначних помилок	значні помилки	значні помилки

1	Форми контролю/ критерії оцінювання	Бальна шкала оцінок знань			
		Відмінно (90–100)	Добре (75–89)	Задовільно (60–74)	Незадовільно (до 60)
2	3	4	5	6	
<b>4</b>	<b>НАПИСАННЯ ЗАВДАННЯ (ЕСЕ)</b>				
▪ Само- стійність викладу матеріалу	самостійний виклад	самостійний виклад	несамостійний виклад	несамостійний виклад	
▪ Логічність і послідовність викладу матеріалу	логічний і послідовний	логічний виклад, від сутність послідовності	частково логічний виклад, послідовність відсутня	відсутня	
▪ Відповід- ність викладу матеріалу темі	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає	
▪ Викорис- тання нових літературних джерел	використо- вуються достатньо	частково використо- вуються	не використо- вуються	не використо- вуються	
▪ Відповід- ність оформлення реферату згідно вимог	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає	

У процесі навчання дисципліни «Управління персоналом» використовуються такі методи оцінювання навчальної роботи студента за 100-бальною шкалою:

- поточне тестування та опитування;
- підсумкове тестування по кожному змістовному модулю;
- ректорська контрольна робота (РКР);
- оцінювання виконання ІНДЗ;
- екзамен.

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Управління персоналом» визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

%

<b>Змістовний модуль 1 (підсумкова оцінка)</b>	<b>Модуль 2 ректорська контрольна робота</b>	<b>Модуль 3 (підсумкова оцінка з ІНДР)</b>	<b>Модуль 4 екзамен</b>	<b>Разом</b>
<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>100</b>
<b>10 т</b>	<b>14 т</b>	<b>15 т</b>		

### Шкала оцінювання

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
<b>90–100</b>	<b>відмінно</b>	<b>A (відмінно)</b>
<b>85–89</b>	<b>добре</b>	<b>B (дуже добро)</b>
<b>75–84</b>		<b>C (добре)</b>
<b>65–74</b>	<b>задовільно</b>	<b>D (задовільно)</b>
<b>60–64</b>		<b>E (достатньо)</b>
<b>35–59</b>	<b>незадовільно</b>	<b>FX (незадовільно з можливістю повторного складання)</b>
<b>1–34</b>		<b>F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)</b>



**Додаток А**

*Зразок оформлення титульної сторінки завдання есе*

**Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний економічний університет  
Факультет економіки та управління**

**Кафедра управління персоналом і  
регіональної економіки**

**Завдання ЕСЕ  
з дисципліни  
«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

на тему:

**«Сучасна концепція управління персоналом,  
орієнтована на комерційний успіх організації»**

**Виконала:**

**студентка групи ЕУП – 41**

**Марія Василівна Пилипчук**

**Науковий керівник:**

**к. е. н., доцент**

**Ольга Петрівна Дяків**

ТЕРНОПІЛЬ – рік

## Додаток Б



**Фактори і наслідки умов праці [10 с. 235].**

## Додаток В

### Типове положення про відділ кадрів

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Директор \_\_\_\_\_  
(назва підприємства)

\_\_\_\_\_

(підпис) ( п.і.б. )  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ р.

#### **1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1. Це положення визначає основні завдання, структуру, функції, права й відповідальність відділу кадрів, порядок проведення робіт із підбору та розміщення кадрів, кадрового обліку, керування трудовою дисципліною у відділі, а також взаємовідносинами відділу з іншими підрозділами підприємства.

1.2. Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо директору підприємства.

1.3. Відділ кадрів утворюється та ліквідується наказом директора підприємства.

1.4. Штатна чисельність і структура відділу кадрів визначаються відповідними наказами директора підприємства.

1.5. Відділ кадрів у своїй діяльності керується законодавством України, статутом підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, правилами й стандартами документального забезпечення управління, іншими нормативними документами.

1.6. Безпосереднє керівництво роботою відділу кадрів здійснює начальник відділу кадрів, на посаду якого наказом директора призначається особа, яка має повну або базову вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст або бакалавр), післядипломну освіту в галузі управління та стаж роботи в галузі управління персоналом за професією: для магістра або спеціаліста – не менше 2 років, бакалавра – не менше 3 років.

1.7. На період відсутності начальника відділу кадрів (відпустки, відрядження, хвороба тощо) його обов'язки покладаються на заступника, який набуває відповідних прав і несе відповідальність за виконання обов'язків, визначених цим положенням, посадовою інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку, іншими нормативними документами.

1.8. Обов'язки заступника начальника відділу кадрів визначаються начальником відділу кадрів.

1.9. Заступник начальника відділу кадрів, а також інші співробітники відділу призначаються на посаду та звільняються з посади наказом директора підприємства за поданням начальника відділу кадрів.

1.10. Зміни й доповнення до цього положення узгоджуються начальником відділу кадрів, а також із керівниками тих підрозділів (відділів), із якими взаємодіє відділ кадрів, і вносяться в положення на підставі наказу директора підприємства.

1.11. \_\_\_\_\_

## **2. ЗАВДАННЯ**

Основними завданнями відділу кадрів є:

- 2.1. Підбір, розміщення і виховання кадрів.
  - 2.2. Вивчення ділових і моральних якостей працівника відповідно до їх практичної діяльності.
  - 2.3. Створення резерву кадрів для висування на керівні матеріально відповідальні посади.
  - 2.4. Організація і проведення усіх видів підготовки й підвищення кваліфікації кадрів.
  - 2.5. Облік кадрів.
  - 2.6. Забезпечення прав, пільг та соціальних гарантій працівників підприємства.
  - 2.7. \_\_\_\_\_
- 
- 

## **3. СТРУКТУРА**

- 3.1. Структуру відділу затверджує директор підприємства за поданням начальника відділу кадрів.
  - 3.2. Структура відділу узгоджується з відділом організації праці та заробітної плати.
  - 3.3. Відділ кадрів має у своєму складі такі внутрішні підрозділи:
    - бюро прийому на роботу;
    - бюро звільнення;
    - бюро обліку кадрів;
    - бюро по роботі з працівниками;\_\_\_\_\_
  - 3.4. Положення про внутрішні підрозділи затверджується директором підприємства, а розподіл обов'язків між співробітниками підрозділів здійснюється начальником відділу кадрів.
  - 3.5. \_\_\_\_\_
- 
- 

## **4. ФУНКЦІЇ**

У процесі здійснення діяльності відділ кадрів виконує такі функції:

- 4.1. Робота із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з рівнем та профілем отриманої ними підготовки і ділових якостей.
- 4.2. Розроблення перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працюючих у

зв'язку з упровадженням нової техніки та технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, а також пуском виробничих об'єктів.

4.3. Участь у роботі з прогнозування і визначення потреби в кадрах на основі планів економічного й соціального розвитку підприємства.

4.4. Вирішення питань найму, звільнення і переведення працівників, контроль за їх розстановкою й правильністю використання у підрозділах підприємства.

4.5. Забезпечення приймання та розміщення молодих працівників згідно з одержаною в навчальному закладі професією й спеціальністю, спільно з іншими підрозділами і громадськими організаціями здійснення проведення їх стажування та виховної роботи.

4.6. Систематичне вивчення ділових якостей та інших індивідуальних особливостей працівників підприємства з метою добору кадрів на заміщення посад, які входять у номенклатуру керівника підприємства, і створення резерву на висування, здійснення контролю за його оновленням та поновленням, сприяння формуванню складу кадрів керівників із затвердженого резерву.

4.7. Участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, і підготовці їх до роботи на керівних посадах, участь в атестації, розробленні заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних комісій, визначення кола працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечення підготовки необхідних документів.

4.8. Своєчасне оформлення приймання, переведення і звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства, облік особового складу, видання довідок про теперішню і минулу трудову діяльність працюючих, збереження й заповнення трудових книжок та ведення встановленої документації з кадрів, а також підготовка матеріалів для рекомендації працівників до заохочень та винагород.

4.9. Підготовка документів, необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства і їх сім'ям, а також подання їх в органи соціального забезпечення.

4.10. Розроблення і реалізація заходів, спрямованих на удосконалення керування кадрами на основі впровадження відповідної підсистеми АСК системи добору, розстановки кадрів, яка забезпечує відбір найбільш підготовлених працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків, профвідбір та профадаптацію кадрів, їх професійно-кваліфікаційне просування.

4.11. Здійснення методичного керівництва роботою інспекторів з кадрів підрозділів підприємства, контроль виконання керівниками підрозділів постанов, наказів і розпоряджень із питань роботи з кадрами.

4.12. Вживання заходів щодо удосконалення форм і методів роботи з кадрами.

4.13. Вивчення та узагальнення підсумків роботи з кадрами, аналіз причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, підготовка пропозицій щодо усунення виявлених недоліків, закріплення кадрів, вживання заходів щодо працевлаштування вивільнених працівників.

4.14. Здійснення зв'язку з іншими підприємствами в питаннях добору кадрів.

4.15. Табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства й додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, розроблення заходів щодо поліпшення трудової дисципліни, зниження витрат робочого часу, контроль за їх виконанням.

4.16. Складання встановленої звітності з обліку особового складу та роботи з кадрами.

4.17. \_\_\_\_\_

---

---

## **5. ВЗАЄМВІДНОСИНИ З ІНШИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ**

Відділ кадрів взаємодіє:

5.1. З іншими структурними підрозділами з питань:

5.1.1. Отримання:

- заявок на працівників;
  - характеристик на працівників, які представляються до заохочення;
  - характеристик на працівників, які представляються до матеріальної й дисциплінарної відповідальності;
  - пояснювальних записок від порушників трудової дисципліни;
  - пропозицій по складанню графіків відпусток;
- 

5.1.2. Надання:

- рішень про заохочення працівників;
  - копій наказів про прийом, переміщення й звільнення працівників;
  - затверджених графіків відпусток;
  - рішень атестаційної комісії;
- 

5.2. З бухгалтерією з питань:

5.2.1. Отримання:

- довідок про заробітну плату для оформлення пенсій;
  - матеріалів для видачі довідок працівникам про роботу на підприємстві, займану посаду й розмір заробітної плати;
- 

5.2.2. Надання:

- даних про прийом, переміщення й звільнення працівників;
  - проектів наказів про прийом, звільнення й переміщення матеріально-відповідальних осіб;
  - таблиця обліку робочого часу;
  - графіка відпусток;
  - листків непрацездатності до оплати;
- 

5.3. З відділом організації праці та заробітної плати з питань:

5.3.1. Отримання:

- штатного розкладу;
- схем посадових окладів, доплат, надбавок до заробітної плати;
- показників по праці і заробітній платі;
- положень про преміювання працівників;

- розрахунків фондів заробітної плати й чисельності працюючих;
  - розрахунків потреби в робітниках та службовцях;
- 

5.3.2. Надання:

- даних про прийом, переміщення й звільнення працівників;
  - інформації про облікову чисельність працівників;
  - даних про плинність кадрів;
- 

5.4. З відділом підготовки кадрів із питань:

5.4.1. Отримання:

- розрахунків потреби у кваліфікованих кадрах по окремих посадах, спеціальностях, професіях;
  - даних про якісний склад робітників, фахівців і службовців;
  - інформації про кандидатури на посади викладачів і інструкторів;
- 

5.4.2. Надання:

- графіків направлення керівників і фахівців у навчальні заклади для підвищення кваліфікації;
  - списків працівників, які навчаються в середніх спеціальних і вищих навчальних закладах;
  - планів проведення занять, даних про успішність учнів і терміни навчання;
  - результатів підсумкових іспитів, кваліфікаційних проб, конкурсів професійної майстерності;
  - пропозицій по складу атестаційних комісій;
- 

5.5. З юридичним відділом з питань:

5.5.1. Отримання:

- інформації про зміни в трудовому законодавстві, законодавстві про соціальне забезпечення;
  - роз'яснення щодо чинного законодавства й порядку його застосування;
- 

5.5.2. Надання:

- проектів трудових договорів із керівниками підприємства;
  - заявок на пошук необхідних нормативно-правових документів і роз'яснення чинного законодавства;
  - наказів для візування;
- 

5.6. З \_\_\_\_\_ з питань:

5.6.1. Отримання:

5.6.2. Надання:

\_\_\_\_\_.

## **6. ПРАВА**

6.1. Відділ кадрів має право:

6.1.1. Вимагати від структурних підрозділів представлення необхідних даних про працівників, а при прийомі на роботу і переміщення працівників – думки керівників відповідних структурних підрозділів.

6.1.2. Контролювати дотримання в структурних підрозділах дотримання стосовно працівників законодавства про працю, надання встановлених законом пільг.

6.1.3. Давати керівникам структурних підрозділів підприємства обов'язкові до виконання вказівки з питань, що стосуються компетенції відділу кадрів.

6.1.4. Вимагати й отримувати від усіх структурних підрозділів підприємства інформацію, необхідну для виконання покладених на відділ завдань.

6.1.5. Самостійно вести переписку з питань підбору кадрів, а також з інших питань, що входять у компетенцію відділу, і не потребують узгодження з керівником підприємства.

6.1.6. Представляти інтереси підприємства у встановленому порядку з питань, що стосуються компетенції відділу, у відносинах з органами державної влади, а також іншими підприємствами, організаціями, установами.

6.1.7. Давати роз'яснення, рекомендації та вказівки з питань, що входять у компетенцію відділу.

6.1.8. Проводити наради і брати участь у нарадах з кадрових питань.

6.1.9. Проводити прийом працівників із питань приймання на роботу, звільнення, переводу на іншу посаду, правильності використання фахівців тощо.

6.1.10. \_\_\_\_\_

---

6.2. Конкретні права начальника відділу та працівників відділу встановлюються посадовими інструкціями.

6.3. \_\_\_\_\_

---

## **7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

7.1. Відділ кадрів несе колективну відповідальність за:

- якість і своєчасність виконання завдань і функцій, покладених на відділ, а також за повну реалізацію прав, наданих відділу;
- дотримання вимог нормативних правових документів із праці;
- правильність, повноту і якість проведення заходів щодо реалізації політики підприємства в галузі кадрової роботи;

7.2. Начальник відділу кадрів несе персональну відповідальність за:

- дотримання вимог чинного законодавства в процесі керівництва відділом;
- своєчасне виконання наказів керівництва;

7.3. Персональна відповідальність інших працівників відділу встановлюється відповідними посадовими інструкціями.

7.4. \_\_\_\_\_

---



УЗГОДЖЕНО:

Начальник відділу організації праці  
та заробітної плати

\_\_\_\_\_  
(підпис) (п.і.б.)  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.

Начальник юридичного відділу

\_\_\_\_\_  
(підпис) (п.і.б.)  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_  
(підпис) (п.і.б.)  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.

Начальник відділу \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(підпис) (п.і.б.)  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.

## Додаток Г

### Типова посадова інструкція начальника відділу кадрів

\_\_\_\_\_

(назва установи, організації)

\_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ

\_\_\_\_\_

(керівник установи, організації,  
інша посадова особа,

\_\_\_\_\_

уповноважена затверджувати

\_\_\_\_\_

посадову інструкцію)

\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище, ініціали)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.

#### **ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ НАЧАЛЬНИКА ВІДДІЛУ КАДРІВ**

#### **I. Загальні положення**

1. Призначення на посаду начальника відділу кадрів та звільнення з неї здійснюється наказом керівника підприємства з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.

2. Начальник відділу кадрів безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства.

3. У своїй діяльності начальник відділу кадрів керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, статутом підприємства, положенням про відділ кадрів, правилами внутрішнього трудового розпорядку і іншими нормативними актами, а також цією Інструкцією.

4. \_\_\_\_\_.

#### **II. Завдання та обов'язки**

Начальник відділу кадрів:

1. Очолює роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з цілями, стратегією та профілем підприємства, зовнішніми та внутрішніми умовами його діяльності, які змінюються, із формування і ведення банку даних про кількісний та якісний склад кадрів, його розвиток та рух.

2. Керує розробленням перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працюючих у зв'язку з упровадженням нової техніки та технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, а також пуском виробничих об'єктів.

3. Організовує розроблення прогнозів, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення на основі вивчення ринку праці, встановлення прямих зв'язків з навчальними закладами і службами зайнятості, контактів з підприємствами аналогічного профілю, інформування робітників підприємства про наявні вакансії, використання засобів масової інформації для розташування об'яв про наймання працівників.

4. Бере участь у розробленні кадрової політики і кадрової стратегії підприємства.

5. Вирішує питання найму, звільнення, переведення працівників, контролює їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства.

6. Забезпечує приймання, розміщення молодих працівників згідно з одержаною в навчальному закладі професією і спеціальністю, спільно з керівниками підрозділів і громадськими організаціями здійснює проведення їх стажування та виховної роботи.

7. Здійснює роботу з добору, відбирання і розставлення кадрів на основі оцінювання їх кваліфікації, особистих і ділових якостей.

8. Контролює правильність використання працівників у підрозділах підприємства.

9. Здійснює планомірну роботу зі створення резерву для висування на підставі таких організаційних форм, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротацийне пересування керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах, стажування на відповідних посадах.

10. Бере участь в атестації, розробленні заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних комісій, визначає коло працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечує підготовку необхідних документів.

11. Організовує своєчасне оформлення приймання, переведення і звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства, облік особового складу, видавання довідок про теперішню і минулу трудову діяльність працюючих, збереження і заповнення трудових книжок та ведення встановленої документації з кадрів, а також підготовку матеріалів для рекомендації працівників до заохочень та винагород.

12. Забезпечує підготовку документів з пенсійного страхування, а також документів необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства та їх сім'ям, а також подання їх до органів соціального забезпечення.

13. Організовує розроблення і реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення керування кадрами на основі впровадження відповідної підсистеми «АСУ-кадри» системи добору, розстановки кадрів, яка забезпечує відбір найбільш підготовлених працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків, профвідбір та профадаптацію кадрів, їх професійно-кваліфікаційне просування.

14. Здійснює методичне керівництво роботою інспекторів з кадрів підрозділів підприємства, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів і розпоряджень з питань роботи з кадрами.

15. Вживає заходів щодо удосконалення форм і методів роботи з кадрами.

16. Вивчає та узагальнює підсумки роботи з кадрами, аналізує причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, готує пропозиції щодо усунення виявлених недоліків, закріплення кадрів, вживає заходів щодо працевлаштування вивільнених працівників.

17. Здійснює зв'язок з іншими підприємствами в питаннях добору кадрів.

18. Організує табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, розроблює заходи щодо поліпшення трудової дисципліни, зниження витрат робочого часу, контролює їх виконання.

19. Забезпечує складання встановленої звітності з обліку особового складу та роботи з кадрами.

20. Керує працівниками відділу.

21. \_\_\_\_\_.

### **III. Права**

Начальник відділу кадрів має право:

1. Представляти підприємство в інших організаціях з питань, що входять до його компетенції, за дорученням керівника підприємства або іншої уповноваженої посадової особи.
2. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються діяльності відділу.
3. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо покращання роботи з кадрами.
4. Одержувати у встановленому порядку від працівників апарату управління підприємства, керівників структурних підрозділів, інших працівників інформацію, документи, необхідні для виконання покладених на відділ обов'язків.
5. Перевіряти роботу з кадрів у структурних підрозділах підприємства.
6. В межах своєї компетенції підписувати та візувати документи.
7. \_\_\_\_\_.

### **IV. Відповідальність**

Начальник відділу кадрів несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, – в межах, визначених чинним законодавством України про працю.
2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
3. За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.
4. \_\_\_\_\_.

### **V. Начальник відділу кадрів повинен знати:**

1. Законодавчі і нормативні акти, методичні матеріали з управління персоналом, трудове законодавство.
2. Структуру і штат підприємства, його профіль, спеціалізацію і перспективи розвитку.
3. Кадрову політику і стратегію підприємства.
4. Порядок складання прогнозів, визначення перспективної і поточної потреби у кадрах.
5. Порядок розроблення планів комплектування підприємства кадрами.
6. Джерела забезпечення підприємства кадрами, стан ринку праці.
7. Системи і методи оцінювання персоналу, методи аналізу професійно-кваліфікаційної структури кадрів.
8. Порядок оформлення, ведення і збереження документації, пов'язаної з кадрами і їх рухом.
9. Порядок формування і ведення банку даних про персонал підприємства.
10. Організацію табельного обліку, методи обліку просування кадрів.
11. Порядок складання встановленої звітності.

12. Можливості використання сучасних інформаційних технологій у роботі кадрових служб.
13. Передовий вітчизняний і світовий досвід роботи з персоналом.
14. Основи профорієнтаційної роботи.
15. Положення про порядок призначення та виплати державної допомоги.
16. Порядок оформлення приймання, переведення і звільнення працівників, ведення і зберігання їх трудових книжок і особових справ.
17. Оформлення пенсії працівникам підприємства та їх сім'ям.
18. Основи соціології, психології праці, економіки, організації виробництва і управління.
19. Засоби обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку.
20. \_\_\_\_\_.

### **VI. Кваліфікаційні вимоги**

Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст).  
 Стаж роботи з управління персоналом – не менше 2 років.

### **VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою**

Для виконання обов'язків та реалізації прав начальник відділу кадрів взаємодіє:

1. З керівниками всіх структурних підрозділів з питань:

1.1. Отримання:

- заявок на працівників;
- характеристик на працівників;
- пропозицій щодо складення графіка відпусток;

1.2. Надання:

- рішень про заохочення працівників;
- копій наказів про прийом на роботу, переміщення та звільнення;
- затверджених графіків відпусток;

2. З головним бухгалтером з питань:

2.1. Отримання:

- довідок про заробітну плату для оформлення пенсії;

2.2. Надання:

- відомостей про прийом на роботу, переведення та звільнення працівників;
- графіка відпусток;

3. З \_\_\_\_\_ з питань:

Керівник підприємства:	_____	_____	«____»	_____	р.
	(підпис)	(прізвище, ініціали)			
УЗГОДЖЕНО:					
Начальник юридичного відділу	_____	_____	«____»	_____	р.
	(підпис)	(прізвище, ініціали)			
З інструкцією ознайомлений:	_____	_____	«____»	_____	р.
	(підпис)	(прізвище, ініціали)			

## **Витяг з довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників**

### **НАЧАЛЬНИК ВІДДІЛУ КАДРІВ**

**Завдання та обов'язки.** Очолює роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з цілями, стратегією та профілем підприємства, зовнішніми та внутрішніми умовами його діяльності, які змінюються, із формування і ведення банку даних про кількісний та якісний склад кадрів, його розвиток та рух. Керує розробленням перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працюючих у зв'язку з упровадженням нової техніки та технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, а також пуском виробничих об'єктів. Організовує розроблення прогнозів, визначення поточної та перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення на основі вивчення ринку праці, встановлення прямих зв'язків з навчальними закладами і службами зайнятості, контактів з підприємствами аналогічного профілю, інформування робітників підприємства про наявні вакансії, використання засобів масової інформації для розташування об'яв про наймання працівників. Бере участь у розробленні кадрової політики і кадрової стратегії підприємства. Вирішує питання найму, звільнення, переведення працівників, контролює їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства. Забезпечує приймання, розміщення молодих працівників згідно з одержаною в навчальному закладі професією і спеціальністю, спільно з керівниками підрозділів і громадськими організаціями здійснює проведення їх стажування та виховної роботи. Здійснює роботу з добору, відбирання і розставлення кадрів на основі оцінювання їх кваліфікації, особистих і ділових якостей; контролює правильність використання працівників у підрозділах підприємства. Здійснює планомірну роботу зі створення резерву для висування на підставі таких організаційних форм, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротацийне пересування керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах, стажування на відповідних посадах. Бере участь в атестації, розробленні заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних комісій, визначає коло працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечує підготовку необхідних документів. Організовує своєчасне оформлення приймання, переведення і звільнення працівників згідно з трудовим законодавством положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства, облік особового складу, видавання довідок про теперішню і минулу трудову діяльність працюючих, збереження і заповнення трудових книжок та ведення встановленої документації з кадрів, а також підготовку матеріалів для рекомендації працівників до заохочень та винагород. Забезпечує підготовку документів з пенсійного страхування, а також документів, необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства і їх сім'ям, а також подання їх до органів соціального забезпечення. Організовує розроблення і реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення керування кадрами на основі впровадження відповідної підсистеми «АСУ-кадри» системи добору, розстановки кадрів, яка забезпечує відбір найбільш підготовлених працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків, профвідбір та профадаптацію кадрів, їх професійно-кваліфікаційне просування. Здійснює методичне керівництво роботою інспекторів з кадрів підрозділів

підприємства, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів і розпоряджень з питань роботи з кадрами. Вживає заходів щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами. Вивчає та узагальнює підсумки роботи з кадрами, аналізує причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, готує пропозиції щодо усунення виявлених недоліків, закріплення кадрів, вживає заходів щодо працевлаштування вивільнених працівників. Здійснює зв'язок з іншими підприємствами в питаннях добору кадрів. Організовує табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, розроблює заходи щодо поліпшення трудової дисципліни, зниження витрат робочого часу, контролює їх виконання. Забезпечує складання встановленої звітності з обліку особового складу та роботи з кадрами. Керує працівниками відділу.

**Повинен знати:** законодавчі і нормативні акти, методичні матеріали з управління персоналом; трудове законодавство; структуру і штат підприємства; його профіль, спеціалізацію і перспективи розвитку; кадрову політику і стратегію підприємства; порядок складання прогнозів, визначення перспективної і поточної потреби у кадрах; джерела забезпечення підприємства кадрами; стан ринку праці; системи і методи оцінювання персоналу; методи аналізу професійно-кваліфікаційної структури кадрів; порядок оформлення, ведення і збереження документації, пов'язаної з кадрами і їх рухом; порядок формування і ведення банку даних про персонал підприємства; організацію табельного обліку; методи обліку руху кадрів, порядок складання встановленої звітності, можливості використання сучасних інформаційних технологій у роботі кадрових служб; передовий вітчизняний і світовий досвід роботи з персоналом; основи профорієнтаційної роботи; порядок розроблення планів комплектування підприємства кадрами; положення про порядок призначення та виплати державної допомоги; порядок оформлення приймання, переведення та звільнення працівників, ведення і зберігання їх трудових книжок та особових справ, оформлення пенсій працівникам підприємства та їх сім'ям; організацію табельного обліку; методи обліку просування кадрів, порядок складання встановленої звітності; основи профорієнтаційної роботи; основи соціології, психології праці, економіки, організації виробництва та управління; трудове законодавство; засоби обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку.

**Кваліфікаційні вимоги.** Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи з управління персоналом – не менше 2 років.

(назва установи, організації)

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ  
МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ  
ВІДДІЛУ КАДРІВ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

(керівник установи, організації,  
інша посадова особа,

уповноважена затверджувати

посадову інструкцію)

(підпис) (прізвище, ініціали)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.

**I. Загальні положення**

1. Призначення на посаду менеджера з персоналу та звільнення з неї здійснюється наказом керівника підприємства за поданням начальника відділу кадрів з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.

2. Менеджер з персоналу підпорядковується безпосередньо начальнику відділу кадрів.

3. У своїй діяльності менеджер з персоналу керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, статутом підприємства, положенням про відділ кадрів, правилами внутрішнього трудового розпорядку і іншими нормативними актами, а також цією Інструкцією.

4. \_\_\_\_\_

**II. Завдання та обов'язки**

Інспектор з кадрів:

1. Організовує роботу із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу.

2. Забезпечує роботу з укомплектування підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника.

3. Безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології.

4. Вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами.

5. Організовує роботу з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства.

6. Розроблює та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переводу робітників, залучення та закріплення працівників з урахуванням перспектив їх професійного захисту та розширення самостійності у сучасних економічних умовах.



7. Інформує та консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом.

8. Очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників.

9. Організовує роботу з проведення оцінки результатів трудової діяльності працюючих, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад.

10. Забезпечує створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок.

11. Організовує розроблення та вжиття заходів щодо удосконалення управління персоналом, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень з питань роботи з кадрами.

12. Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів.

13. Контролює додержання трудового законодавства у роботі з персоналом.

14. Забезпечує постійне вдосконалення процесів управління персоналом на основі впровадження соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної та оргтехніки, комунікацій та зв'язку.

15. Організовує проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток, контролює стан трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

16. Забезпечує складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом.

17. \_\_\_\_\_.

### **III. Права**

Менеджер з персоналу має право:

1. Представляти підприємство в інших організаціях з питань, які входять до компетенції відділу за дорученням керівника підприємства, його заступника або начальника відділу кадрів.

2. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.

3. Одержувати у встановленому порядку від структурних підрозділів відповідні показники, інформацію та документи, необхідні для виконання покладених завдань та обов'язків.

4. Перевіряти роботу з кадрів у структурних підрозділах підприємства.

5. Вносити пропозиції начальнику відділу кадрів щодо заходів покращення роботи з кадрами.

6. \_\_\_\_\_.

### **IV. Відповідальність**

Менеджер з персоналу несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, – в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

3. За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

4. \_\_\_\_\_.

#### **V. Менеджер з персоналу повинен знати:**

1. Законодавчі та нормативно-правові акти, методичні матеріали, які регламентують діяльність підприємства з управління персоналом, трудове законодавство.

2. Цілі, стратегію розвитку та бізнес-план підприємства.

3. Основи ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу.

4. Кон'юнктуру ринку праці та освітніх послуг.

5. Методику планування і прогнозування потреби персоналу.

6. Методи аналізу кількісного та якісного складу працюючих.

7. Сучасні концепції управління персоналом.

8. Систему стандартів з праці, трудових і соціальних нормативів.

9. Основи технології виробництва та перспективи розвитку, структуру управління та кадровий склад.

10. Основи соціології та психології праці; етику ділового спілкування.

11. Передові технології кадрової роботи, стандарти та уніфіковані форми кадрової документації.

12. Методи оброблення інформації із застосуванням сучасних технічних засобів комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки.

13. Правила та норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.

14. \_\_\_\_\_.

#### **VI. Кваліфікаційні вимоги**

Повна вища освіта напряму підготовки «Менеджмент» (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи; або повна вища освіта (спеціаліст, магістр) і стаж роботи за фахом – не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом «Менеджмент».

#### **VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою**

1. Для виконання обов'язків та реалізації прав менеджер з персоналу взаємодіє:

1.1. З \_\_\_\_\_ з питань:

(посада)

\_\_\_\_\_.

1.2. З \_\_\_\_\_ з питань:

(посада)

\_\_\_\_\_.

Начальник

відділу кадрів:

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.

УЗГОДЖЕНО:

Начальник юридичного відділу

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.

З інструкцією

ознайомлений:

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.

## **Витяг з довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників**

### **Менеджер (управитель) з персоналу**

**Завдання та обов'язки.** Організовує роботу із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства, установи, організації та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу. Забезпечує роботу з укомплектування підприємства, установи, організації працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника. Безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, установи, організації, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології. Вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами. Організовує роботу з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства. Розроблює та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переводу робітників, залучення та закріплення працівників з урахуванням перспектив їх професійного захисту та розширення самостійності у сучасних економічних умовах. Інформує та консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом. Очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників. Організовує роботу з проведення оцінки результатів трудової діяльності працюючих, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад. Забезпечує створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок. Організовує розроблення та вжиття заходів щодо удосконалення управління персоналом, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень з питань роботи з кадрами. Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів. Контролює додержання трудового законодавства у роботі з персоналом. Забезпечує постійне вдосконалення процесів управління персоналом на основі впровадження соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної та оргтехніки, комунікацій та зв'язку. Організовує проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток, контролює стан трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку. Забезпечує складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом.

**Повинен знати:** законодавчі та нормативно-правові акти, методичні матеріали, які регламентують діяльність підприємства, установи, організації з управління персоналом; цілі, стратегію розвитку та бізнес-план підприємства; трудове законодавство; основи ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу; кон'юнктуру ринку праці та освітніх послуг; методiku планування і прогнозування потреби персоналу; методи аналізу кількісного та якісного складу працюючих;

сучасні концепції управління персоналом; систему стандартів з праці, трудових і соціальних нормативів; основи технології виробництва та перспективи розвитку, структуру управління та кадровий склад; основи соціології та психології праці; етику ділового спілкування; передові технології кадрової роботи, стандарти та уніфіковані форми кадрової документації; методи оброблення інформації із застосуванням сучасних технічних засобів комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки; правила та норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.

**Кваліфікаційні вимоги.** Повна вища освіта напряму підготовки «Менеджмент» (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (спеціаліст, магістр), стаж роботи за фахом – не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом «Менеджмент».

**Абсентеїзм** – кількість самовільних невиходів на роботу без поважних причин.

**Автобіографія** – документ, який автор складає самостійно, у довільній формі та подає опис свого життя та діяльності.

**Адаптація** – пристосування організму, індивідууму, колективу до умов середовища, яке змінюється, або до своїх внутрішніх змін, що призводить до підвищення ефективності їх існування і функціонування.

**Адаптація працівника** – сукупність процедур, метою яких є отримання потрібних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх ділових відносин у трудовому колективі.

**Акордна оплата праці** – така форма оплати праці, розмір якої в кожний період часу орієнтується як на ступінь складності праці, виражений у його оцінці, так і на продуктивність, досягнуто протягом робочого часу.

**Аналіз роботи** – процес дослідження роботи з позицій вирішення поставлених завдань або поведінки і визначення рівня відповідальності, освіти і кваліфікації (підготовленості), необхідної для успішного виконання роботи.

**Анкета працівника, який поступає на роботу** – метод отримання даних про освіту, попередній досвід роботи та інші характеристики кандидата на заміщення посади.

**Анкетування** – метод збору соціальної інформації, який надає можливість за порівняно короткий термін опитати значну кількість людей, що особливо важливо при оперативному вивченні громадської думки (при висуванні керівних працівників, атестації кадрів, вивченні причин плинності, при організаційній діагностиці або в процесі підбору кадрів).

**Атестаційна співбесіда** – зустріч керівника зі співробітником, який проходить атестацію. У ході цієї зустрічі відбувається обговорення результатів роботи співробітника за минулий період, дається оцінка цієї роботи як керівником, так і самим співробітником, затверджується план роботи співробітника на наступний рік і на перспективу.

**Атестація працівника** – процес оцінки ефективності виконання працівником своїх посадових обов'язків, який традиційно проводиться його безпосереднім керівником.

**Аутсорсинг** – програмування дій керівництва організації щодо підвищення її ефективності та конкурентності шляхом іншого, ніж сьогодні, формування процесів праці, коштів, організаційної структури і людських ресурсів.

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

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

**Безробітні** – працездатні громадяни, що не мають роботи і заробітку, зареєстровані в службі зайнятості з метою пошуку підходящої роботи.

**Безробіття структурне** – такий вид безробіття, який являє собою зміну структури загального попиту на робочу силу.

**Безробіття фрикційне** – такий вид безробіття, при якому безробітні шукають роботу або чекають її одержання в найближчому майбутньому.

**Безробіття циклічне** – такий вид безробіття, який виникає при спаді виробництва, коли попит на товари і послуги зменшується, а зайнятість скорочується.

**Бренд роботодавця** – сукупність функціональних психологічних і економічних переваг, що надаються роботодавцем своїм співробітникам з метою формування привабливості та конкурентоспроможності організації на ринку праці.

**Вакансія** – незаміщена посада, вільне місце (в організації, навчальному закладі).

**Вербування персоналу** – налагодження організацією контактів з тими, хто має . для неї інтерес як потенційний співробітник, з метою спонукання їх до можливої подальшої співпраці.

**Відділ кадрів** – функціональний підрозділ організації, який підпорядковується, як правило, заступнику директора з кадрів (з управління персоналом) та забезпечує кадрову роботу.

**Відрядження** – поїздка робітника за наказом керівника організації на певний строк для виконання службового доручення поза місцем постійної роботи.

**Відрядна оплата праці** – така форма оплати праці, при якій розцінки визначаються за установленими розрядами роботи, тарифними ставками (окладами) і нормами виробітку (нормами часу).

**Винагородження** – 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 їхню задовільну реалізацію.

**Відповідальність виконавця** – обов'язок працівника виконувати відповідно до займаної посади завдання і відповідати за результати своєї праці.

**Відповідальність керівника** – обов'язок відповідати за результати роботи підлеглих йому працівників.

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

**Група працівників** – відносно стійке об'єднання людей, які безпосередньо контактують у процесі трудової діяльності чи поза нею.

**Гуманізація праці** – пристосування (адаптація) тієї чи іншої сторони трудового життя до людини, яке передбачає створення найбільш сприятливих умов і організації праці для максимальної реалізації трудового потенціалу робітників.

**Делегування повноважень** – постійне, тимчасове або епізодичне передавання повноважень з будь-якого вищого рівня управління подальшому, підпорядкованому цьому рівню, або від лінійного керівника певного рівня управління працівникам апарату управління цього рівня.

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

**Ділова гра** – засіб моделювання різноманітних умов професійної діяльності (включаючи екстремальні) методом пошуку нових способів її виконання.

**Діловодство** – діяльність зі створення документів та організація роботи з ними.

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

**Договір** – документ, який фіксує узгодження сторін щодо встановлення будь-яких відносин, що регулює ці відносини тобто, договір – це документ, що закріплює згоду двох або більше сторін про встановлення, зміну або припинення їхніх прав і обов'язків.

**Документообіг** – рух документів в організації з моменту їх одержання або створення і до завершення виконання або відправки.

**Економічна ефективність управління персоналом** – досягнення цілей організації (виробництво товарів і надання послуг) шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів (мінімальні витрати трудових ресурсів), вимірюється як відношення результату до витрат живої праці в усіх сферах діяльності: у сфері матеріального виробництва, невиробничій сфері, у сфері суспільного, колективного та приватного виробництва.

**Економіка знань** – тип економічного зростання, де знання відіграють вирішальну роль у розвитку інноваційної економіки.

**Емоційність** – суб'єктивна чуттєва реакція людини на різні зовнішні та внутрішні подразники, яка відбувається у формі переживання ситуації, її значимості та змісту.

**Етика ділових стосунків** – система універсальних та специфічних моральних вимог і норм поведінки, які реалізуються в одній із сфер суспільного життя – професійному житті; базується на загальнолюдських нормах та правилах поведінки, але має деякі професійні особливості.

**Етика керівника** – система норм моральної поведінки керівника, що ґрунтується на розумінні та врахуванні психології робітників, вихованні особистості, культурі управління та вмінні керувати своїми почуттями, емоціями у процесі особистісних взаємостосунків керівника з підлеглими, вищими за статусом керівниками та колегами.

**Етика** – формальні (писані) і неформальні (неписані) норми поведінки керівників і персоналу конкретної організації.

**Ефект** – результат, порядок певних дій.

**Завдання мотивації** – виявлення конкретних потреб окремого працівника задля вибору і застосування найоптимальнішого варіанта стимулюючої дії, що підвищує його активність у досягненні власних цілей і цілей організації.

**Зайнятість** – економічна категорія, яка характеризує діяльність працездатного населення зі створення суспільного продукту.

**Зайнятість вторинна** – зайнятість, яка означає наявність додаткової роботи (доходного заняття) в осіб, що мають основну роботу.

**Зайнятість неповна** – зайнятість, яка характеризується частковим безробіттям.

**Зайнятість первинна** – зайнятість, яка виникає безпосередньо після інвестування певного капіталу.

**Зайнятість тіньова** – зайнятість, яка відображає активну участь громадян у тіньовій економічній діяльності.

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

**Збагачення праці** – сукупність методів організації трудового процесу, яка направлена на вдосконалення та гуманізацію умов праці, щоб звести до мінімуму негативні наслідки монотонності праці, підвищити задоволеність людей своєю роботою та забезпечити зростання ефективності праці.

**Звільнення** – припинення трудового договору (контракту) між адміністрацією (роботодавцем) та співробітником

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

**Здатність** – властивість (природжена або набута), що дозволяє особі виконувати які-небудь розумові або фізичні дії.

**Здібності** – сукупність рис, необхідних для успішного виконання конкретного виду діяльності, схильності до нього, що дозволяють домогтися певного результату.

**Змінюваність (оборот) кадрів** – процес відновлення колективу в результаті вибуття старої і приходу нової частини його членів.

**Змістовні теорії мотивації** – система наукових досліджень, яка приділяє увагу змісту факторів, покладених в основу мотивації.

**Ідеал** – взірць досконалості, образ бажаного стану, до досягнення якого тяжіє людина.

**Індивідуальність** – сукупність особливостей, що відрізняють одну людину від іншої.

**Інструктаж** – один із методів навчання персоналу, за допомогою якого можлива передача знань, навичок та установок іншій людині або групі людей з метою допомогти їм змінити їх робочу поведінку.

**Інтелект** – розумова здатність людини, її розумове начало.

**Інтерес** – емоційно забарвлене ставлення до навколишньої дійсності, спрямованість людини на певний об'єкт чи певну діяльність, спричинену позитивним ставленням до чогось, когось.

**Кадрова політика** – система впливів на персонал організації з боку керівництва організації, які застосовуються протягом певного часу, з метою реалізації обраної кадрової стратегії.

**Кадрова служба організації** – сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які покликані управляти персоналом в рамках обраної кадрової політики.

**Кадрова стратегія** – певний установлений набір методів і засобів управління персоналом, правил і норм поведінки всіх суб'єктів процесу управління персоналом, що дозволяє організації найбільш ефективно досягти довгострокових цілей її розвитку в існуючих умовах зовнішнього середовища.

**Кадрове діловодство** – діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами, які містять інформацію про особовий склад підприємства (організації) при прийнятті на роботу, переведенні та звільненні працівників, накази про особовий склад, облік кадрів тощо.

**Кадрові заходи** – дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації.

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



**Кадровий консалтинг** – надання рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової роботи.

**Кадри управління** (управлінський персонал) – працівники організації, які виконують управлінські функції.

**Кар'єра** – індивідуально-усвідомлена послідовність відносин і поведінки, пов'язаних з роботою протягом життя людини, просування у службовій діяльності.

**Кар'єризм** – негативна моральна якість людини, яка підкоряє всю її професійну і суспільну діяльність лише досягненню меті просування по службі.

**Карта компетенцій** – основні характеристики працівники про знання, навички, здібності, характеристики, необхідні для ефективного виконання працівником певної роботи.

**Кваліфікаційна тарифікація робіт** – сукупність характеристик різних робіт, систематизованих для окремих працівників і організаційних підрозділів, яка охоплює опис типових дій і умов їх виконання, вимоги до кваліфікації, коло відповідальності, пов'язане з працею, а також розряд або кваліфікаційну категорію працівника.

**Кваліфікація** – рівень професійної готовності працівника до певного виду роботи.

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

**Колектив** – соціальна група, для якої характерна спільна організаційно значуща діяльність.

**Колективний договір** – це правовий акт, який укладається на конкретному підприємстві шляхом переговорів між роботодавцем і найманим персоналом і регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини за видом діяльності, галузевої належності, а також в їхніх структурних підрозділах незалежно від форми власності; це нормативний (за умови реєстрації відповідним місцевим органом державної виконавчої влади) акт соціального партнерства, виконання за яким може бути захищене в судовому порядку.

**Компенсація** – весь комплекс винагород (матеріальних і нематеріальних), включаючи заробітну плату, що одержують співробітники в обмін на свій внесок у досягнення організацією своїх цілей.

**Компенсаційний пакет** – це матеріальні та нематеріальні виплати, винагороди, блага і послуги, які роботодавець надає співробітникам за використання його праці, які зазначені у колективному договорі.

**Компетентність** – ступінь кваліфікації працівників, що дозволяє успішно вирішувати завдання, які стоять перед ними.

**Компетенція** – здатність співробітника виконувати певні виробничі функції, яка поєднує здібності і мотивацію співробітника та описує його поведінку в рамках організації.

**Конформізм** – прийняття готових стандартів у поведінці, визнання наявних порядків, норм, правил.

**Конфлікт** – відсутність згоди між двома або кількома сторонами, що можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини.

**Конфліктологія** – концепція появи, розвитку та розв'язування конфліктів.

**Конформізм** – піддатливість особистості реальному або уявному тиску групи, який проявляється у зміні поведінки та настанов відповідно до позиції більшості.

**Концепція подвійної (спільної) відповідальності** – концепція взаємодії менеджерів з персоналу і лінійних керівників, відповідно до якої вони несуть відповідальність за ефективне використання людських ресурсів організації, причому перші вирішують це завдання шляхом створення систем управління персоналом, а другі – шляхом використання цих систем у щоденній практиці управління своїми співробітниками.

**Концепція управління персоналом** – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій.

**Корпоративна культура** – система цінностей і норм, які поділяються більшістю членів організації, а також їх зовнішні прояви (організаційна поведінка).

**Коучинг** – один із напрямів сучасного психологічного і бізнес-консультування; розглядає мотивацію і тренування особи для набуття нових навичок і якостей.

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

**Ланка управління (менеджменту)** – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи організації.

**Лінійний керівник** – посадова особа, яка безпосередньо керує прямими виконавцями якого-небудь виду діяльності (директор, начальник цеху, майстер, бригадир).

**Лінійні повноваження** – повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі іншим підлеглим.

**Ліцензія на патент** – дозвіл, який видається за певну винагороду патентовласником (ліцензіаром) іншій юридичній або фізичній особі (ліцензіату), на комерційне використання винаходу, що захищений патентом протягом певного терміну.

**Людський капітал** – ринкова категорія, що є відображенням тих здібностей людини, які знаходять (мають знайти) попит на ринку праці.

**Людський капітал організації** – реалізований у процесі праці трудовий потенціал співробітників організації.

**Людські ресурси** – економічна категорія, яка визначає, що працюючий є таким же виробничим ресурсом, як земля, матеріали, фінанси та ін. і дозволяє виділяти групи і підгрупи працюючих як окремі, специфічні об'єкти управління і установлювати взаємозв'язки цих об'єктів зі структурою організації.

**Магістр** – 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.

**Маркетинг в управлінні персоналом** – цілеспрямований пошук, аналіз та використання маркетингової інформації, необхідної для ухвалення рішень з управління персоналом.

**Матеріальне стимулювання** – різноманітні премії, бонуси тощо, розмір яких пов'язаний з ефектами праці.

**Менеджери** – особи, які здійснюють професійне управління різними організаціями або їхніми частинами.

**Менеджер з персоналу** – спеціаліст, який має навички у сфері управління персоналом в організаційному, управлінському, правовому, обліково-документальному, педагогічному, соціально-побутовому, психологічному, соціологічному аспектах.

**Менеджмент персоналу** – система ефективного використання людських ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях працівників.

**Мета організації** – конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого прагне досягти організація.

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

**Метод порівняльних оцінок** – один із методів традиційної атестації, при якому керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших співробітників.

**Метод психологічної оцінки** – своєрідний різновид нетрадиційних методів атестації, при якому професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, завдань оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у співробітника.

**Метод спостереження за поведінкою співробітників** – один із методів нетрадиційної атестації, при якому особи, що проводять оцінку за допомогою психологічних методів, разом із фахівцями в галузі психології, відзначають на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше.

**Метод стандартних оцінок** – найбільш старий і поширений метод атестації, при якому керівник заповнює спеціальну форму контрольного листа, іноді в поєднанні з описовою формою, що вимагає, щоб особа, яка проводить атестацію, не тільки оцінювала співробітника, але також пояснювала підстави такої оцінки.

**Метод «360-градусної атестації»** – один із нетрадиційних методів атестації працівника, при якому співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами і своїми підлеглими.

**Метод управління за допомогою установки цілей** – найбільш популярний на сьогодні метод атестації, при якому керівник визначає ключові цілі співробітника на певний період (рік чи шість місяців), що відображають найважливіші завдання діяльності співробітника на наступний період і мають бути конкретними, вимірними, значимими і т. д.

**Методологія управління персоналом** – складова концепції управління персоналом, яка передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і завданням організації, методам і принципам управління персоналом.

**Методи управління персоналом** – способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації.

**Міжособистісні стосунки** – система установок, очікувань, стереотипів, через які люди сприймають та оцінюють одне одного; взаємозв'язки, що суб'єктивно сприймаються людьми, виявляються в характері та способах взаємних впливів, які люди справляють одне на одного в процесі сумісної діяльності та спілкування.

**Мінімальна заробітна плата** – законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може оплачуватися виконана працівником місячна, погодинна норма праці (обсяг робіт).

**Місія організації** – філософія та призначення організації, сенс існування на ринку, відмінність даної організації від інших, її унікальність.

**Мобільність персоналу** – кількісні та 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.

**Молоді співробітники з потенціалом** – співробітники, що в перспективі можуть зайняти керівні посади в організації.

**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 їхнього застосування для вирішення типових професійних завдань, передбачених для відповідних посад.

**Мотив** – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину щось робити або поводити себе певним чином (орієнтація, настанови, бажання, інстинкти, імпульси).

**Мотиватори** – чинники, які здатні надати людині задоволення від виконуваної діяльності шляхом задоволення природної фізіологічної потреби, психологічного зростання і прагнення до підвищення своєї компетентності.

**Мотивація** – управлінська функція, що використовує мотиви поведінки людини для найбільш успішного і ефективного її функціонування в організації.

**Навички** – компетентність, що належить до виконання роботи (наприклад, уміння працювати за верстатом або комп'ютером).

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

**Найм на роботу** – перелік дій, які здійснює організація для залучення кандидатів, що мають якості, необхідні для досягнення її цілей.

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

**Номенклатура посад** – перелік тих посад, які підлягають заміщенню спеціалістами з вищою та спеціальною освітою, із зазначенням спеціальності та рівня освіти.

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

**Норма виробітку** – обсяг роботи в натуральних одиницях (штуках, метрах і т. д.), що має бути виконаний за одиницю робочого часу (зміну, місяць і т. ін.) одним працівником або групою працівників певної кваліфікації.

**Норма обслуговування** – встановлений обсяг роботи з обслуговування певної кількості об'єктів протягом того чи іншого часу в даних організаційно-технічних умовах, у тому числі й при багатостаттній роботі.

**Норма часу** – величина витрат робочого часу, встановлена для виконання робіт і їх окремих елементів одним працівником або групою працівників певної кваліфікації в даних організаційно-технічних умовах.

**Норма чисельності працівників** – кількість працівників відповідного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для виконання певних виробничих і управлінських функцій або обсягів робіт.

**Норматив централізації робіт** – регламентне відношення чисельності працівників на одному з рівнів управління (цех, філія підприємства) до загальної чисельності фахівців за функціями управління або в організації за певних організаційно-технічних умов.

**Нормативне прогнозування** – визначення засобів, потрібних і достатніх для досягнення можливих станів об'єкта управління або заданих цілей.

**Обдарованість** – сукупність факторів, що зумовлюють особливо успішну діяльність у певній галузі й виокремлюють людину серед інших осіб.

**Оборот за наймом персоналу** – абсолютний показник руху персоналу, який являє собою кількість осіб, зарахованих на роботу після закінчення навчальних закладів, за оргнабором, у порядку переведення з інших організацій, за розподілом, за спрямуванням органів працевлаштування, на запрошення самої організації, а також осіб, які проходять виробничу практику.

**Організаційна (корпоративна) культура** – цінності і норми, які поділяються більшістю членів організації, а також їх зовнішні прояви (організаційна поведінка).

**Організаційна поведінка** – сукупність дій і вчинків індивіда чи групи співробітників за їх адаптацією до умов та вимог оточення в межах організації, відповідно до її корпоративної культури.

**Організаційні методи** – методи управління персоналом, за допомогою яких створюються необхідні умови роботи персоналу.

**Організація** – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

**Особистість** – сукупність індивідуальних, соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти.

**Особова справа** – сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові, особисті якості. Вона посідає центральне місце в системі персонального обліку працівників. На підставі документів, що групуються в ній, проводиться вивчення, добір та використання кадрів управління.

**Оцінювання персоналу** – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації.

**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.

**Первинні документи з обліку кадрів** – сукупність управлінських документів, які включають накази (розпорядження) про приймання на роботу, звільнення, переведення на іншу роботу, записи про надання відпусток, на підставі яких робляться відповідні записи в облікових документах (особистих картках, трудових книжках та ін.).

**Персонал** – основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції.

**Персонал управління** – сукупність управлінських працівників організації, які об'єднані в спеціалізовані служби, підрозділи та зайняті переважно за різними видами розумової діяльності.

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

**Планування кар'єри** – процес поєднання особистого прагнення робітника до кар'єри, тобто послідовності певних посад, з можливостями, що є в організації.

**Планування людських ресурсів** – застосування процедур планування для комплектації штатів і персоналу.

**Планування потреби в персоналі** – початковий етап процесу планування кадрів; базується на даних про заплановані та існуючі робочі місця, штатному розкладі, плані заміщення вакантних посад та іншій інформації про персонал організації – з одного боку, а також на фінансовому плані, інвестиційному плані, плані виробництва, маркетинговому плані, організаційному плані та інших розділах плану організації – з іншого.

**Плинність кадрів (оборот за вибуттям)** – абсолютний показник руху персоналу, який характеризується чисельністю осіб, що звільнилися з організації за даний період, згрупованих за причинами звільнення.

**Поведінка** – сукупність дій та вчинків індивіда, спосіб життя.

**Повноваження** – сукупність офіційно наданих прав і обов'язків працівника самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження і здійснювати ті чи інші дії в інтересах організації.

**Погодинна оплата праці** – така форма оплати праці, розмір якої визначається за період часу і залежить тільки від виду вимог, запропонованих працівникові на даному робочому місці.

**Посада** – штатна одиниця організації, первинний елемент у структурі управління нею, що характеризується сукупністю прав, обов'язків і відповідальності робітника, виконуваними ним трудовими функціями, межами компетенції, правовим положенням.

**Посадова інструкція** – документ, який регламентує діяльність кожної посади і містить перелік основних обов'язків, що вимагаються від працівника, знань навичок і прав працівника.

**Посадова особа** – особа, яка обіймає посаду в апараті управління, а також постійно або тимчасово здійснює представницькі функції влади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих або адміністративно-господарських обов'язків.

**Потреби** – необхідність чого-небудь для підтримання життєдіяльності організму, людини, соціальної групи, суспільства загалом.

**Правило управління** – точна рекомендація, що має бути зроблено управлінцем (менеджером) в конкретній ситуації

**Працівники не облікового складу** – категорія працівників, які притягнуті для разових і спеціальних робіт, направлені на навчання з відривом від виробництва і отримують стипендію за рахунок організації.

**Працівники постійні** – категорія працівників, які прийняті до організації безстроково або на термін більше одного року за контрактом.

**Працівники сезонні** – категорія працівників, які прийняті до організації на роботу, що має сезонний характер, на термін до 6 місяців.

**Працівники тимчасові** – категорія працівників, які прийняті до організації на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців.

**Працівники управління** (службовці) – працівники, які виконують адміністративно-господарські, фінансові, маркетингові, розрахунково-бухгалтерські, статистичні, канцелярські та інші споріднені функції.

**Праця** – свідома, доцільна, спрямована діяльність, докладання людьми розумових та фізичних зусиль для створення корисних продуктів, виробництва речей, надання послуг, накопичення та передачі інформації, що йдуть на задоволення матеріальних та духовних потреб; основна форма життєдіяльності як окремої людини, так і суспільства взагалі, вихідна умова соціального буття розвитку всіх сторін суспільного життя.

**Предмет вивчення науки управління персоналом** – процес укомплектування організацій працівниками, їх розвитку, оцінювання і стимулювання, формування високоефективних колективів, стратегічного та оперативного управління окремими працівниками та їхніми групами.

**Премія** – елемент заробітної плати для стимулювання робітників до поліпшення кількісних та якісних показників роботи, найбільш ефективного вирішення різних господарських завдань.

**Преміальна оплата праці** – така форма оплати праці, яка включає основну заробітну плату і додатково виплачувану премію за особливі результати (досягнення, вимірювані кількісними або якісними показниками, особливо дбайливе ставлення до засобів виробництва, ефективне використання матеріалів, незначна частка браку продукції, дотримання термінів і т. ін.).

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

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

**Принципи побудови системи управління персоналом** – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці підрозділів управління персоналом при формуванні системи управління персоналом організації.

**Принцип управління** – загальна рекомендація для дій і приймання рішень.

**Принципи управління персоналом** – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватись керівники і фахівці в процесі управління персоналом.

**Продуктивність праці** – показник ефективності доцільної виробничої діяльності людей протягом даного проміжку часу, результативність конкретної корисної праці.

**Простій** – зупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою або іншими обставинами.

**Професія** – рід діяльності людини, яка має комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих нею в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній галузі.

**Професійна орієнтація** – комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних та педагогічних заходів, які спрямовані на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, які впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

**Професійна придатність** – сукупність знань, умінь і навичок, індивідуальних властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

**Професійний розвиток** – процес набуття співробітниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони використовують чи будуть використовувати у своїй професійній діяльності; процес формування у співробітників організації нових професійних навичок і знань.

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

**Професіограма** – детальна характеристика виробничих, організаційних, технічних, психологічних та інших особливостей і функцій певної професії, знання і володіння якими потрібне для адаптації й ефективної роботи працівника на конкретному робочому місці.

**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.

**Процедура управління** – опис переліку дій, які слід виконувати в конкретній ситуації.

**Прецесійні теорії мотивації** – вчення, що ґрунтуються на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та пізнання дійсності.

**Психіка** – властивість високоорганізованої матерії, яка є особливою формою відображення дійсності.

**Психологія праці** – сфера психології, що вивчає психологічні особливості різних видів трудової діяльності залежно від їх суспільно-історичних та конкретних виробничих умов і психологічних якостей особистості робітника.

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

**Психологія управління** – сфера психології; психологічні можливості та особливості людини в процесі трудової діяльності, дозволяє цілеспрямовано використовувати закони психології при організації управління.

**Резерв кадрів** – цілеспрямовано створена група працівників організації, яких після відповідної підготовки планується використати для заміщення посад із вищим службовим статусом шляхом горизонтального чи вертикального пересування.

**Резюме** – самореклама спеціаліста, опис його сильних сторін, що відповідають вимогам організації, що надсилають до організації, коли шукають роботу.



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

**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).

**Робоча сила** – інтегральна характеристика потенціалу працюючих, яка виражає здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та інтелектуальних даних, що можуть бути використані в організації.

**Робоче місце** – просторова зона трудової діяльності, яка оснащена необхідними засобами (основним та додатковим обладнанням, технологічною оснасткою, засобами організаційної та обчислювальної техніки), визначена на основі трудових та інших норм, закріплена за одним або групою робітників для виконання певних виробничих або управлінських робіт.

**Розвиток персоналу** – сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації.

**Ротація кадрів** – різновид організаційного навчання, при якому співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою набуття нових навичок.

**Самоорганізація (самоменеджмент)** – напрям думок і дій конкретної людини, що є вираженням суми знань, спрямованих на концентрацію внутрішніх сил організму для досягнення заданих цілей.

**Свідомість** – властива людині здатність осмислено сприймати і розуміти оточуючу природну та соціальну дійсність, яка впливає на неї та викликає відповідну реакцію, активність.

**Система винагороди за принципом «кафетерію»** – такий підхід до надання співробітнику додаткових пільг, при якому працівникові дозволяється самому вибрати у визначених межах той пакет пільг, що найбільше його влаштовує.

**Система оплати праці** – спосіб обчислення розмірів винагороди працюючого відповідно до витрат або результатів його роботи.

**Система плати за знання і компетенції** – така нетрадиційна форма компенсації, при якій працівник винагороджується за оволодіння додатковими навичками чи знаннями, а не лише за потенційний внесок обійманої ним посади в досягнення цілей організації.

**Система розподілу доходів** – механізм розподілу додаткових доходів, одержаних підрозділом, в якому працює конкретна людина.

**Система управління персоналом** – складова частина концепції управління персоналом, яка передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

**Службовці** – категорія персоналу, яка здійснює організацію діяльності людей, управління виробництвом, адміністративно-господарські, фінансово-бухгалтерські, постачальницькі, юридичні, дослідницькі й інші функції.

**Соціалізація** – діяльність, вироблена організацією для об'єднання організаційних і особистісних цілей.

**Соціальна адаптація до організації** – процес пізнання працівником влади, процес засвоєння доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації чи її підрозділах.

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

**Соціологія управління** – галузь соціології; вивчає закономірності, форми та методи цілеспрямованого впливу на соціальні структури і процеси, які мають місце в організаціях та суспільстві.

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

**Соціальне планування** – визначення цілей, параметрів розвитку соціальних об'єктів у певній часовій перспективі.

**Соціальний прогноз** – конкретне уявлення про стан колективу в майбутньому, інформація про цілі його соціально-економічного розвитку, потрібні для їх досягнення засоби.

**Соціально-психологічний клімат** – характерний для організації комплекс норм, що визначають поведінку працівників.

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

**Спеціаліст** – 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.

**Стиль керівництва** – загальна характеристика поведінки керівника відносно підлеглих, спрямована на здійснення впливу на них і спонукання їх до досягнення цілей організації.

**Стимул** – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети.

**Стратегія винагородження** – система цілей, засад і методів досягнення внутрішньої та зовнішньої конкурентності винагороджень, яка, будучи інтегрованою із системою бізнесових цілей організації, визначає бажану поведінку її колективу.

**Стратегічне планування** – набір дій і рішень з боку керівництва, які приводять до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

**Стратегія управління персоналом** – комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації.

**Структура** – логічні взаємостосунки рівнів управління і функціональних сфер, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

**Структура персоналу (соціальна структура організації)** – сукупність окремих груп працівників організації.

**Структура персоналу аналітична** – структура персоналу, яка визначається на основі спеціальних досліджень і розрахунків.

**Структура персоналу статистична** – структура персоналу, яка відображає розподіл персоналу і рух його за категоріями і групами посад.

**Структуризація праці** – процес створення нових і модифікації наявних структур, виконуваних на робочих місцях робіт.

**Талант** – поєднання здібностей, які можуть реалізуватися через творчість, створення нового, незвичайного.

**Темперамент** – сукупність психічних властивостей людини, які визначають форму її поведінки: емоційність, врівноваженість або невраїноваженість, рухливість або інертність, активність або пасивність, силу почуттів.

**Теорія управління** – сфера знань, яка розглядає основні, загальні закони управління, що охоплюють як органічну, так і неорганічну природу; якщо мова йде про соціальне управління, то всі сфери життя і діяльності людей.

**Тест** – стандартизовані завдання, за результатами виконання яких судять про психофізіологічні та особистісні характеристики, знання, уміння та навички людини, яка випробовується.

**Тестування** – процес отримання необхідної інформації за допомогою тестів.

**Техніка оцінювання** – спосіб збирання, реєстрації та аналізу інформації, яка є підставою для визначення оцінки.

**Технологія** – будь-який засіб, за допомогою якого елементи, що входять у виробництво, перетворюються на ті, що виходять; вона охоплює машини, механізми та інструменти, навички і знання.

**Технологія управління** – прийоми, порядок, регламент виконання процесу управління.

**Технологія управління персоналом** – система управління персоналом, яка передбачає організацію наймання, добору, приймання персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію й адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію й організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу та ін.

**Тренінг** – систематичне тренування або вдосконалення будь-яких навичок та поведінки робітників організації в напрямку поліпшення можливостей реалізації цілей організації.

**Трудова книжка** – документ установленого зразка, в якому записані відомості про стаж роботи, нагороди, заохочення кожного працівника. Це основний документ, який підтверджує трудову діяльність особи.

**Трудові ресурси** – частина населення країни, що має сукупність фізичних і духовних здібностей і може брати участь у трудовому процесі.

**Трудові ресурси активні** – частина населення країни, безпосередньо зайнята в суспільному виробництві; економічно активне населення.

**Трудові ресурси потенційні** – частина населення країни, яка навчається з відривом від виробництва та зайнята в домашньому господарстві.

**Трудовий договір** – угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою

працівник зобов'язується виконувати визначену цією угодою роботу, підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати потрібні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

**Трудовий колектив** – 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 наявних і перспективних завдань функціонування організації.

**Трудовий потенціал працівника** – сукупність характеристик людини, що виникли в результаті матеріальних і духовних вкладень у неї: інтелект, творчі здібності, здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, активність, організованість.

**Управління (менеджмент)** – наукова дисципліна, що має своїм практичним вираженням створення організованих груп людей і спрямування їх діяльності на досягнення поставлених цілей.

**Управління кар'єрою** – процес здійснення офіційної програми просування працівників по службі, яка допомагала б розкривати їм усі свої здібності й застосовувати їх найкращим з погляду організації чином.

**Управління компенсацією** – система управління процесом одержання працівником винагороди (компенсації) від організації в обмін на його працю.

**Управління компетенцією** – сукупність дій, спрямованих на набуття необхідної компетенції відповідно до потреб організації, які визначаються шляхом порівняння потреб підприємства з наявними ресурсами.

**Управління конфліктами** – цілеспрямований вплив на усунення (мінімізацію) причин, які створили конфлікт, або на коригування поведінки учасників конфлікту з метою його вирішення.

**Управління персоналом** – процес системного, планомірно організованого за допомогою взаємозалежних організаційно-економічних і соціально-психологічних механізмів управління впливу на працюючих в організації з метою як забезпечення ефективного функціонування організації загалом, так і задоволення потреб кожного з працюючих у його професійному й особистісному розвитку.

**Управління розвитком персоналу** – розроблення й реалізація заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників відповідно до стратегії розвитку організації.

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

**Управлінський потенціал** – сукупність усіх ресурсів, що має система управління.

**Управління талантами** – створення умов для підбору, використання та кар'єрного переміщення талановитих співробітників, безперервний розвиток компетенцій працівників відповідно до бізнес стратегії організації.

**Учні** – особи, які відбувають виробниче навчання безпосередньо на виробництві в 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.

**Фази кар'єри** – послідовність посад, пов'язаних із прогресом у певній кар'єрі.

**Функції управління** – згруповані однорідні комплекси робіт з управління організацією.

**Характер** – сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, інших людей і до себе.

**Характеристика** – офіційний документ, який видає адміністрація підприємства, організації своєму працівникові для вирішення окремих питань (вступ до навчального закладу, відрядження на роботу до іншої країни, атестація на посаду тощо). Може бути оформлена на бланку формату А4. У характеристиці дають відзив щодо службової діяльності працівника, оцінюють його ділові та особистісні якості.

**Харизма** – влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера.

**Штат апарату управління** – встановлений на певний період часу перелік найменувань посад та загальна кількість постійних посад в апараті управління організації та її підрозділах із зазначенням посадових окладів за штатною посадою.

**Штатний розпис** – організаційно-розпорядчий документ, який затверджується власником майна підприємства, керівником або вищим органом; містить перелік найменувань посад постійних співробітників (як правило, апарат управління) із зазначенням кількості однойменних посад та розміром посадових окладів.

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

**Якість трудового життя** – міра, до якої члени організації можуть задовольнити свої важливі особисті потреби завдяки роботі в цій організації.

**Ярмарок вакансій** – з'їзд представників різних організацій, який періодично влаштовується з метою отримання пропозицій або інформації про очікувані вакансії, про умови укладання контрактів робітників і службовців, про соціальні пільги і гарантії, що надаються працівникам.





**Навчально-методичне видання**

**Ольга Петрівна ДЯКІВ**  
**Віктор Михайлович ОСТРОВЕРХОВ**

# **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Навчально-методичний посібник

*Комп'ютерна верстка Ольги Слимак*  
*Дизайн обкладинки Марії Одобецької*

Підписано до друку 21 12 2018 р.  
Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнітура Times.  
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.  
Умов. друк. арк. 16,7. Облік.-вид. арк. 19  
Зам. № У 144-18. Тираж 300 прим.

Видавець та виготовлювач  
Тернопільський національний економічний університет  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46004

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.

Видавничо-поліграфічному центр «Економічна думка» ТНЕУ  
вул. Бережанська 2 м. Тернопіль 46004  
тел. (0352) 47-58-72  
E-mail: edition@tneu.edu.ua