

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І  
НАУКИ УКРАЇНИ**

**Вінницький національний  
аграрний університет**

**Факультет менеджменту та права**

**Кафедра адміністративного  
менеджменту та  
альтернативних  
джерел енергії**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**РОБОЧИЙ ЗОШИТ**

для проведення практичних занять з дисципліни для студентів денної та заочної  
форми навчання першого (бакалаврського) освітнього ступеня спеціальності

281 «Публічне управління та  
адміністрування»,  
073 «Менеджмент»

Самборська О.Ю. Робочий зошит для проведення практичних занять для студентів денної та заочної форми навчання освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 074 «Публічне управління та адміністрування», 073 «Менеджмент» - Вінниця.: ВНАУ, 2019. - с.

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

- Кубай Оксана Григорівна к.е.н., кафедри аграрного менеджменту Вінницького національного аграрного університету
- Воронецька Ірина Станіславівна к.е.н., доцент, завідувач відділу координації наукових досліджень економіки, маркетингу та аспірантури Інституту кормів та сільського господарства Поділля НААН

**Рекомендовано:**

Навчально-методичною комісією факультету менеджменту та права  
Протокол № 7 від \_\_\_\_ березня 2019 року

Науково-методичною радою Вінницького національного аграрного університету  
Протокол № 7 від \_\_\_\_ березня 2019 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ РОБОТИ.....	5
2. ВИБІР ТЕМИ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	6
3. ПІДБІР ЛІТЕРАТУРНИХ ТА СТАТИСТИЧНИХ ДЖЕРЕЛ .....	7
4. ВИБІР ОБ'ЄКТУ ДОСЛІДЖЕННЯ .....	8
5. ЗМІСТ І СТРУКТУРА КУРСОВОЇ РОБОТИ .....	9
6. ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	13
6.1. Загальні вимоги.....	13
6.2. Нумерація сторінок, розділів та підрозділів .....	14
6.3. Графічний матеріал .....	15
6.4. Таблиці.....	16
6.5. Формули.....	17
6.6. Загальні правила цитування та посилання на використані джерела	18
6.7. Оформлення списку використаних джерел.....	19
6.8. Додатки .....	19
7. ПОДАННЯ НА КАФЕДРУ ТА ЗАХИСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ .....	20
8. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	21
9. ДОДАТКИ .....	25





## ПЕРЕДМОВА

Безапоречно високоефективну і конкурентоспроможну економіку можуть формувати та розвивати тільки професійно компетентні й досвідчені управлінські кадри всіх рівнів, перш за все керівники і спеціалісти з базовою економічною освітою.

Пропоновані методичні рекомендації (робочий зошит) побудовані таким чином, щоб підвищити навчання, допомогти поглибити знання з предмета, що вивчається, формування навичок логістичного мислення, адаптованого до ринкової економіки.

Найбільша увага приділена методичним порадам щодо теоретичного вивчення теми, засвоєння основним економічних термінів та понять з проблематики, вмінню визначати тенденції та зміни в сучасній ринковій економіці, узагальнювати інформацію та застосовувати її на практиці в умовах проблемної виробничої ситуації. З кожної теми дається: план практичного заняття, основні терміни та поняття, питання для повторення та проведення дискусій, завдання для перевірки знань, список рекомендованої літератури.

Значна частина занять побудована таким чином, що дає можливість майбутнім спеціалістам, управлінцям, керівникам на основі реальних показників діяльності конкретних підприємств, установ та організацій України, набути практичних навичок роботи з фінансовою та статистичною звітністю підприємств, навчитися швидко й правильно орієнтуватися у фактичних вихідних даних та робити відповідні висновки щодо оцінки ступеня ефективності здійснення техніко-технологічних, екологічних, управлінських, організаційних, економічних і соціальних заходів.

Особливе практичне значення має та частина рекомендацій, що містить докладну методику розв'язання однотипних задач і загальноприйняті методичні підходи до аналізу конкретних виробничо-господарських ситуацій на окремих підприємствах. З навчальною метою за кожною темою практичного заняття виокремлені завдання для перевірки знань, які включають тести, задачі, ситуаційні вправи. Кількість і характер включених до збірника практичних задач і конкретних виробничо-господарських ситуацій дозволяють їх розв'язувати та аналізувати не тільки під час проведення аудиторних занять, а й самостійно при виконанні письмових та рохрахункових завдань. Це сприятиме ґрунтовнішому засвоєнню навчальної дисципліни «Управління персоналом».

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5,0	Галузь знань:	Нормативна	
	Напрямок підготовки: 074 (281) «Публічне управління та адміністрування», 073 «Менеджмент»	<b>Рік підготовки:</b>	
		2018-й	2019-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання _____ (назва)		<b>Семестр</b>	
Загальна кількість годин - 150		6-й	6-й
		<b>Лекції</b>	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента - 4	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	34 год.	10 год.
		<b>Практичні, семінарські</b>	
		32 год.	10 год.
		<b>Лабораторні</b>	
		<b>Самостійна робота</b>	
		54 год.	100 год.
		<b>Індивідуальні завдання: год.</b>	
		Вид контролю: іспит, курсова робота	

### Примітка:

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної роботи становить:

для денної форми навчання – 44%

для заочної форми навчання – %

### РОЗПОДІЛ ГОДИН З КУРСУ

№ теми	Тема заняття	Лекційні заняття	Практичні заняття	Самостійна робота
<i>Контроль 1</i> <i>«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НАУКА І НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА»</i>				
1	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НАУКА ТА НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА	2	2	4
2	ВЗАЄМОДІЯ ЛЮДИНИ І ОРГАНІЗАЦІЇ	2	2	4
3	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА	2	2	4
4	ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА	2	3	3
5	ЗГУРТОВАНІСТЬ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ	2	2	3
6	КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА	4	3	4
7	СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ: ОРГАНІЗАЦІЯ І ФУНКЦІЇ	2	2	4
8	КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	2	2	4
<i>Контроль 2.</i> <i>«ЗМІСТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»</i>				
9	ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ	2	2	3
10	ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	4	3	3
11	УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	2	2	3
12	УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ	2	2	3
13	СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	2	3	3
14	КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХ ВИДИ	2	2	3
15	СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО НА ПІДПРИЄМСТВІ	2	2	3
16	СИСТЕМА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	2	2	3
<b>Всього</b>		<b>34</b>	<b>32</b>	<b>54</b>

## Контроль 1.

### «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НАУКА І НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА»

## Тема 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НАУКА І НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

### ПЛАН

1. Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни
2. Управління персоналом як часткова функція менеджменту
3. Етапи історичного розвитку управління персоналом



**Мета:** освоїти сутність науки Управління персоналом, її історичне формування та розвиток. Визначити та проаналізувати взаємозв'язок науки з менеджментом.



### Основні категорії

**Управління персоналом як наука** існує на двох рівнях:

- теоретичному (мета – одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних і інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій);
- прикладному (управління персоналом займається питаннями зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробкою конкретних моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності використання робітників).

**Трудові ресурси** – це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у тій чи іншій сфері.

Поняття "**трудові ресурси підприємства**" характеризує його потенційну робочу силу.

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

Поняття "**трудовий колектив**" розглядають як:

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

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

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

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

**Трудовий потенціал працівника** – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці [13].

**Елементами трудового потенціалу працівника є:**

- особисті характеристики (мотиви поведінки, цінності, відносини до праці, творча активність);
- соціально-демографічні характеристики (стать, вік, національність);

- психофізіологічні характеристики (тип темпераменту, стан здоров'я, схильність до певного роду діяльності, працездатність);
- кваліфікаційні характеристики (рівень освіти, практичний досвід, професіоналізм, творчі здібності).

**Методи управління персоналом** – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства (установи). Методи управління персоналом поділяються на три основні групи:

- ❖ адміністративні;
- ❖ економічні;
- ❖ соціально-психологічні.

**Аспектами управління персоналом є:**

- техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови);
- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства);
- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Виділяють такі **підходи до управління персоналом**:

1. Економічний підхід (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами).

Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є:

- технічна, а не управлінська підготовка працівників;
- єдність керівництва;
- баланс між владою і відповідальністю;
- дисципліна;
- чітка ієрархія;
- підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

2. Органічний підхід (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами). Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.

3. Гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною).

Особливостями даного підходу є:

- акцентування уваги на організаційній культурі;
- вплив культурного контексту на управління персоналом.

Управління людськими ресурсами (УЛР) розглядає персонал як один з найважливіших ресурсів підприємства, необхідний для досягнення його оперативних, тактичних і стратегічних цілей.

**Завдання 1.** Розкрийте взаємозв'язок курсу "Управління персоналом" з дисциплінами, що вивчалися Вами у попередніх навчальних семестрах. Визначте роль та місце даної дисципліни у підготовці майбутніх спеціалістів. Які навички з управління персоналом повинні бути притаманні менеджерам, що працюють в умовах ринкової економіки?

**Завдання 2.** Проаналізуйте функції кадрових служб, що працюють за старими технологіями (табл. 1), і наведіть перелік функцій, які необхідні для роботи кадрових служб в умовах ринкової економіки (що працюють за новими технологіями).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз функцій кадрових служб, що працюють за старими і новими технологіями

№ п/п	Функції кадрових служб, що працюють за старими технологіями	Функції кадрових служб, що працюють за новими технологіями
1	Ведення особистих карток, трудових книжок працівників підприємства	Ведення електронної особової карти працівника
2	Документальне оформлення наймання, переведення, звільнення, заохочення працівників	
3	Ознайомлення персоналу з наказами з особового складу	
4	Оформлення довідок	Оформлення довідок на ПК
5	Ведення карток на військовозобов'язаних	
6	Листування з місцевими (регіональними) органами управління	
7	Складання звітів	
8	Виведення працюючих на пенсію (оформлення документів)	
9	Оформлення документів для призначення допомоги дітям	
10	Складання опису справ, ведення архівних справ	Формування архівних справ непрацюючих
11	Підготовка наказів про стимулювання і стягнення	
12	Оформлення листів з тимчасової непрацездатності	
13	Ведення табельного обліку	
14	Ведення особових справ робітників	
15	Організація підвищення кваліфікації	
16	Консультування робітників	
17	Листування з іншими організаціями	



### Теми рефератів

1. Управління персоналом – важлива функція менеджменту
2. Історичний розвиток науки «Управління персоналом» у різних країнах світу.
3. Делегування повноважень та належне управління – запорука ефективного менеджменту



### Тести

1. Яке з наведених визначень характеризує поняття "персонал"?
  1. Сукупність усіх працівників організації, які приймають участь у здійсненні господарської діяльності підприємства.
  2. Сукупність робітників, які реально існують як спільність у певному просторі і часі.
  3. Керівники та службовці, які виконують функції де переважає розумова праця.
  4. Об'єднання громадян для спільної діяльності за соціальними чи соціально-психологічними характеристиками.
2. Здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та послуг, характеризує категорію:
  1. Робоча сила.
  2. Персонал.

3. Формальна група.
4. Соціальна група.
3. *В історичному розвитку управління персоналом можна виділити послідовну зміну наступних сучасних концепцій:*
  1. Управління трудовим ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною.
  2. Управління персоналом, управління кадрами, управління людиною.
  3. Менеджмент персоналу, управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людиною.
  4. Управління кадрами, управління персоналом.
4. *Визначення "людина розглядається як неповторний елемент соціальної організації в єдності трьох компонентів: трудової функції, соціальних відносин, стану працівника – відноситься до концепції:*
  1. Управління людськими ресурсами.
  2. Управління персоналом.
  3. Управління кадровим потенціалом.
  4. Всі відповіді вірні.
5. *На які групи за участю в процесі виробництва поділяється персонал?*
  1. Виробничий персонал – робітників та управлінський – службовців.
  2. Керівників та спеціалістів.
  3. Керівників, службовців та допоміжний персонал.
  4. Основний персонал – спеціалістів та допоміжний – робітників.
6. *Персонал підприємства – це:*
  1. Всі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції та зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці.
  2. Сукупність кадрів однієї професійної групи.
  3. Основний (штатний) склад працівників установи, підприємства, організації тієї чи іншої сфери діяльності.
  4. Всі постійні працівники, які пройшли попередню професійну підготовку та мають спеціальну освіту, трудові навички та досвід роботи в обраній ними сфері діяльності.
7. *До основних категорій персоналу підприємства належать:*
  1. Робітники, спеціалісти, керівники.
  2. Керівники, спеціалісти, службовці.
  3. Службовці, основні робітники, керівники.
  4. Інженери, спеціалісти, допоміжні робітники.
8. *Поняття "кадри" означає:*
  1. Постійний штатний склад працівників.
  2. Працівники апарату управління.
  3. Оперативний персонал підприємства.
  4. Працівники підприємства високої кваліфікації.
9. *Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності – це:*
  1. Посада.
  2. Професія.
  3. Спеціальність.
  4. Кваліфікація.
10. *Управління кадрами – це:*
  1. Керівництво персоналом з метою досягнення спільної мети.
  2. Процес планування, підбору, підготовки, оцінки та безперервної освіти кадрів, спрямований на їх раціональне використання і підвищення ефективності виробництва.
  3. Процес управління трудовим колективом підприємства.
  4. Послідовність етапів з набору та раціонального використання працівників.



Питання для самоконтролю

1. У чому полягає роль управління персоналом як науки?
2. Розкрийте взаємозв'язок управління персоналом з іншими науками.
3. Назвіть предмет, ціль, задачі навчальної дисципліни "Управління персоналом".
4. Визначте сутність, мету та задачі управління персоналом в умовах ринку.
5. Розкрийте сутність понять: "управління персоналом", "трудові ресурси", "трудовий колектив", "персонал", "кадри", "людські ресурси", "кадровий потенціал".
6. Розкрийте зміст системи управління персоналом підприємства.
7. Охарактеризуйте методи управління персоналом підприємства.
8. Перерахуйте основні аспекти управління персоналом підприємства.
9. Розкрийте принципи управління персоналом підприємства.
10. Охарактеризуйте еволюцію концептуальних підходів в управлінні персоналом.
11. Назвіть та охарактеризуйте тенденції, які властиві сучасному етапу розвитку управління персоналом.
12. Розкрийте сутність та особливості управління людськими ресурсами.



**Для нотаток**

## ТЕМА 2. ВЗАЄМОДІЯ ЛЮДИНИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

### ПЛАН

1. Поняття організаційної поведінки.
2. Взаємодія і взаємовідносини людей в організації. Сутність, види та особливості взаємодії.
2. Механізми функціонування соціально-психологічних феноменів в організації.
3. Соціально-психологічні особливості спілкування. Поняття, сутність та види спілкування в організації.



**Мета:** вивчити та запам'ятати основні критерії взаємовідносин людей в організації, засвоїти сутність, особливості та необхідність спілкування.



### Основні категорії

Будь-яка **організація (підприємство)** як соціально-економічне утворення становить складну систему взаємодії людей, яка включає різноманітні відносини, переконання, ідеали, цінності, настанови, риси характеру і ставлення до самих себе, колег по роботі та організації в цілому.

В організації спостерігаються **два різновиди взаємодії** – міжособистісна і міжгрупова, які здійснюються в системі міжособистісних відносин і спілкування.

**Міжособистісна взаємодія в організації** – це тривалі чи короткочасні, вербальні або невербальні контакти між працівниками всередині груп, відділів, команд, які викликають взаємні зміни їх поведінки, діяльності, відносин і настанов. Чим більше контактів відбувається між їх учасниками і чим більше часу вони проводять разом, тим узгодженішою є робота всіх підрозділів і організації в цілому.

**Міжгрупова взаємодія** – процес безпосередньої чи опосередкованої дії множини суб'єктів (об'єктів) один на одного, що породжує їх взаємозумовленість і своєрідний характер відносин. Зазвичай вона наявна між цілими групами організації (а також їх частинами) і є інтегруючим її фактором.

**Спілкування** – складний багатоплановий процес установаження та розвитку контактів і зв'язків між людьми, що породжується потребами спільної діяльності та включає обмін інформацією і формування єдиної стратегії взаємодії, взаємовідносин.

**Відносини прийняття** – виявляються у міміці, жестах, позі, погляді, інтонації, намаганні закінчити або продовжити спілкування. Вони свідчать про те, подобаються люди один одному чи ні.

**Конгруенція** (лат. congruens, congruentis – співрозмірний, відповідний, той, що збігається) – підтвердження взаємних рольових очікувань, єдиний резонансний ритм, співзвучність переживань учасників контакту.

**Зворотний зв'язок між людьми** – процес взаємоспрямованих дій у відповідь, який сприяє підтримці наступної взаємодії та під час якого здійснюється також навмисне чи ненавмисне повідомлення іншій особі про те, як її поведінка і дії (або їх наслідки) сприйняті чи пережиті.

**Види сумісності людей: психофізіологічна сумісність** базується на взаємодії особливостей темпераменту, потреб індивідів. **Психологічна сумісність** передбачає взаємодію характерів, інтелектів, мотивів поведінки. **Соціально-психологічна сумісність** має передумовою узгодження соціальних ролей, інтересів, ціннісних орієнтацій учасників. Нарешті, **соціально-ідеологічна сумісність** ґрунтується на спільності ідеологічних цінностей, схожості соціальних настанов стосовно різних фактів дійсності, пов'язаних з реалізацією етнічних, класових і конфесійних інтересів.

**Наслідування** – це соціально-психологічний процес дотримання особистістю чи групою якого-небудь еталону, зразка, що виявляється у прийнятті, запозиченні та відтворенні зовнішніх (поведінкових) або внутрішніх (психологічних) особливостей інших людей.

**Навіювання** (рос. внушение) – це такий вплив на інших людей, який вони сприймають неусвідомлено, внаслідок чого несвідомо змінюються думки, настанови, погляди.

**Конформність** (лат. conformis – подібний, відповідний) на відміну від навіювання є свідомою зміною думок, оцінок. Ситуативно і свідомо конформність дає змогу підтримувати та узгоджувати уявлення (норми) з приводу подій, що відбуваються в житті та діяльності людей.

**Переконання** – це процес тривалого впливу на іншу людину, під час якого вона свідомо засвоює норми і правила поведінки партнерів по взаємодії.

**Продуктивний стиль** – це результативний спосіб контактування партнерів, що сприяє формуванню і підтриманню відносин взаємної довіри, розкриттю особистісних потенціалів і досягненню ефективних результатів у спільній діяльності.

**Спілкування** – це процес взаємозв'язку і взаємодії суспільних суб'єктів (класів, груп, особистостей), в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією, досвідом, здібностями, вміннями і навичками, а також результатами діяльності. Спілкування – одна з необхідних і загальних умов формування та розвитку суспільства й особистості.

#### **Види спілкування:**

- міжособистісне, що пов'язане з безпосередніми контактами людей у групах або парах, постійних за складом учасників;
- міжперсональне, учасниками якого є конкретні особистості, що володіють спеціальними індивідуальними якостями, які розкриваються у процесі спілкування та організації спільних дій;
- довірливе, під час якого передається особливо значуща інформація; довірливість – суттєва ознака всіх видів спілкування (крім конфліктного), оскільки без довіри не можна проводити переговори, вирішувати інтимні питання;
- конфліктне, що характеризується взаємним протистоянням людей, висловленням незадоволення і недовіри;
- особисте – обмін неофіційною інформацією;
- ділове – процес взаємодії людей, що виконують спільні обов'язки або залучені до однієї і тієї самої діяльності;
- пряме (безпосереднє) – історично перша форма спілкування людей один з одним, на основі якого в пізніші періоди розвитку цивілізації виникають різні види опосередкованого спілкування;
- опосередковане – взаємодія за допомогою додаткових засобів (письма, аудіо-відеотехніки).



#### **Теми рефератів**

1. Спілкування – основа обміну інформацією між групами людей.
2. Сумісність людей та її вплив на психологічний клімат в колективі.
3. Особистість та її вплив на організаційну поведінку.
4. Соціально-психологічна характеристика особистості.



#### **Тести**

1. *Міжособистісна взаємодія в організації – це*
  1. Тривалі чи короткочасні, вербальні або невербальні контакти між працівниками всередині груп, відділів, команд.
  2. Тривалі чи короткочасні контакти між працівниками всередині груп, відділів, команд
  3. Процес безпосередньої чи опосередкованої дії множини суб'єктів (об'єктів) один на

одного.

**2. Міжгрупова взаємодія –**

1. Процес безпосередньої дії множини суб'єктів (об'єктів) один на одного.
2. Тривалі чи короткочасні, вербальні або невербальні контакти між працівниками всередині груп, відділів, команд.
3. Неприйняття, що виявляються у міміці, жестах, позі, погляді, інтонації, намаганні закінчити або продовжити спілкування.
4. Вірна відповідь відсутня.

**3. Спілкування – це:**

1. Складний багатоплановий процес установлення та розвитку контактів і зв'язків між людьми.
2. Процес безпосередньої дії множини суб'єктів (об'єктів) один на одного.
3. Тривалі чи короткочасні, вербальні або невербальні контакти між працівниками всередині груп, відділів, команд.
4. Неприйняття, що виявляються у міміці, жестах, позі, погляді, інтонації, намаганні закінчити або продовжити спілкування.

**4. Відносини прийняття – це:**

1. Неприйняття, що виявляються у міміці, жестах, позі, погляді, інтонації, намаганні закінчити або продовжити спілкування.
2. Складний багатоплановий процес установлення та розвитку контактів і зв'язків між людьми.
3. Процес взаємоспрямованих дій у відповідь, який сприяє підтримці наступної взаємодії
4. Вірна відповідь відсутня.

**5. Конгруенція – це:**

1. Підтвердження взаємних рольових очікувань, єдиний резонансний ритм, співзвучність переживань учасників контакту.
2. Складний багатоплановий процес установлення та розвитку контактів і зв'язків між людьми.
3. Тривалі чи короткочасні, вербальні або невербальні контакти між працівниками всередині груп, відділів, команд.
4. Неприйняття, що виявляються у міміці, жестах, позі, погляді, інтонації, намаганні закінчити або продовжити спілкування.

**6. Види сумісності людей:**

1. Психофізіологічна, психологічна, соціально-психологічна, соціально-ідеологічна;
2. Психологічна та соціально-психологічна
3. Фізіологічна, соціальна та ідеологічна;
4. Всі відповіді правильні.

**7. Конформність - це:**

1. Свідома зміна думок та оцінок
2. Вплив на інших людей, який вони сприймають неусвідомлено, внаслідок чого несвідомо змінюються думки, настанови, погляди
3. Тривалий вплив на іншу людину, під час якого вона свідомо засвоює норми і правила поведінки партнерів по взаємодії.

**8. Наслідування – це**

1. Соціально-психологічний процес дотримання особистістю чи групою якого-небудь еталону або зразка
2. Узгодження соціальних ролей, інтересів, ціннісних орієнтацій учасників
3. Спільні ідеологічні цінності, схожості соціальних настанов стосовно різних фактів дійсності, пов'язаних з реалізацією етнічних, класових і конфесійних інтересів.

**9. Переконавання – це:**

1. Процес тривалого впливу на іншу людину, під час якого вона свідомо засвоює норми і правила поведінки партнерів по взаємодії

1. Підтвердження взаємних рольових очікувань, єдиний резонансний ритм, співзвучність переживань учасників контакту.
2. Складний багатоплановий процес установалення та розвитку контактів і зв'язків між людьми.
4. Неприйняття, що виявляються у міміці, жестах, позі, погляді, інтонації, намаганні закінчити або продовжити спілкування.



#### **Питання для самоконтролю**

1. Поняття організаційної поведінки
2. Взаємодія і взаємовідносини людей в організації.
3. Сутність та види взаємодії
4. Особливості взаємодії групи і організаційного оточення
5. Механізми функціонування соціально-психологічних феноменів в організації
6. Соціально-психологічні особливості спілкування.
7. Поняття та сутність спілкування в організації.
8. Види спілкування в організації (вербальне, міміка, невербальне).
9. Вплив особистісних характеристик на поведінку працівників в організації
10. Соціально-психологічна характеристика особистості.



#### **Для нотаток**

### ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

#### ПЛАН

1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка
2. Структура і чисельність персоналу підприємства
3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників
4. Компетентність працівника: сутність, види



**Мета:** визначити та проаналізувати структуру та чисельність персоналу підприємства, засвоїти основні вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників та їх компетентності.



#### Основні категорії

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

**Гармонійний розвиток особистості** – процес удосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей у їх єдності, що забезпечує більш ефективну виробничу діяльність людини.

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

**Структура персоналу** – це сукупність окремих груп ремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

**Структура персоналу підприємства може бути:** штатною, організаційною, соціальною і рольовою. Так, штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і 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

**Облікова чисельність персоналу** щодня враховується у табельних записах, в яких відзначаються усі працівники – як присутні на роботі, так і відсутні з певних причин.

**Середньооблікова чисельність** за місяць – це сума явок і неявок по днях, віднесена до календарної кількості днів. Середньооблікова чисельність персоналу за квартал (місяць) розраховується як сума середньомісячної чисельності за цей період, віднесена до відповідної кількості місяців.

**Професія** – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

**Спеціальність або спеціалізація** – це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

**Професійна придатність** – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

*Професійна придатність може бути:*

- потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);
- реальною (складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

У межах кожної професії в результаті розподілу праці виділяються **спеціальності**, пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій. Так, спеціальністю в рамках професії юриста буде цивільне право, державне право і т.д.

**Кваліфікація** – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій.

*Розрізняють:*

- кваліфікацію роботи (представлена сукупністю вимог до того, хто повинен виконувати роботу);
- кваліфікацію працівника (представлена сукупністю набутих людиною професійних якостей).

*Кваліфікація працівника визначається такими факторами, як: рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією. Для керівників мова йде також про рівень організаційних навичок.*

*Виділяють наступні показники, що характеризують кваліфікацію персоналу*

1) коефіцієнт кваліфікації працівників  $K_{кв}$ :

2) коефіцієнт використання кваліфікації працівників  $K_{вик.кв.}$ :

$$K_{кв.} = \frac{n_{ос} n_{д}}{N^2},$$

де  $n_{ос}$  – кількість працівників, що мають необхідну освіту;  $n_{д}$  – кількість працівників, що мають необхідний досвід;  $N$  – загальна кількість працівників.

2) коефіцієнт використання кваліфікації працівників  $K_{кв.}$

$$K_{вик.кв.} = \frac{\text{Витрати праці на виконання роботи відповідно до кваліфікації}}{\text{Загальні витрати праці за період}};$$

3) коефіцієнт спеціалізації працівників  $K_{спец.}$ :

$$K_{спец.} = \frac{\text{Фактична тривалість роботи на даній посаді}}{60 \text{ місяців}};$$

4) коефіцієнт стажу роботи у підприємстві  $K_{ст.}$ :

$$K_{ст.} = \frac{\text{Тривалість роботи у підприємстві}}{60 \text{ місяців}}.$$

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

**Завдання 1.** Використовуючи дані аналізованого підприємства, визначити та проаналізувати склад та структуру штатних працівників та персоналу підприємства.

**Таблиця 1**

Склад та структура штатних працівників \_\_\_\_\_

	20____р.		20____р.		20____р.		відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Керівник і зам. керівника								
Спеціалісти								
Службовці								
Робітники								
Охорона								
Учні								
Всього штатних працівників		100,0		100,0		100,0		
Постійні працівники								
Тимчасові працівники								
Сезонні працівники								
Весь персонал		100,0		100,0		100,0		





## Тести

### *1. Який перелік визначає штатну структуру персоналу?*

1. Кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.
  2. Склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінських ролей між окремими працівниками.
  3. Класифікацію працівників в залежності від виконуваних функцій.
  4. Сукупність груп, класифікованих по соціальним ознакам (вік, освіта, сімейний стан).
- ### *2. Рівень кваліфікації працівника визначається:*

1. Кваліфікаційною комісією.
2. Тарифно-кваліфікаційним довідником.
3. Адміністрацією підприємства.
4. При прийманні на роботу.

### *3. Що визначає рольова структура персоналу?*

1. Склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінських ролей між окремими працівниками.
  2. Кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.
  3. Класифікацію працівників в залежності від виконуваних функцій.
  4. Сукупність груп, класифікованих по соціальним ознакам (вік, освіта, сімейний стан).
- ### *4. З чим пов'язаний зміст посадових завдань на підприємстві?*

1. Повноваженнями, обов'язками, відповідальністю.
  2. Посадовими інструкціями.
  3. Знанням виконавця.
  4. Обсягами діяльності підприємства.
- ### *5. Якими є повноваження менеджер з персоналу в організації надавати консультації лінійним керівникам?*

1. Функціональними рекомендаційними.
  2. Неформальними.
  3. Функціональними паралельними.
  4. Обов'язковими формальними.
- ### *6. Вихідними даними для складання штатного розпису є:*
1. Фонд заробітної плати, чисельність управлінського персоналу, посадові оклади.
  2. Планові обсяги виробництва, планова рентабельність.
  3. Схема організаційної структури управління, фонд заробітної плати.
  4. Планові обсяги виробництва, чисельність управлінського персоналу.

### *7. Професія – це:*

1. Певний вид трудової діяльності на підприємстві.
2. Теоретичні та практичні знання певної роботи.
3. Рівень спеціальних знань певної роботи.
4. Рівень практичних навичок певної роботи.

### *8. Суміжна професія – це:*

1. Одночасне виконання трудових функцій різних професій.
2. Виконання трудових функцій на суміжних підприємствах.
3. Виконання трудових функцій на суміжних виробництвах.
4. Все вищеназване.

### *9. Кваліфікацію працівника визначає:*

1. Рівень спеціальних знань та вмінь працівника.
2. Певний вид трудової діяльності на підприємстві.
3. Рівень практичних навичок працівника.
4. Все вищеназване.

*10. Низка відносно відокремлених функцій, пов'язаних з виконанням певного, відносно невеликого кола обов'язків:*

1. Спеціальність.
2. Професія.
3. Кваліфікація.
4. Посада.



#### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність, структуру та особливості організаційної поведінки особистості
2. Визначте сутність та види структури персоналу підприємства.
3. Охарактеризуйте соціальну структуру персоналу підприємства.
4. Висвітліть рольову структуру персоналу підприємства.
5. Охарактеризуйте чисельність персоналу підприємства.
6. Розкрийте сутність понять: "професія", "спеціальність", "професійна придатність", "кваліфікація". Якими факторами визначається кваліфікація працівника?
7. Охарактеризуйте кваліфікаційні групи персоналу підприємства.
8. Назвіть показники, що характеризують кваліфікацію персоналу підприємства.
9. Розкрийте сутність та види компетентності працівника.



#### **Для нотаток**

## ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

### ПЛАН

1. Колектив як соціальна група
2. Етапи створення і розвитку трудового колективу
3. Структура та ефективність роботи трудового колективу
4. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства



**Мета:** Розкрити сутність, елементи та організаційні можливості колективу; продемонструвати ознаки колективу; визначити зміст процесу створення трудового колективу та охарактеризувати етапи його розвитку; розкрити особливості корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства.



### Основні категорії

**Група** – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей.

**Колектив** – це стійке об'єднання людей, які прагнуть до загальної мети, що характеризується груповою згуртованістю.

**Організаційні можливості колективу:** колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління; колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні задачі, зокрема такі, котрі не можуть бути вирішені простою сумою зусиль членів групи; колектив – діючий регулятор поведінки робітників; колективна діяльність зменшує стресові ситуації; у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи; як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв'язку з нечітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском; колектив дозволяє швидко інтегрувати нових робітників і стабілізувати культуру підприємства.

**До ознак колективу належать:** наявність загальної цілі у членів колективу; психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею; особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети; сталість взаємодії протягом усього часу існування групи.

Кожен колектив виробляє свою **систему соціального контролю** – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг та ін., за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність зі сформованими цінностями і стандартами.

*За характером внутрішніх зв'язків групи поділяються на:*

- формальні (створюються підприємством і мають певні цілі);
- неформальні (створюються на основі загальних інтересів індивідів).

### Серед формальних груп виділяють:

- команди – супідрядні групи керівника-лідера і його співробітників;
- робочі (цільові) групи – створюються з метою і на час виконання певних задач;
- комітети – спеціальні і постійні групи, яким делеговані окремі повноваження щодо управління, координації діяльності і т.п.

**Неформальні групи формуються** спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які по тим чи іншим причинам не задовольняються у межах формальної групи (потреби в причетності; у розумінні причин прийнятих рішень; у захисті; в участі; у спілкуванні; в інформації).

**Корпоративна культура** – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства. Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах

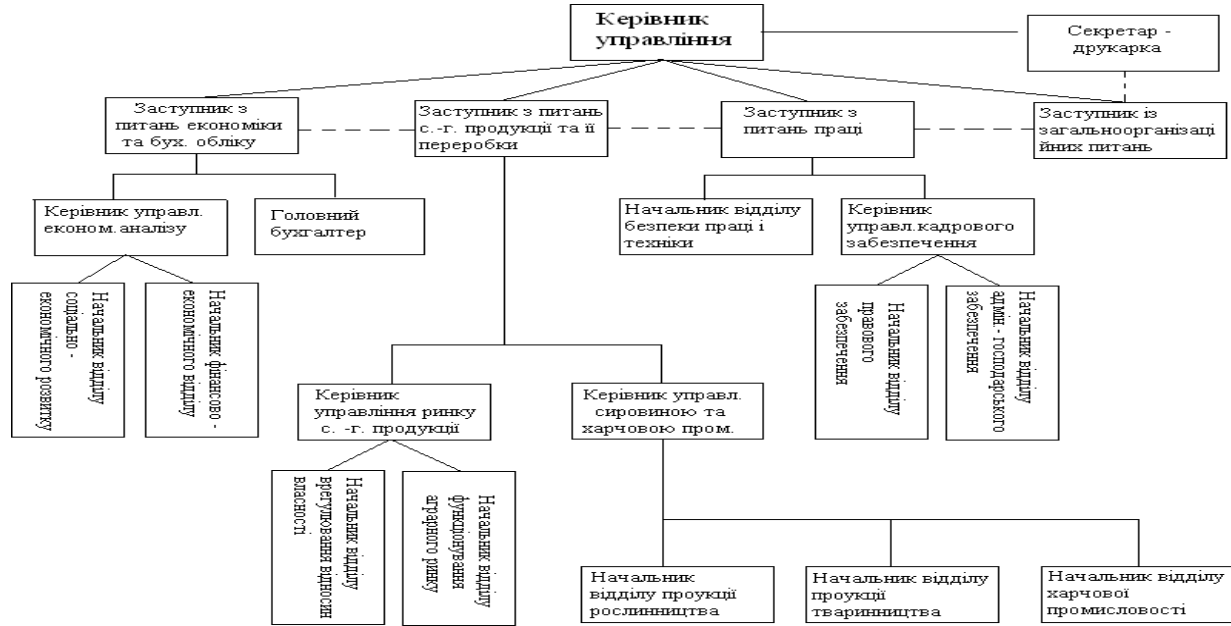
поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

*Корпоративна культура формується на базі організаційної культури.* Вона повною мірою пояснює усі складові управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, стан продуктивності праці, якості товарів, відношення до споживачів, конкурентів і т.д.

**Сила корпоративної культури** – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

**Завдання 1.** Використовуючи інформацію, отриману на підприємстві побудувати управлінську структуру господарства, проаналізувати її переваги та недоліки.

*Для прикладу використати управлінську структуру Головного управління агропромислового розвитку при Вінницькій облдержадміністрації.*



**Завдання .2.** Проаналізувати якісний склад працівників досліджуваного господарства

Якісний склад працівників «Назва підприємства» 20\_\_р.

Показники	Чисельність працівників на кінець 20__ року	Питома вага, %
Групи працівників по віку, років		
до 20		
від 20 до 30		
від 30 до 40		
від 40 до 50		
від 50 до 60		
старше 60		
Всього		100,0
Групи працівників по статі, чол.		
чоловіки		
жінки		
Всього		100,0
Групи працівників за освітою, чол.		
початкова		
незакінчена середня		
середня, середня спеціалізована		
вища		
Всього		100,0
За стажем роботи, років.		
до 5		
від 5 до 10		
від 10 до 15		
від 15 до 20		
більше 20		
Всього		100,0

## Висновки

**Додаткове завдання:**

**Завдання 1.** Формування у робітників сильного почуття належності до підприємства або місця роботи є не тільки ефективним "закріплюючим" фактором, але і дуже важливим

мотивом для стимулювання працівників. Який з перерахованих нижче прикладів є найбільш прийнятним для стимулювання працьовитості?

А: При визначенні цілей роботи на підприємстві, а також при складанні робочих планів треба робити так, щоб підлеглі за мірою можливості приймали в цьому участь.

Б: Необхідно, наскільки це можливо, уникати того, щоб змушувати підлеглих виконувати непосильну роботу. Треба піклуватися про кожного підлеглого.

В: Встановити чіткий порядок на робочих місцях і самому як керівнику чітко дотримувати його, показуючи приклад іншим.

**Завдання 2.** Керівники добре знають, що в малій робочій групі значно легше домогтися єдності дій, ніж у великій. Чому легше і які з наведених причин є обґрунтованими?

А: Спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої, тому в малій групі легше знайти спільну точку зору. У великій групі домогтися цього складніше, тому що спілкування в малій групі інтенсивніше.

Б: Якщо група невелика, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано з прагненням людей до взаєморозуміння та поваги.

В: У будь-якій групі завжди є люди, думка яких завжди розходиться з думкою оточуючих. Якщо група невелика, то в ній менше таких людей. Тому не потрібно витрачати багато часу та зусиль на домовленості.



### Тести

1. Яку категорію характеризує визначення: "Соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації для досягнення спільної мети та зв'язані між собою відносинами співробітництва"?

1. Суб'єкт управління.
2. Об'єкт управління.
3. Соціальна група.
4. Трудовий колектив.

2. Що таке соціальна група?

1. Це відносно стала сукупність людей, що має спільні інтереси, цінності і норми поведінки.
2. Об'єднання громадян для досягнення певних політичних цілей.
3. Це сукупність людей згрупованих в залежності від розміру заробітної плати.
4. Неформальна група колективу підприємства, що протидіє керівництву.

3. Сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги – це:

1. Трудовий колектив.
2. Соціальна група.
3. Неформальна організація.
4. Номінальна група.

4. Які основні принципи побудови нормальних соціально-психологічних відносин у колективі?

1. Свобода висловлювань та ініціативи, солідарність, інформованість, справедливість, взаємоповага.
2. Організованість, структурність, згуртованість, солідарність, інформованість.
3. Свобода висловлювань та ініціативи, структурність, згуртованість.
4. Інформованість, справедливість, організованість, здоровий глузд.

5. Яка категорія відповідає визначенню: "відокремлений орган (посада), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функції та використання прав"?

1. Ланка управлінської структури.

2. Суб'єкт управління.
3. Об'єкт управління.
4. Рівень управління.
6. *Первинною функцією трудового колективу є:*
  1. Виконання певних завдань, які сприяють досягненню цілей підприємства.
  2. Підготовка та виховання майбутніх спеціалістів.
  3. Утворення нових підрозділів підприємства та розширення його сфери впливу.
  4. Мотивація працівників.
7. *Скільки існує рівнів об'єднання працівників у колектив?*
  1. Чотири: номінальна група, активне ядро, інтеграція, зрілість.
  2. Два: диференціація та інтеграція.
  3. Три: на рівні секції, відділу, підприємства.
  4. Шість: людина – соціальна група – структурний підрозділ – група однодумців – колектив – зрілий колектив.
8. *Трудовий колектив може бути:*
  1. Тільки суб'єктом управління.
  2. Об'єктом і суб'єктом управління.
  3. Тільки об'єктом управління.
  4. Ні суб'єктом, ні об'єктом управління.
9. *Колектив – динамічна система. Від яких умов залежить його розвиток?*
  1. Тільки від внутрішніх суб'єктивних.
  2. Тільки від зовнішніх об'єктивних.
  3. Від зовнішніх та внутрішніх.
  4. Розвиток колективів завжди однаковий.
10. *Всередині трудового колективу може існувати:*
  1. Тільки неформальна структура.
  2. Тільки формальна структура.
  3. Формальна та неформальна структури.
  4. Не існує структурного підрозділу.



#### Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність понять "група", "колектив". Назвіть елементи, організаційні можливості та ознаки колективу.
2. Розкрийте класифікацію колективів.
3. Висвітліть зміст процесу створення трудового колективу.
4. Охарактеризуйте етапи розвитку трудового колективу.
5. Розкрийте механізм створення та особливості формальних і неформальних груп.
6. Назвіть та охарактеризуйте фактори, що впливають на ефективне функціонування групи.
7. Розкрийте сутність та рівні корпоративної культури підприємства.
8. Назвіть мету та задачі корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства.
9. Охарактеризуйте показники, за допомогою яких визначається сила корпоративної культури підприємства.
10. Назвіть подібності та відмінності між формальними та неформальними групами.



Для нотаток

## ТЕМА 5. ЗГУРТОВАНІСТЬ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

### ПЛАН

1. Згуртованість колективу: сутність, стадії
2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління
3. Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість



**Мета:** розкрити сутність згуртованості колективу; висвітлити характеристики та умови формування згуртованих колективів; розкрити методику визначення групової згуртованості та соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління.



### Основні категорії

**Сумісність** – одна з найважливіших умов групової згуртованості та ефективності. У загальному плані групова згуртованість залежить і від таких параметрів, як: вік, рівень освіти, стаж роботи, спільні соціальні цінності, політичні, релігійні погляди, широта групових комунікацій, особистість і стиль керівника.

**Індекс згуртованості групи (З)** розраховується за такою формулою

$$Z_{\text{гр}} = \frac{B}{0,5 N(N-1)},$$

де В – кількість взаємних позитивних виборів; N – загальна кількість можливих виборів у колективі.

**Індекс інтеграції (Ігр.),** тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле.

$$I_{\text{гр}} = \frac{1}{\text{Кількість членів групи, які не отримали жодного вибору}}.$$

Низькі рівні індексів Згр і Ігр вказують на наявність емоційних міжособистісних конфліктів, схованих несприятливих факторів у колективі, тому завдання керівника полягає в тому, щоб підвищити значення цих індексів. Таким чином, соціометрична методика може надати допомогу в упорядкуванні міжособистісних процесів у колективі, а також розкрити причини і попередити виникнення конфліктів у підприємстві.

**Психологічна сумісність членів групи** – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

**Темперамент** – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості. У сучасній психології широко поширена базова типологія темпераментів, що включає чотири їхні типи: *сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик*. Холерики являють собою нестабільних, а сангвініки – стабільних екстравертів; меланхоліки – нестабільних, а флегматики – стабільних інтровертів.

**Екстраверсія** означає психологічну орієнтацію людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність. Екстраверти, як правило, є гарними організаторами і лідерами у колективі. У системі управління для них оптимальними є ролі керівників нижчого і середнього рівнів, у яких значна частина часу йде на спілкування з підлеглими.

**Інтроверсія** – прямо протилежний тип, що передбачає спрямованість уваги особистості на власний внутрішній світ і інтереси, підвищену рефлексивність, зосередженість на внутрішніх переживаннях і зовнішній пасивності, замкнутість. Інтроверти є акуратними, педантичними, обачливими; вони мають більш високий рівень інтелекту та за умови стабільного типу поведінки являють собою ідеальних менеджерів вищого рангу, головна сила яких полягає в умінні аналізувати і стратегічно мислити.

**Виділяють чотири стадії формування згуртованої групи:** прийняття членами групи один одного, розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень, формування групової солідарності, прагнення до максимізації групового успіху.

**Колектив підприємства має наступні психологічні характеристики:** характер внутрішнього психологічного клімату, психологічний стан членів колективу, ступінь згуртованості членів колективу.

*Згуртованість колективу*, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від: психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу); соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).

**Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей.**

**Роль** – це відносно постійна система поведінки згідно встановленому еталону.

Ролі робітників у колективі поділяються на дві групи: виробничі, міжособистісні.

**До виробничих ролей робітників** у колективі належать: координатор, генератор ідей, контролер, шліфувальник, ентузіаст, шукач вигод, виконавець, помічник.

**Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, поділяють на дві групи:** ведучі (авторитетні, честолобні і чимось привабливі для навколишніх робітники); ведомі (всі інші працівники, включаючи так званих знедолених, з якими співробітничать тільки вимушено і роблять їх відповідальними за усіх).

**Завдання 1.** Проаналізувати соціально – психологічний мікроклімат у колективі підприємства ( бригаді, відділі)

Щоб отримати повну інформацію про характер міжособистісних стосунків у групі, треба визначити ступінь взаємної симпатії - антипатії її членів. Зважаючи на це, критеріями вибору повинні бути питання і позитивні (спрямовані на виявлення симпатії між людьми), і негативні (спрямовані на виявлення антипатії).

Оскільки міжособистісні стосунки завжди розгортаються у групі на двох рівнях - формальному та неформальному, то досліджуваний повинен здійснити вибір стосовно двох сфер - сфери спільної діяльності та сфери дозвілля.

Отже, індивідуальна соціометрична картка містить 4 питання і може мати такий вигляд:

Інструктаж досліджуваних. Важливою умовою проведення соціометрії є налагодження контакту дослідника з досліджуваними. Ефективність дослідження покращується, якщо експериментатор тримається впевнено і поводить себе доброзичливо. Інструкція дається у популярній формі. Досліджуваних не посвячують у всі тонкощі проведення процедури та аналізу результатів. Можна дати приблизно таку інструкцію:

"Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні, яке спрямоване на покращення психологічного клімату у Вашій групі. Вся інформація, отримана в ході дослідження, є конфіденційною. Вона не буде розголошена у групі, кожен з Вас зможе дізнатися про свої результати індивідуально. Для заповнення картки Вам необхідно:

- у відповідних рядках бланку вказати своє прізвище та ім'я, клас, школу та дату проведення дослідження;
- уважно прочитати перше запитання і відповідно до нього вибрати і записати прізвища та імена трьох членів Вашої групи;
- аналогічно дати відповідь на друге, третє та четверте питання.
- час заповнення картки - 10-15 хвилин."

Кількісна обробка даних. Після того, як експериментатор зібрав заповнені картки, починається обробка даних. Вона складається з трьох етапів:

- табличного;
- графічного;
- індексологічного.

Табличний етап обробки даних передбачає побудову соціоматриці - таблиці, за допомогою якої узагальнюються результати опитування. Оскільки міжособистісні стосунки у групі вивчалися у двох сферах (сфері спільної навчальної діяльності та сфері дозвілля), то необхідно побудувати 2 соціоматриці.

Прізвище, ім'я досліджуваного, Дата дослідження					
Виробничий підрозділ			Підприємство		
№	Сфера	Питання	Вибори		
			у 1 чергу	у 2 чергу	у 3 чергу
1.	Навчання	З ким із Вашої групи Ви хотіли б навчатися в одному класі?			
2.		З ким із Вашої групи Ви не хотіли б навчатися в одному класі?			
3.	Дозвілля	Кого з Вашої групи Ви б запросили до себе на день народження?			
4.		Кого з Вашої групи Ви б не запросили до себе на день народження?			

СОЦІОМАТРИЦЯ № 1. Міжособистісні стосунки в досліджуваній групі за критеріями симпатії - антипатії у сфері навчальної діяльності.

СОЦІОМАТРИЦЯ № 2. Міжособистісні стосунки в досліджуваній групі за критеріями симпатії

антипатії у сфері дозвілля.

Соціоматриця повинна містити про групу такі основні відомості:

1) список членів групи, які роблять вибори (Хто вибирає). Кожному досліджуваному у списку присвоюється відповідний порядковий номер. Для полегшення подальшої інтерпретації спочатку записують прізвища, імена юнаків, а потім дівчат;

2) список членів групи, кого вибирають (Кого вибирають). Для того, що не загроможувати соціоматрицю великою кількістю інформації, замість прізвищ та імен досліджуваних записують лише їх порядкові номери;

3) на соціоматриці одночасно фіксуються позитивні "+" та негативні "-" вибори кожного досліджуваного;

4) для кожного з досліджуваних необхідно підрахувати загальну кількість:

- отриманих позитивних виборів;
- отриманих взаємних позитивних виборів;
- отриманих негативних виборів;
- отриманих взаємних негативних виборів.

5) для групи підрахувати загальну кількість:

- позитивних виборів;
- взаємних позитивних виборів;
- негативних виборів;
- взаємних негативних виборів.

*Зразок заповнення соціоматриці поданий у додатку Б*

## МІЖСОБИСТІСНІ ПОЗИТИВНІ ТА НЕГАТИВНІ ВИБОРИ

№	ХТО ВИБИРАЄ	КОГО ВИБИРАЮТ															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
6.																	
7.																	
8.																	
9.																	
10.																	
11.																	
12.																	
13.																	
14.																	
15.																	
16.																	
Кількість отриманих виборів																	
Кількість "+" виборів																	
Кількість взаємних "+" виборів																	
Кількість "-" виборів																	
Кількість взаємних "- " виборів																	
+	Позитивний вибір	-	Негативний вибір														
+	Позитивний взаємний вибір	-	Негативний взаємний вибір														

Графічний етап передбачає побудову соціограми на основі соціоматриці. Соціограма - це графічне зображення ставлення досліджуваних один до одного за відповідями на соціометричні питання. Соціограма дозволяє наочно проілюструвати і більш глибоко проаналізувати групові взаємозв'язки.

Соціограма складається з 4 концентричних кіл:

- коло - реєструє досліджуваних із груповим статусом "соціометрична зірка" (ті досліджувані, як отримали 6 і більше позитивних виборів);
- коло - реєструє тих досліджуваних, яким у групі надають перевагу (отримали 3 – 5 позитивних виборів);
- коло - реєструє досліджуваних із груповим статусом "знехтувані" (отримали 1 - 2 позитивні вибори);
- коло - реєструє досліджуваних із груповим статусом "ізольовані" (не отримали жодного позитивного вибору).

По вертикалі соціограма поділяється на 2 рівні частини. В одній частині позначаються дівчата, в іншій - юнаки. Це дозволить краще простежити характер міжстатевих зв'язків у групі.

На соціограмі записуються порядкові номери досліджуваних. Якщо досліджуваний - дівчина, то її порядковий номер записується в колі. Якщо досліджуваний - юнак, то його порядковий номер записується у трикутнику.

Вибори, зроблені та отримані кожним з досліджуваних, на соціограмі позначаються стрілочками. Позитивні вибори - суцільні стрілочки, негативні вибори - пунктирні стрілочки.

### Графічна побудова соціограми

**Індексологічний етап.** Для виявлення кількісних характеристик відношень в групі використовують соціометричні індекси. Виділяють дві групи індексів - персональні соціометричні індекси та групові соціометричні індекси.

До персональних соціометричних індексів відносяться індекси позитивного і негативного соціометричного статусу досліджуваного, які характеризують його положення в групі, потенційну здатність до лідерства.

**Індекс позитивного статусу** визначається за формулою:

$$C^+ = \frac{B^+}{N-1}$$

де  $C^+$  - індекс позитивного статусу;

$B^+$  - кількість позитивних виборів, отриманих досліджуваним ;

$N$  - число членів групи.

**Індекс негативного статусу** визначається за формулою:

$$C^- = \frac{B^-}{N-1}$$

де  $C^-$  - індекс негативного статусу;

$B^-$  - кількість негативних виборів, отриманих досліджуваним ;

$N$  - число членів групи.

Чим вищий індекс позитивного соціометричного статусу, і чим нижчий індекс негативного соціометричного статусу має досліджуваний, тим більший конструктивний вплив він здійснює на членів своєї групи, тим комфортніше почуває себе у взаємостосунках з ними, потенційна здатність до лідерства у нього зростає. Високий

індекс негативного статусу у поєднанні з низьким індексом позитивного статусу буде свідчити про протилежні характеристики положення досліджуваного у групі.

Груповим оцінометричним індексом є **індекс групової згуртованості**. Цей індекс визначається за формулою:

$$KB = \frac{R_1}{R}$$

де  $KB$  - коефіцієнт взаємності;

$R_1$  - кількість взаємних позитивних виборів;

$R$  - загальна кількість позитивних виборів у групі.

Значення індексу групової згуртованості	Рівень групової згуртованості
0 - 0,49	Низький
0,5 - 0,59	Нижче середнього
0,6 - 0,69	Середній
0,7 - 0,85	Вище середнього
0,85 - 1	Високий

### **Додаткове завдання:**

#### **Завдання 1**

У Японії в основі управління організацією лежить феномен гру-пізму. Обов'язок менеджера полягає в тому, щоб формувати атмосферу взаємодопомоги, взаємодії серед підлеглих. Які з перерахованих мір є ефективними для культивування такої атмосфери?  
[А: Будь то сфера виробництва або сфера торгівлі, на підприємстві слід створювати свого роду атмосферу співробітництва між робочими групами.

Б: Визначити обсяг роботи в межах підприємства, розподілити її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожен не виходив за межі своєї компетенції. Одночасно з цим здійснювати керівництво так, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному.

В: Провести неофіційні заходи (зустрічі, екскурсії), у ході яких працівники могли б із задоволенням невимусовно поспілкуватися один з одним. Поряд з цим треба за допомогою

зборів і інших заходів сприяти тому, щоб працівники стали розуміти характер роботи один одного.

## Завдання 2

Визначте, яку соціальну роль виконує кожен студент Вашої групи. Які типи відносин між студентами властиві Вашій групі?



## Тести

*1. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію соціального розвитку колективу?*

1. Вищого.
2. Середнього.
3. Оперативного.
4. Нижчого.

*2. Визначення: "Одноланкова структура управління, єдина виробнича територія, безпосередній особистий контакт та міжособистісні відносини у процесі праці, де керівник одночасно входить до складу виконавців" характеризує:*

1. Згуртований колектив.
2. Колектив на стадії інтеграції.
3. Основний колектив – підприємство в цілому.
4. Первинний (контактний) колектив.

*3. Якій категорії відповідає наведений перелік: особистісні якості співробітників, стиль керівництва?*

1. Внутрішні (суб'єктивні) фактори, які визначають розвиток колективу.
2. Зовнішні (об'єктивні) фактори, які визначають розвиток колективу.
3. Елементи структури колективу.
4. Суб'єкт управління.

*4. Якій стадії розвитку колективу відповідають характеристики: "Завершується взаємне вивчення, на основі якого відбувається зближення людей у групи (найбільш ініціативні, менш ініціативні, індіферентні, дезорганізуючі). Вступає в силу саморегуляція колективу"?*

1. Диференціація.
2. Формування.
3. Інтеграція.
4. Згуртованість.

*5. Стабільність складу колективу, підтримка дружніх контактів у роботі та вільний час, високий рівень трудової дисципліни, високі виробничі показники характерні для колективів:*

1. Роз'єднаних.
2. Згуртованих.
3. Жіночих.
4. Розчленованих.

*6. Перелік, інформування працівників, психологічний клімат колективу, стиль керівництва, сумісність членів, групова емоційна ідентифікація, особисті якості керівника, визначає:*

1. Організаційно-технічні фактори згуртованості.
2. Економічні фактори згуртованості.
3. Соціально-психологічні фактори згуртованості.
4. Загальний рівень згуртованості колективу.

*7. Наявність декількох найбільше несприятливих соціально-економічних груп, великий діапазон показників, дисциплінованість та суспільної активності робітників характерні для колективів:*

1. Роз'єднаних.
2. Згуртованих.
3. Розчленованих.
4. Чоловічих.
8. Для визначення рівня згуртованості використовують показники:
  1. Фактичної та потенційної плинності працівників.
  2. Кількості внутрішніх конфліктів.
  3. Кількості випадків порушення трудової та виробничої дисципліни.
  4. Стабільності колективу, кількості конфліктів, кількості випадків дезорганізації.
9. Психофізіологічна сумісність пов'язана з розвитком таких процесів, як:
  1. Професійна та освітня підготовка працівників, організація праці на підприємстві.
  2. Сприйняття, увага, мислення, злагодженість сенсомоторних реакцій.
  3. Рівень організації торговельно-технологічного процесу на підприємстві.
  4. Статеві-віковий склад, рівень дисциплінованості.
10. На психологічну сумісність впливають:
  1. Рівень співвідношення між різними категоріями робітників.
  2. Характеристики формальної структури колективу.
  3. Індивідуальні якості робітників апарату управління.
  4. Індивідуальні особливості кожного члену колективу.



#### Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття "згуртованість колективу".
2. Назвіть характеристики згуртованих колективів.
3. Вкажіть характеристики групового мислення і групового тиску.
4. Висвітліть умови формування згуртованої групи.
5. Охарактеризуйте стадії формування згуртованої групи.
6. Назвіть і охарактеризуйте фактори групової згуртованості.
7. Розкрийте методику визначення групової згуртованості.
8. Висвітліть соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління.
9. Назвіть і охарактеризуйте соціальні ролі і відносини в колективі.
10. Вкажіть типи відносин, які можуть виникати між членами колективу.
11. Назвіть і охарактеризуйте методи, якими може здійснюватися колективна робота.



Для нотаток

## ТЕМА 6. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

### ПЛАН

1. Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств
2. Стратегії управління персоналом підприємства
3. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства



**Мета:** розкрити сутність, значення і цілі кадрової політики підприємства; визначити чинники, що визначають кадрову політику підприємства; висвітлити стратегії управління персоналом підприємства та розкрити зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства.



### Основні категорії

**Кадрова політика підприємства** – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

**Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом)** – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

**Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є:**

- цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива
- стиль управління
- умови праці

**Кадрова політика на підприємстві майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на наступних принципах:**

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;
- у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і його ініціатива;
- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;
- максимальне делегування функцій управління працівникам;
- необхідність розвитку мотивації працівників.

**Управлінська стратегія** – загальна концепція того, як досягаються головні цілі підприємства, вирішуються проблеми, що стоять перед ним, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси.

На практиці *стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень*, спрямованих на реалізацію місії, цілей і задач підприємства або пов'язаних з її розвитком, і містить у собі кілька елементів.

**Кадрова політика проходить такі стадії життєвого циклу підприємства, як:** формування, інтенсивне зростання, стабілізація, спад.

**Цілями кадрової політики підприємства є:** своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності;

забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Кадрова політика підприємства повинна ґрунтуватися на наступних **принципах:** справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації.

**До зовнішніх чинників**, що визначають кадрову політику підприємства, належать: національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці.



Показники	Роки			Відхилення +/-
	20	20	20	
Фонд оплати праці,млн. грн.				
у тому числі				
основна заробітна плата				
додаткова заробітна плата				
винагорода за результати				
премія із прибутку				
матеріальна допомога				
Середньомісячна заробітна плата за категоріями працівників, грн.				
працівників апарату управління				
працівників рослинництва				
працівників тваринництва				

## Висновки

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

**Завдання 1.** Здійсніть порівняльну характеристику пасивної, реактивної, превентивної і активної кадрової політики. Визначте умови застосування різних типів кадрової політики підприємств.



## Тести

1. Устав, установчий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку.

2. Положення про підрозділи, моделі робочих місць, посадові інструкції, контракти.

3. Матриця функцій, графіки процесів, технологічні карти.
4. Діловодство, документи, класифікатори, типові бланки даних.
2. *Яка основна мета кадрової політики організації?*
  1. Створення згуртованої, відповідальної і високопродуктивної робочої сили.
  2. Мінімізація витрат на робочу силу.
  3. Створення максимальної кількості робочих місць.
  4. Планування перспективної потреби у кадрах і їх своєчасна підготовка
3. *На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію кадрової політики?*
  1. Вищого.
  2. Середнього.
  3. Оперативного.
  4. Нижчого.
4. *Кадрову політику організації можна визначити як:*
  1. Систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.
  2. Сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації.
  3. Спрямованість, послідовність, дотримання статей трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу.
  4. Аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку.
5. *Кадрова політика організації – це:*
  1. Сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації.
  2. Спрямованість, послідовність, дотримання статей трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу.
  3. Аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку.
  4. Систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.
6. *Кадрова політика поділяється на такі типи:*
  1. Активна та реактивна.
  2. Пасивна та превентивна.
  3. Закрита та відкрита.
  4. Всі названі варіанти.
7. *У випадку проведення якої кадрової політики керівництво організації здійснює постійний кадровий моніторинг?*
  1. Пасивної.
  2. Активної.
  3. Відкритої.
  4. Превентивної.
8. *Не проводиться середньострокове прогнозування кадрової роботи у випадку якого типу кадрової політики?*
  1. Відкритої.
  2. Превентивної.
  3. Реактивної.
  4. Пасивної кадрової політики.
9. *Практично відсутня можливість посадового зростання персоналу при здійсненні якого типу кадрової політики?*
  1. Превентивної.
  2. Закритої.
  3. Активної.
  4. Пасивної.

*10. Кадрова робота зводиться до єдності таких підсистем:*

1. Аналіз, планування та використання кадрів.
2. Відбір, розстановка та безпосереднє навчання персоналу.
3. Мотивація, адаптація та звільнення працівників.
4. Аналіз, планування та використання кадрів, відбір, розстановка та безпосереднє навчання персоналу.



#### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність, значення і цілі кадрової політики підприємства в сучасних умовах.
2. Охарактеризуйте систему чинників, що визначають кадрову політику підприємства.
3. Назвіть напрямки кадрової політики підприємства.
4. Назвіть і охарактеризуйте типи кадрової політики підприємств.
5. Розкрийте етапи проектування кадрової політики підприємства.
6. Назвіть і охарактеризуйте стратегії управління персоналом підприємства.
7. Розкрийте зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства.



**Для нотаток**

## ТЕМА 7. СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ: ОРГАНІЗАЦІЯ І ФУНКЦІЇ

### ПЛАН

1. Організація роботи кадрової служби підприємства
2. Діловодство в роботі кадрової служби підприємства



**Мета:** розкрити роль кадрової служби в апараті управління підприємством; визначити функції кадрової служби підприємства та продемонструвати модель менеджера кадрової служби підприємства.



### Основні категорії

**Кадрова служба** - спеціалізований функціональний підрозділ підприємства, що здійснює роботу з кадрами.

**Діловодство** - повний цикл обробки і руху документів з моменту їхнього створення до завершення виконання і передачі в інші підрозділи.

**Автобіографія** – це документ, який автор складає самостійно. Автобіографія типової форми не має і складається довільно.

**Трудова книжка** – це основний документ, що підтверджує діяльність працівника, і є основою для встановлення загального, безупинного і спеціального стажу.

**Завдання 8.1.** Сформулювати посадову інструкцію менеджера ( начальника бригади, директора, фінансового директора).

Для прикладу подано посадову інструкцію бухгалтера Додаток В.

#### Посадова інструкція менеджера \_\_\_\_\_.

##### I. Загальні положення

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

##### II. Завдання та обов'язки

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

---

---

8. \_\_\_\_\_

---

9. \_\_\_\_\_

---

10. \_\_\_\_\_

---

11. \_\_\_\_\_

---

12. \_\_\_\_\_

---

13. \_\_\_\_\_

---

14. \_\_\_\_\_

---

15. \_\_\_\_\_

---

16. \_\_\_\_\_

---

17. \_\_\_\_\_

---

18. \_\_\_\_\_

---

19. \_\_\_\_\_

---

20. \_\_\_\_\_

---

21. \_\_\_\_\_

---

### III. Права

---

1. \_\_\_\_\_

---

2. \_\_\_\_\_

---

3. \_\_\_\_\_

---

4. \_\_\_\_\_

---

5. \_\_\_\_\_

---

6. \_\_\_\_\_

---

7. \_\_\_\_\_

---

8. \_\_\_\_\_

---

9. \_\_\_\_\_

---

### IV. Відповідальність

---

1. \_\_\_\_\_

---

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

#### V. Менеджер повинен знати:

1. Закони України, Укази Президента України, постанови, розпорядження, рішення Кабінету Міністрів України, Національного банку України, Державної податкової адміністрації України з питань правових засад регулювання господарської діяльності підприємства.
2. Положення (стандарты) бухгалтерського обліку та інші нормативно-правові акти Міністерства фінансів України щодо порядку ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, а також методичні документи міністерств та інших центральних органів виконавчої влади щодо галузевих особливостей застосування положень (стандартів) бухгалтерського обліку.
3. Основи технології виробництва продукції, порядок оформлення операцій і організацію документообігу за розділами обліку, форми і порядок розрахунків, порядок приймання, зарахування на баланс, зберігання і витрат коштів, товарно-матеріальних та інших цінностей.
4. Правила проведення інвентаризацій активів та зобов'язань.
5. Економіку, організацію виробництва, праці і управління.
6. Податкову справу, основи цивільного права.
7. Трудове, фінансове та господарське законодавство.
8. Правила та норми охорони праці.

#### VI. Кваліфікаційні вимоги

1. Менеджер. Начальник (завідувач) відділу (управління) планування (управління): повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи за професіями керівників нижчого рівня: для магістра - не менше 2 років, спеціаліста - не менше 3 років.
2. Завідувач сектору (бюро) у відділі (управлінні) \_\_\_\_\_: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи: для магістра - не менше 2 років, спеціаліста - не менше 3 років.

#### VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

1. За відсутності менеджера його обов'язки виконує заступник (за відсутності останнього - особа, призначена у відповідному порядку), який набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.
2. Для виконання обов'язків та реалізації прав менеджера взаємодіє:
  - 2.1 З керівниками всіх структурних підрозділів підприємства з питань фінансово-господарської діяльності підприємства.
  - 2.2. З начальником відділу кадрів - з питань підбору, прийняття на роботу, звільнення, переміщення матеріально відповідальних осіб та працівників \_\_\_\_\_ підприємства.
  - 2.3. З начальником планово-економічного відділу з питань:
    - 2.3.1. Отримання:
      - планів виробництва продукції;
      - проектів оптових та роздрібних цін на продукцію;
      - звітів про виконання планів структурними підрозділами і підприємством в цілому;
    - 2.3.2. Надання:
      - даних, необхідних для економічного планування, прогнозування та аналізу;
      - балансу та оперативних звітів про доходи та видатки, про використання бюджету;
      - розрахунків заробітної плати;
  - 2.4. З начальником відділу технічного контролю з питань:
    - 2.4.1. Отримання:
      - актів відбракування продукції;
      - висновків про винність відповідальних осіб;
      - висновків щодо прийнятих рекламацій;
    - 2.4.2. Надання:
      - відомостей про результати обліку втрат від браку;
      - відомостей про стягнення з винних осіб;
  - 2.5. З начальником відділу збуту (маркетингу) з питань:
    - 2.5.1. Отримання:
      - товарно-супроводжувальної документації;
      - звітів про відвантажену продукцію;

- відомостей про стан залишків продукції на складах;
- рахунків, виставлених контрагентам за відвантажену продукцію;
- копій претензій та рекламаций, пред'явлених підприємству;

### 2.5.2. Надання:

- відомостей про рух продукції;
- норм запасів продукції на складах;
- підсумків інвентаризації продукції;

Окрім того при призначенні посадових осіб важливо визначити професійно – кваліфікаційну модель, осіб, які мають право займати дану посаду. Тому, визначимо професійно кваліфікаційну модель менеджера, яка буде мати такий вигляд:

## Завдання та обов'язки.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

### Кваліфікаційні вимоги.

Менеджер. Начальник (завідувач) відділу (управління) \_\_\_\_\_: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професіями керівників нижчого рівня: для магістра - не менше 2 років, спеціаліста - не менше 3 років.

Завідувач сектора (бюро) у відділі (управлінні) \_\_\_\_\_: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж бухгалтерської роботи для магістра - не менше 2 років, спеціаліста - не менше 3 років.

### Додаткове завдання

**Завдання 1.** Вважається, що для менеджерів з персоналу найбільш важливими є такі якості:

- мистецтво встановлювати і підтримувати систему відносин з людьми;
- мистецтво вирішувати конфлікти, попереджати їх;
- мистецтво одержувати, обробляти, оцінювати кадрову інформацію і на цій основі будувати систему комунікацій в управлінні персоналом;
- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність своєчасно виявляти проблеми і приймати рішення в управлінні персоналом;
- здатність найбільш ефективно розподіляти людські ресурси в підприємстві;
- здатність йти на виправданий ризик і на впровадження кадрових нововведень у підприємстві;
- мистецтво самоаналізу – здатність об'єктивно оцінювати свою позицію, роль у підприємстві, виявляти свої сильні і слабкі сторони.

Проаналізуйте наведені вище положення і підготуйте відповіді на такі питання:

1. Чи можна вважати перелік відзначених якостей менеджера з персоналу вичерпним?
2. Якими додатковими властивостями та якостями повинен володіти менеджер з персоналу, що працює в умовах ринку?



### Тести

1. *Що слід розуміти під функціональними повноваженнями менеджера з персоналу?*
  1. Можливість впливати на працівників, що підпорядковані іншим лінійним керівникам.
  2. Можливість не виконувати певні управлінські рішення.
  3. Право залучати додаткові ресурси.
  4. Можливість додаткового заохочення.
2. *Яку роль виконує менеджер з персоналу, що здійснює адміністративний контроль за дотриманням вимог законодавства:*
  1. Спеціаліста з трудових договорів (контрактів).
  2. Опікуна своїх працівників.
  3. Архітектора кадрового потенціалу.
  4. Інструктора з кадрової роботи.
3. *До основних функцій менеджера персоналу у сфері стратегічного і оперативного управління належать:*
  1. Визначення стратегії фірми в кадровій роботі.
  2. Допомога керівництву у здійсненні кадрової політики з питань найму, просування, пересування, звільнення, скорочення штатів.
  3. Надання допомоги лінійним і функціональним керівникам в роботі з персоналом з метою досягнення найбільш ефективних результатів.
  4. Формування кадрової політики підприємства.
4. *Проект наказу про звільнення працівника з посади економіста організації погоджують із:*
  1. Всі відповіді вірні.
  2. Лінійним менеджером.
  3. Менеджером по персоналу.
  4. Заступником керівника організації.
5. *Трудову книжку, як головний документ про трудову діяльність, на працівника організації менеджер з персоналу повинен оформити протягом:*
  1. Тижня.
  2. 3 днів.
  3. 10 днів.
  4. 1 місяця.
6. *Якими можуть бути повноваження інспектора кадрів всередині підприємства?*
  1. Лінійними, функціональними.
  2. Лінійними, паралельними.

3. Прямими, опосередкованими.
4. Функціональними.
7. *Відділ персоналу підприємства не має право:*
  1. Заохочувати працівників за високопродуктивну працю.
  2. Контролювати використання працівників у відповідності до їх професій, спеціальностей та кваліфікації.
  3. Вимагати від менеджерів інформацію про роботу з персоналом.
  4. Репрезентувати з питань своїх обов'язків підприємство у інших організаціях.
8. *Сукупність певних підрозділів та їх працівників, що допомагають менеджерам здійснювати свої повноваження і обов'язки, але не мають розпорядницьких функцій, – це:*
  1. Адміністративний апарат.
  2. Відділ персоналу.
  3. Канцелярія підприємства.
  4. Рівень управління.
9. *Влаштувуючись на роботу вперше, працівник має подати у відділ персоналу такі документи:*
  1. Паспорт, документи про освіту, резюме.
  2. Заяву та особовий листок по обліку кадрів.
  3. Трудову книжку, результати медичного обстеження.
  4. Паспорт, посвідчення водія, заяву.
10. *Проекти наказів по персоналу в організації за звичай готує:*
  1. Менеджер з персоналу.
  2. Керівник організацій.
  3. Лінійний менеджер.
  4. Заступник керівника організації.



#### Питання для самоконтролю

1. Розкрийте роль кадрової служби в апараті управління підприємством.
2. Назвіть функції кадрової служби підприємства.
3. Якими чинниками визначається структура служби управління персоналом?
4. Розкрийте зміст Положення про кадрову службу підприємства.
5. Охарактеризуйте модель менеджера кадрової служби підприємства.
6. Висвітліть питання діловодства в роботі кадрової служби підприємства.



Для нотаток

## Тема 8. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ

### ПЛАН

1. Кадрове планування у підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи
2. Види планування роботи з персоналом підприємства
3. Визначення потреби підприємства в персоналі



**Мета:** засвоїти основні цілі, задачі та принципи кадрового планування, навчитись визначати потребу підприємства в персоналі.



### Основні категорії

**Кадрове планування** – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє:

- забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;
- підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

*За допомогою кадрового планування можна визначити:*

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні;
- які вимоги пред'являються до тих чи інших категорій працівників (професійно-кваліфікаційні моделі посад);
- яким чином залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал;
- як використовувати персонал відповідно до його потенціалу;
- як забезпечити розвиток цього потенціалу, підвищити кваліфікацію людей;
- як забезпечити справедливу оплату праці, мотивацію персоналу і вирішити його соціальні проблеми;
- якими будуть витрати на заплановані заходи.

### Кадрове планування повинно забезпечувати:

- максимальне розкриття здібностей працівників;
- мотивацію працівників;
- урахування економічних і соціальних наслідків прийнятих у підприємстві рішень.

### Принципи кадрового планування:

1. Науковість – застосування наукових даних, норм і нормативів
2. Безперервність – обумовлена відповідним характером господарської діяльності підприємства і тією обставиною, що сам персонал знаходиться в постійному русі. Планування розглядається не як одиничний акт, а як постійно повторюваний процес
3. Масовість – залучення до процесу планування працівників, які виконуватимуть ці плани. Особливе значення цього принципу – при складанні соціальних планів
4. Гнучкість – можливість постійного внесення корективів у раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляду відповідно до обставин, що змінюються  
Узгодження планів по персоналу у формі координації і інтеграції – узгодження "по горизонталі" та "по вертикалі"
5. Повнота – планування повинно охоплювати усі питання, що стосуються відтворення, розвитку, використання персоналу, мотивації праці
6. Точність – дотримання точних норм, нормативів, законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу
7. Економічність – витрати на складання плану повинні бути менше ефекту від його виконання

8. Створення необхідних умов для виконання плану – забезпечення необхідними ресурсами

У залежності від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють **три види планування**:

- стратегічне (перспективне);
- тактичне (середньострокове);
- поточне (оперативне).

**Оперативний план роботи з персоналом** – це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік.

**До напрямків змін потреби підприємства в персоналі належать:**

- внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили;
- звільнення за власним бажанням;
- вихід на пенсію;
- декретні відпустки і т.д.

**Потреба підприємства в персоналі поділяється на:**

- загальну;
- додаткову.

**Загальна потреба підприємства в персоналі (Ч)** визначається відношенням запланованого обсягу товарообігу (Тз) до запланованої продуктивності праці (ППз)

$$\text{Ч} = \frac{T_z}{\text{ПП}_z}$$

**Додаткова потребу в персоналі**, що являє собою різницю між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду.

**До основних методів прогнозування потреби в персоналі належать:**

1. *Економетричний метод*, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.
2. *Екстраполяція* – найбільш простий метод, який часто використовується. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє.
3. *Метод експертних оцінок* – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі. Цими спеціалістами є керівники підрозділів. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок. Залежно від розмірів підприємства і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівнику пропонується відповісти на ряд питань, підготовлених службою персоналу).
4. *Балансовий метод планування* полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого.
5. *Математично-економічні методи*, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин.
6. *Методи лінійного програмування* дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку.
7. *Комп'ютерні моделі* – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу.
8. *Нормативний метод* являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво

одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати).

**Завдання 1.** Використовуючи анкетування розробити оперативний план роботи з персоналом в аналізованому підприємстві.

### Анкета

П.І.Б. \_\_\_\_\_

Дата народження \_\_\_\_\_

Посада: \_\_\_\_\_

1. Проранжуйте ступінь значимості пріоритетів у вашій роботі:

- заробіток;
- спілкування;
- самовираження;
- інше (напишіть) \_\_\_\_\_

2. Що ви очікуєте отримати від роботи у майбутньому?

\_\_\_\_\_

3. Як ви дізнаєтеся, що гарно виконуєте свою роботу?

\_\_\_\_\_

4. Чи влаштовує вас заробітна плата, яку ви отримуєте?

\_\_\_\_\_

5. Якщо заробітна плата збільшиться, як ви розподілите свої доходи?

\_\_\_\_\_

6. В якому випадку ви змінили б своє місце роботи?

\_\_\_\_\_

7. Чи задовольняє вас графік робочого дня?

\_\_\_\_\_

8. Який із методів управління найбільше вплинули б на вашу продуктивність праці?

- організаційно-розпорядчий (похвальні листи, дошка пошани, догана);
- економічний (премія, штрафні стягнення);
- соціально-психологічний (здоровий клімат в колективі, задоволення умов праці і відпочинку).

9. Які заходи необхідно використати, щоб підвищити продуктивності праці у вашому колективі? \_\_\_\_\_

10. Чи можете ви запропонувати підприємству нові ідеї щодо його розвитку та підвищенню рівня прибутковості (напишіть свої пропозиції)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Завдання 2.** Здійснити оцінку наявного персоналу на підприємстві та визначити потребу аналізованого підприємства в персоналі.

**Таблиця 1**

Оцінка наявного персоналу в

Показники	Форма звіту метод розрахунку	20____р	20____р	20____р	Відхилення,	
					20____р. +/- до 20____р.	20____р. у % 20____р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб						
в тому числі:						
- керівників						
- службовців						
- спеціалістів						
- робітників						
- учнів						
Чисельність працівників за віком, осіб:						
- 18-25 років						
- 26-40 років						
- 41 і більше						
Чисельність працівників за статтю, осіб:						
- жінок						
- чоловіків						
Чисельність працівників за стажом роботи, осіб:						
- 18-25 років						
- 26-40 років						
- 41 і більше						
Чисельність працівників за рівнем кваліфікації, осіб:						
- висококваліфіковані						
- кваліфікованих						
- низькокваліфікованих						
- не кваліфікованих						

## Висновки

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Тести

1. Який процес має узгоджувати і врівноважувати інтереси роботодавців та найманих працівників?

1. Кадрове планування.
2. Адаптація працівників.
3. Плинність кадрів.
4. Професіограма.

2. Якщо працівник після закінчення строку попередження про звільнення з роботи не залишив місця роботи і не вимагає розірвання трудового договору, адміністрація:

1. Не може звільнити його з роботи на підставі заяви поданої раніше.
2. Може звільнити протягом 2 днів після строку попередження.
3. Може звільнити працівника після узгодження з профспілковим комітетом.
4. Всі відповіді вірні.

### 3. Які приклади відповідають категорії "спеціаліст"?

1. Економіст, юрист, інженер, ревізор, бухгалтер.
2. Бухгалтер, старший юрисконсульт.
3. Директор філії, секретар, податковий інспектор, начальник відділу маркетингу.
4. Начальник транспортного відділу, голова правління райспоживспілки, бухгалтер, економіст.

5. Метою кадрового планування є:

1. Визначення професійного рівня та професійної придатності працівників.
2. Забезпечення підприємства (організації) робочою силою та визначення неминучих втрат.
3. Скорочення тривалості робочого дня та встановлення пільг для працівників.
4. Створення оптимальних умов праці та підвищення мотивації персоналу на підприємстві.

6. Загальна потреба підприємства в кадрах визначається за такими показниками:

1. Обсяг виробництва, виробіток на одного працюючого.
2. Обсяг прибутку, продуктивність праці одного працівника.
3. Продуктивність праці управлінських працівників.
4. Трудомісткість управлінських операцій, фонд робочого часу службовця.

7. При звільненні з поважних причин працівники попереджають адміністрацію письмово за:

1. За два тижні.
2. 10 днів.
3. 15 днів.
4. 3 місяці.

8. Прогнозування в кадровій роботі є:

1. Попередньою стадією планування роботи з кадрами, основою підготовки планових рішень і завдань.
2. Методом формування кадрової політики підприємства.
3. Прогнозом структури кадрів підприємства.
4. Набором рішень з поточного управління працівниками.

9. Загальна потреба підприємства в кадрах визначається за такими показниками:

1. Обсяг виробництва, виробіток на одного працюючого.
2. Обсяг прибутку, продуктивність праці одного працівника.
3. Продуктивність праці управлінських працівників.
4. Трудомісткість управлінських операцій, фонд робочого часу службовця.

10. Поняття "посада" означає:

1. Окрему штатну одиницю організації.
2. Сукупність прав, обов'язків та відповідальності працівника.
3. Первинний елемент в структурі управління, що характеризується функціями, межами компетенції і правовим статусом працівника.
4. Основний елемент в організаційній структурі управління, що характеризується певним обсягом прав, обов'язків і відповідальності.

*Додаткові завдання:*

**Завдання 1.** Темп зростання продуктивності праці у підприємстві склав 125 %, товарообіг заплановано в сумі 10 475 тис. грн. Продуктивність праці на одного працівника у звітному році склала 85 тис. грн. Визначте загальну потребу підприємства в персоналі.

Додаткове завдання



### Питання для самоконтролю

1. Розкрийте значення кадрового планування у підприємстві
2. Назвіть цілі і задачі кадрового планування.
3. Висвітліть принципи кадрового планування у підприємстві.
4. Охарактеризуйте етапи планування потреби підприємства в персоналі
5. Назвіть і охарактеризуйте види планування роботи з персоналом підприємства.
6. Розкрийте структуру оперативного плану роботи з персоналом підприємства.
7. Висвітліть методи визначення потреби підприємства в персоналі



Для нотаток

## ЗМІСТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

#### ПЛАН

1. Наймання персоналу у підприємство
2. Залучення персоналу
3. Відбір персоналу
4. Професійна орієнтація в системі управління персоналом
5. Управління трудовою адаптацією



**Мета:** визначити та проаналізувати порядок наймання, залучення та відбір персоналу на підприємстві. Визначити переваги професійної орієнтації в системі управління персоналом.



#### Основні категорії

**Наймання на роботу** – це ряд дій, що здійснюються підприємством для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення його цілей.

**Наймання персоналу** – це своєрідна торговельна угода. Кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: роботодавець – знайти найбільш придатного працівника для виконання конкретного виду робіт з урахуванням усього комплексу пропонованих до виконавця вимог, а працівник – одержати роботу, що відповідає його найбільш значимим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистим якостям, здібностям, тобто робота повинна відповідати не тільки бажанням і інтересам працівника, але і його можливостям у повній мірі оволодіти даною професією і якісно виконувати доручену роботу.

**Потребу в персоналі** підприємство задовольняє в процесі залучення (набору) і створення резерву працівників для заняття вакантних посад.

**Аналіз змісту роботи** – це процес систематичного і докладного дослідження змісту роботи.

До кандидата застосовують такий набір **характеристик**:

1. *Фізичні дані*: ріст; здоров'я; еталон зовнішності, необхідний для успішної діяльності; мовні характеристики кандидата; вікові обмеження; стать.
2. *Кваліфікація*: освіта (рівень); необхідна професійна підготовка; необхідна кваліфікація; досвід попередньої роботи (рівень, тривалість роботи на посадах) та її види (наприклад, технічна, управлінська); інші необхідні навички і знання.
3. *Інтелект*: потрібен певний рівень розумових здібностей, інтелекту.
4. *Здатності* (необхідні для того, щоб оптимально виконувати роботу): технічні, спритність рук, вербальні, математичні, уміння спілкуватися, аналітичні навички, художні, креативність.
5. *Інтереси*: рішення інтелектуальних проблем, практичні/ конструктивні інтереси, суспільні, художні.
6. *Характер*: для успіху претендентам потрібні певні риси характеру, вони повинні вміти: працювати з іншими людьми, впливати на інших людей, покладатися на себе, одержувати задоволення від напруженої роботи.
7. *Мотивація*: гроші, безпека, престиж, належність до підприємства, влада, майстерність, рішення проблем.

8. *Умови* (що вимагає дана робота): проживання у певному районі, можливості поїздок, здатності довго працювати, певний сімейний стан.

**Професіограма** – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини. **Професіограма** включає відомості, які:

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

*У залежності від стажу, досвіду роботи, кваліфікації претендента виділяють такі види резюме: хронологічне* (послідовно наводиться інформація про претендента, починаючи з останніх подій у професійній діяльності);

*функціональне* (складається претендентами, які мають досвід роботи в ряді підприємств, що спеціалізуються у певних сферах діяльності; у ньому наводиться послідовний виклад кваліфікаційного розпитку за кожним із напрямків кар'єрного зростання);

*професійне* (робиться акцент на професійних досягненнях претендента у певній сфері діяльності, важливих для успішної роботи на вакантній посаді в даному підприємстві).

**Резюме включає:**

1. Особисті відомості.
2. Мету (слід конкретно вказати, яку мету переслідує претендент, направляючи резюме в дане підприємство, наприклад, одержання певної посади).
3. Дані про освіту.
4. Дані про професійну діяльність (опис досвіду роботи наводиться у зворотному .хронологічному порядку в розрізі посад; увагу слід зосередити на набутих досвіді, уміннях і навичках).
1. Сферу професійних інтересів (доцільно вказувати лише ті з них, що сприяють зростанню кваліфікації в напрямку діяльності, пов'язаному із функціональною специфікою вакантної посади).
2. Проведення первинної співбесіди – наступна стадія відбору персоналу.
3. Первинна співбесіда проводиться спеціалістом відділу кадрів. Її мета – більш детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент повинен одержати також інформацію про підприємство і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості у пропонованій роботі.

При прийнятті рішення про застосування методів при відборі кандидатів необхідна їх попередня перевірка **на валідність та надійність**.

**Валідність методів**, що використовуються при відборі, означає, що застосовувані методи дійсно дають можливість оцінити наявність у кандидатів якостей, що відповідають вимогам посади та підприємства, і дозволяють домогтися найкращих результатів при прийнятті рішення про прийом на роботу. **Надійність методів** відбору означає, що вони дозволяють одержувати стійкі результати, вільні від випадкових помилок.

*Найбільш розповсюдженими методами оцінки кандидатів на вакантну посаду є:* тестування; відбіркові іспити; оцінні іспити; групові методи відбору (групові дискусії, ділові ігри, вправи на рішення проблем і аналіз конкретних ситуацій, рольові ігри); співбесіди.

- професіограми, психограми.

**Трудовий договір (контракт)** – це угода між працівником і підприємством про дотримання наступних умов:

- працівник дає згоду виконувати певну роботу у певній посаді відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства;
- роботодавець дає згоду виплачувати працівнику обговорену компенсацію (заробітну плату, пільги) і забезпечувати умови праці, що відповідають трудовому законодавству,

колективному договору.

**Трудовий договір (контракт) повинен містити у собі таку інформацію:**

**Професійна орієнтація** – це комплекс взаємозалежних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

**Трудова адаптація** – це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

**Трудова адаптація** – це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника.

**Завдання 1.** Скласти резюме особи, що претендує на працевлаштування.

**Завдання 2.** Розробити професіограму для кандидата на заміщення вакантної посади менеджера по кадрах для аналізованого підприємства.

**Завдання 3.** Використовуючи дані аналізованого підприємства, розробити та укласти трудовий договір із прийняттям на посаду менеджера по кадрах.

*Методичні рекомендації до завдання 2.*

При складанні професіограми до кандидата на заміщення вакантної посади застосовують такий набір характеристик:

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

*Методичні рекомендації до завдання 3.*

Трудовий договір (контракт) повинен містити у собі таку інформацію:

- 1) місце роботи (назва конкретного підрозділу, відділу, філії підприємства, в якому повинна здійснюватися трудова діяльність працівника);
- 2) трудові функції;
- 3) тривалість терміну випробування (як правило, складає 2-3 місяця);
- 4) розмір зарплати і додаткові пільги;
- 5) система компенсацій (заробітна плата, бонуси/премії і пільги);
- 6) дата початку дії контракту (договору) і дата його закінчення, якщо це контракт на фіксований період;

7) робочі години і відпустки.

Наказ про зарахування на роботу готується на підставі заяви від кандидата, що завізована керівником підприємства.



### Тести

1. Менеджеру з персоналу при бесіді з претендентом на посаду заборонено запитувати:
  1. З ким Ви постійно проживаєте?
  2. Чому Ви звільнились з попередньої роботи?
  3. Хто рекомендував Вас на цю посаду?
  4. Які Ви маєте досягнення у цій роботі?
2. Атестаційна комісія після проведення, атестацій працівників організації приймає таке рішення:
  1. Атестувати або не атестувати працівника.
  2. Звільнити працівника з посади.
  3. Атестувати умовно працівника.
  4. Перевести на іншу роботу.
3. Підбір персоналу – це рішення про відповідність кандидата на визначену посаду:
  1. Керівника підприємства або конкурсної комісії.
  2. Голови конкурсної комісії.
  3. Менеджера структурного підрозділу.
  4. Менеджера з персоналу.
4. Відбір – це всебічне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і визначення кращих із них здійснюється:
  1. Конкурсною комісією.
  2. Трудовим колективом.
  3. Лінійним менеджером.
  4. Менеджером по персоналу.
5. Інформація про умови конкурсу на вакантні посади розміщується в засобах масової інформації не пізніше як за:
  1. 1 місяць.
  2. 2 місяці.
  3. 20 днів.
  4. 15 днів.
6. За проведення конкурсу по відбору кращих кандидатів на посаду відповідає:
  1. Конкурсна комісія.
  2. Лінійний менеджер.
  3. Менеджер з персоналу.
  4. Керівник організації.
7. В Україні трудові договори за строком дії бувають таких видів:
  1. Всі відповіді правильні.
  2. Договори укладенні на невизначений строк.
  3. Договори укладенні на визначений строк.
  4. Договори укладені на час виконання певної роботи.
8. Забороняється відмовляти у прийнятті на роботу за такими мотивами:
  1. Соціального походження.
  2. Без прописки на проживання по місцю роботи.
  3. Вагітність жінок.
  4. Матері з малими дітьми.
9. Що виступає як регламент вимог щодо кваліфікації працівників?
  1. Посадова інструкція.
  2. Тарифно-кваліфікаційний довідник.

3. Положення про підрозділ.

4. Статут підприємства.

*10. Агенти-розповсюджувачі інформації належать до:*

1. Внутрішніх джерел набору персоналу.

2. Консультантів у сфері найму персоналу.

3. Зовнішніх джерел набору кадрів.

4. Методів відбору найбільш кваліфікованих працівників.

#### **Завдання 4**

Ви – менеджер з персоналу підприємства. Вам необхідно підібрати працівника на посаду начальника відділу маркетингу.

Завдання:

1. Визначте джерела набору, якими Ви скористаєтеся (обґрунтуйте свій вибір).

2. Визначте методи, якими Ви скористаєтеся для відбору претендентів.

3. Складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом.

4. Визначте критерії відбору на дану посаду.

5. Складіть профіль особистості "ідеального" начальника безпеки.

#### **Завдання 5**

Ви – менеджер з персоналу підприємства.

Ви здійснюєте відбір кандидатів на вакантну посаду у Ваше підприємство. При розмові з деякими з них Ви з'ясовуєте, що вони не мають своєю метою одержання роботи саме у Вашому підприємстві.

Яких кандидатів Ви відберете для роботи: тих, хто прагне до роботи саме у Вашому підприємстві, або будете керуватися якими-небудь іншими критеріями?

#### **Завдання 6**

Ви – керівник великої компанії. Сьогодні Ваш день присвячений відбору кандидата на посаду начальника відділу реклами. Ви повинні провести співбесіду з двома претендентами. Перший кандидат попередньо надіслав своє резюме, а також супровідний лист, що характеризує його як відмінного фахівця і людину, що зацікавлена у роботі саме у Вашій компанії. Другий претендент приніс своє резюме особисто, у той момент, коли почався відбір кандидатів. До того ж, Ви знаєте, що він відмінно працює, тому що Вам доводилося разом з ним працювати раніше.

Як Ви побудуєте структуру співбесіди з кожним із кандидатів і кому з них віддасте перевагу?

#### **Додаткові завдання:**

##### **Завдання 1**

Яке буде Ваше відношення як керівника до кандидата на вакантне місце, якщо його супровідний лист друкований на папері для заміток, без логічної структури написання? Яке буде Ваше перше враження про кандидата, і чи поголитесь Ви запросити його на особисту бесіду, тому що він відповідає потрібним професійним якостям фахівця?

##### **Завдання 2**

Як ви поставитеся до того, що резюме одного з претендентів на посаду начальника відділу маркетингу в розділі "Досвід роботи" містить величезну інформацію про різні місця роботи даного фахівця (до того ж, не більше півроку на одному робочому місці)?

Як Ви побудуєте співбесіду з цим кандидатом?



#### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте значимість та зміст процесу наймання персоналу у підприємство.
2. Висвітліть процедуру залучення персоналу у підприємство.
3. Охарактеризуйте зміст процедури відбору персоналу.

4. Яким чином у підприємстві здійснюється оформлення контракту про наймання працівника?
5. У чому полягають сутність та значення професійної орієнтації працівників?
6. Визначте сутність та цілі трудової адаптації персоналу підприємства.
7. Охарактеризуйте напрямки та аспекти трудової адаптації персоналу.
8. Висвітліть сутність та зміст управління процесом адаптації.



**Для нотаток**

## Тема 10. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### ПЛАН

1. Ділове оцінювання персоналу підприємства: сутність, задачі, зміст і методологія
2. Оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві
3. Атестація персоналу підприємства



**Мета:** провести дослідження щодо ділового оцінювання персоналу підприємства, проаналізувати сутність та необхідність оцінювання та атестації спеціалістів та керівників підприємства.



### Основні категорії

**Ділове оцінювання персоналу** – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

#### **Види ділового оцінювання персоналу підприємства:**

1. Оцінювання кандидатів на вакантну посаду: аналіз анкетних даних, збір інформації про кандидата, перевірочні іспити, співбесіда.
2. Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства. Обидва види оцінювання дозволяють вирішувати в основному аналогічні задачі, тому в їхньому формулюванні під словом "працівник" варто розуміти також "кандидат на посаду".

**Показники ділового оцінювання персоналу підприємства можна поділити на такі групи:**

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

**Оцінювання результатів діяльності спеціалістів здійснюється за допомогою системи показників.** У залежності від змісту і характеру праці спеціалістів і, насамперед, від того, наскільки чітко можна охарактеризувати результати праці кількісно, чи існують норми часу на виконання тих чи інших робіт, чи видається працівникам нормоване завдання за обсягом робіт, що підлягають виконанню протягом визначеного періоду, застосовують різні показники:

- складність праці;
- продуктивність праці;
- якість праці.

**Продуктивність праці спеціалістів** характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу.

**Оцінювання якості праці спеціалістів** передбачає наявність чітких, кількісно виражених вимог до її результатів.

**Коефіцієнт якості праці спеціалістів** визначається по методиках, що діють на підприємствах у рамках комплексної системи управління ефективністю і якістю роботи.

**Діяльність працівників у відношенні підвищення кваліфікації** може бути виражена загальною кількістю років навчання з відривом і без відриву від виробництва, фактами стажування, заміщення працівника на більш високій посаді і т.п.

**Показники творчої активності і підвищення кваліфікації** працівника порівнюються із середніми значеннями відповідного показника в цілому по підприємству для певної посадової категорії. Якщо індивідуальне значення показника попадає в діапазон  $\pm 30\%$  від середнього значення, діяльність спеціаліста визнається середньою, при більшому

перевищенні (більш ніж на 30 %) – успішною, в іншому випадку – незадовільною.

**Оцінювання соціально-психологічних аспектів** діяльності спеціаліста дозволяє визначити його авторитет у колективі, вплив на соціально-психологічний клімат, достоїнства і недоліки характеру. Оцінювання здійснюється як колегами (анонімне анкетування), що проробили з оцінюваним спеціалістом не менше року, так і керівником (оцінка "зверху"). При цьому оцінка, що дається керівником, не повинна носити анонімний характер. Така оцінка (у балах) проводиться тільки по тим якостям працівника, що виявляються безпосередньо у відносинах з вищестоящим керівництвом (ретельність, дисциплінованість, ініціативність та ін.).

**Атестація** являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника. Проведення атестації регламентується рядом офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням.

**Розрізняють наступні види атестації:**

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

**Проведення атестації включає такі етапи:**

- 1) підготовка до атестації;
- 2) проведення самої атестації;

**Завдання 1.** Використовуючи дані конкретного підприємства, проаналізувати ефективність діяльності спеціалістів.

**Таблиця 1**

Оцінка результатів діяльності спеціалістів в \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

Спеціалісти	Складність праці, бал			Продуктивність праці, грн		Якість праці		
	Відповідальність	Самостійність	Рівень заробітної плати	в розрахунку на 1 люд.-год	трудомісткість	Коефіцієнт якості праці	Рівень кваліфікації	Рівень творчої активності
Керівник								
Зам. керівника								
Головний бухгалтер								
Менеджер-економіст								
Гол. агроном								
Гол. зоотехнік								
Гол. інженер-механік								

**Висновки** \_\_\_\_\_

## Оцінка ролі професійних мотивів працівників, в балах

Групи респондентів	Заробіток	Соціальний статус, кар'єра	Уникнення покарань	Задоволення від роботи	Само-реалізація	Разом
Працівники адміністративних підрозділів (керівники та їх заступники)						
Головні спеціалісти						
Робітники						
Разом						
У середньому по групах респондентів, %						

[illegible]

### Методичні рекомендації до завдання 2

Оцінювання здійснюється як колегами (анонімне анкетування), що проробили з оцінюваним спеціалістом не менше року, так і керівником (оцінка "зверху"). При цьому оцінка, що дається керівником, не повинна носити анонімний характер. Така оцінка (у балах) проводиться тільки по тим якостям працівника, що виявляються безпосередньо у

відносінах з вищестоящим керівництвом (ретельність, дисциплінованість, ініціативність та ін.).

### **Анкета**

Свої відповіді оцінюйте в балах, максимальний бал – 5.

1. У скільки балів ви оцінюєте рівень відповідальності вашого колеги?
2. На скільки він самостійний у прийнятті рішень та виконанні завдань?
3. Оцініть віддачу до праці вашого колеги.
4. Ставлення до колективу.
5. Оцініть рівень дисциплінованості.
6. Оцініть рівень кваліфікації респондента (на вашу думку).
7. Якість виконаної роботи.
8. Ступінь ініціативності та творчої активності.
9. Ваше особисте ставлення до колеги.
10. чи відповідають його особисті професійні кошти посаді, яку він займає.

### **Додаткові завдання:**

**Завдання 1.** Розробіть процедуру проведення атестації працівників планово-економічного відділу. Визначте та охарактеризуйте основні етапи атестації.

**Завдання 2.** Розробіть анкету для оцінки ділових і особистісних якостей адміністративно-управлінського персоналу підприємства.



### **Тести**

1. Які категорії працівників організацій підлягають атестації?
  1. Спеціалісти.
  2. Керівники підрозділів.
  3. Менеджери.
  4. Технічні виконавці.
2. Прогулом вважається відсутність працівника на роботі:
  1. Більше трьох годин одночасно або сумарно.
  2. Протягом робочого дня.
  3. Більше 2 годин одночасно або сумарно.
  4. Більше 4 годин одночасно або сумарно.
3. Які приклади ілюструють прогностичні методи оцінювання кадрів?
  1. Вивчення документів (трудової книжки, анкети, характеристики, дипломів) і особисті бесіди, психологічне тестування.
  2. Тимчасові доручення за посадою, стажування, дублювання.
  3. Ділові ігри, конкретні ситуації.
  4. Замісництво, психологічне тестування, ділові ігри.
4. Яку категорію ілюструє перелік: відповідний рівень освіти та професійної підготовки, досвід практичної роботи, організаторські здібності, особистісні якості, вік, стан здоров'я?
  1. Основні критерії добору кадрів.
  2. Банк даних для планування резерву кадрів.
  3. Вторинна адаптація.

4. Причини плинності кадрів.
5. *Поточна оцінка якостей та навичок персоналу – це:*
  1. Сертифікація.
  2. Тестування.
  3. Атестація.
  4. Всі відповіді вірні.
6. *Атестація працівників буває таких видів:*
  1. Підсумкова, проміжна, спеціальна.
  2. Узагальнююча, проміжна, професійна.
  3. Підсумкова, професійна, узагальнююча.
  4. Проміжна, кінцева, попередня.
7. *Критеріями оцінки персоналу є:*
  1. Професійні знання, вміння, організаторські якості, самовпевненість працівників.
  2. Цілеспрямованість, дружні стосунки з керівництвом, моральні якості, потенційні здібності працівників.
  3. Професійні знання та навички, моральні якості, ділові та організаторські здібності.
  4. Індивідуальні якості, професійні здібності, рівень потреб та мотивації до праці.
8. *Ділова оцінка персоналу – це:*
  1. Встановлення рівня кваліфікації працівника.
  2. Процес виявлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця.
  3. Процес виявлення відповідності чисельності найнятих працівників кількості робочих місць в організації.
  4. Встановлення рівня професійної майстерності працівників у сфері діяльності організації.
9. *Атестація персоналу – це:*
  1. Процес перевірки знань всіх категорій працівників організації.
  2. Традиційний метод оцінки персоналу керівництвом із застосуванням стандартних критеріїв.
  3. Визначення рейтингу та статусної позиції працівника в організації.
  4. Діяльність, що здійснюється з метою вивільнення персоналу або переміщення на вищу посаду.
10. *Підсумкові висновки атестаційної комісії оформлюються у вигляді таких формулювань:*
  1. Відмінно, добре, задовільно, незадовільно.
  2. Добре, задовільно, незадовільно.
  3. Відповідає посаді, частково відповідає посаді, не відповідає посаді.
  4. Підвищити посадовий оклад, понизити посадовий оклад, здійснити надбавки (знижки) до посадового окладу.



#### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність і задачі ділового оцінювання персоналу підприємства.
2. Які вимоги ставляться до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства?
3. Назвіть види ділового оцінювання персоналу. Розкрийте зміст оцінювання кандидатів на вакантну посаду і поточного періодичного оцінювання працівників підприємства.
4. Охарактеризуйте методи ділового оцінювання персоналу підприємства.
5. Розкрийте зміст оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві
6. Охарактеризуйте процедуру проведення атестації персоналу підприємства.



## ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### ПЛАН

1. Кар'єра: сутність, види, етапи
2. Управління кар'єрою персоналу
3. Навчання персоналу
4. Управління мобільністю персоналу
5. Планування і підготовка кадрового резерву



**Мета:** визначити та засвоїти сутність, види та етапи управління кар'єрою, освоїти етапи навчання персоналу та сутність і необхідність планування і підготовки кадрового резерву.



### Основні категорії

**Розвиток персоналу** – це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

Термін "**кар'єра**" у загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності.

**Кар'єру** – траєкторію свого руху – людина будує самостійно, враховуючи особливості внутрішньо- і позаорганізаційної реальності і головне – свої власні цілі, бажання та настанови.

**Під трудовою кар'єрою** мається на увазі індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Поняття "трудова кар'єра" є більш ширшим у порівнянні з такими термінами, як "ділова кар'єра" або "професійно-кваліфікаційне просування".

**Ділова кар'єра** – це підвид трудової кар'єри, який поширюється на просування і досягнення успіху в специфічних видах трудової діяльності – бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять прибуток, доход або інші особисті вигоди.

**Розрізняють два види трудової кар'єри:**

1. Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах [22].
2. Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

**Управління кар'єрою персоналу** – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

**Кар'єрограма** являє собою перелік професійних і посадових позицій у підприємстві (і поза ним), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм певної позиції у підприємстві

**Професійне навчання персоналу** – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

**Ефективність навчання** можна було б визначати за формулою:

$$\text{Доцільність навчання} = \frac{\text{Цілі}}{\text{Ціна}}.$$

**Мобільність персоналу** – це широке поняття, яке охоплює його рух як у територіальному аспекті, так і у конкретному підприємстві.

**Управління мобільністю персоналу** передбачає цілеспрямований вплив на процес руху персоналу з метою забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого боку.

**Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (Кп)**

$$K_p = \frac{R_p}{R_{\text{сер.}}}$$

$R_p$  – кількість прийнятих працівників у підприємство за певний період;

$R_{\text{сер.}}$  – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період

**Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (Кз)**

$$K_z = \frac{R_z}{R_{\text{сер.}}}$$

$R_z$  – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

$R_{\text{сер.}}$  – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період

**Коефіцієнт загального обороту кадрів (Кзо)**

$$K_{zo} = \frac{K_p + K_z}{R_{\text{сер.}}} \quad \text{або} \quad K_{zo} = K_p + K_z$$

$R_p$  – кількість прийнятих працівників у підприємство за певний період;

$R_z$  – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

$R_{\text{сер.}}$  – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період

$K_p$  – коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (за період);

$K_z$  – коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (за період)

**Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк)**

$$K_{пк} = \frac{R_p + R_{нз}}{R_{\text{сер.}}}$$

$R_z$  – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

$R_{нз}$  – кількість неминуче звільнених працівників за період (у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, в декретну відпустку, при направленні на навчання, за станом здоров'я, за скороченням штатів);

$R_{\text{сер.}}$  – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період

**Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників (Кспз)**

$$K_{спз} = \frac{R_p}{R_z}$$

$R_p$  – кількість прийнятих працівників у підприємство за певний період;

$R_z$  – кількість звільнених працівників з підприємства за відповідний період;

**Коефіцієнт стабільності кадрів (Кс)**

$$K_c = \frac{R_1}{R_{\text{сер.}}}$$

$R_1$  – кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року (за певний період);

$R_{\text{сер.}}$  – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період

**Горизонтальна кар'єра здійснюється в двох формах: ротація і збагачення праці.**

**Кадровий резерв** – це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

**Стан роботи з кадровим резервом у підприємстві характеризується такими показниками:**

1. Ефективність підготовки керівників у межах підприємства (Епід):

$$E_{pid} = \frac{\text{Кількість ключових посад за період, зайнятих представниками резерву}}{\text{Кількість посад, що звільнилися, за період}} \quad (10.1)$$

2. Плинність резерву (През):

$$P_{рез} = \frac{\text{Кількість резервістів, що залишили підприємство протягом періоду}}{\text{Середня кількість резервістів за період}} \quad (10.2)$$

3. Середній термін перебування в резерві (tрез):

$$t_{рез} = \frac{\text{Кількість років перебування в резерві до заняття посади}}{\text{Кількість осіб складу резерву, що зайняли посаду}} \quad (10.3)$$

4. Готовність резерву (Грез).

$$Г_{рез} = \frac{\text{Кількість ключових посад, що мають наступників}}{\text{Загальна кількість ключових посад}} \quad (10.4)$$

**Ціна придбання** – це сума витрат на набір робочої сили, ознайомлення її з виробництвом і первинне навчання.

**Відновна вартість** встановлюється для кожної групи працівників і виражає вартість набору і навчання працівника кожної професійної групи в поточних цінах.

**Балансова вартість ВУ розраховується за формулою:**

$$BV = \frac{r}{r+p} \times C, \quad (10.5)$$

**Завдання 1.** Визначити та проаналізувати плинність та ефективність використання персоналу використовуючи статистичні дані конкретного підприємства.

**Таблиця 1**

Плинність кадрів та ефективність використання персоналу в \_\_\_\_\_

Показники	20____р.	20____р.	20____р.	Відхилення	
				+/-	%
Ціна придбання					
Відновна вартість					
Балансова вартість					
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття					
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення					
Коефіцієнт загального обороту кадрів					
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників					
Коефіцієнт стабільності кадрів					
Ефективність навчання					

**Висновки** \_\_\_\_\_

**Завдання 2.** На основі даних аналізованого підприємства, визначити та зробити аналіз стану роботи з кадровим резервом.

**Таблиця 2**

Аналіз стану роботи з кадровим резервом в

Показники	20____р.	20____р.	20____р.	Відхилення	
				+/-	%
Ефективність підготовки керівників у межах підприємства					
Плинність резерву					
Середній термін перебування в резерві					
Готовність резерву					

### Висновки

*Додаткові завдання:*

**Завдання 1.** Ви проробили у відділі після закінчення інституту усього кілька місяців. Вас викликає начальник і говорить, що треба поїхати до суміжників і допомогти їм налагодити виробництво потрібної для Вашого підприємства продукції. Але вчора Вас викликали у відділ кадрів і запропонували поїхати на курси підвищення кваліфікації до Києва. Яким буде Ваш вибір як самий вірний шлях до подальшої кар'єри?

**Завдання 2.** Старшого економіста Фесенко Олександра Петровича як гарного спеціаліста підвищили за посадою. Він став заступником начальника планово-економічного відділу. Однак через певний час стало ясно, що він не справляється зі своїми обов'язками і його підвищення виявилось передчасним. Таким чином, він одержав повідомлення, що його знижено за посадою (до старшого економіста). Олександр Петрович розцінив це як особисту образу і звільнився з роботи. Чи вірними були його дії? Як би Ви поводити себе на його місці?



## Тести

1. *Яке визначення кар'єри є найбільш вичерпним?*
  1. Це індивідуально усвідомлена позиція та поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини.
  2. Це безперервне і постійне просування по організаційній ієрархії.
  3. Це різні стадії розвитку у професійній діяльності: навчання, наймання на роботу, просування, звільнення.
  4. Це межі і швидкість просування працівника на більш високі ступені ієрархії.
2. *Трудовий договір, укладений на певний строк, може бути неподовжено за ініціативою адміністрації будь-коли з письмовим попередженням в працівника за:*
  1. 2 місяці.
  2. 12 днів.
  3. 1 місяць.
  4. 3 місяці.
3. *Законодавством передбачено такі види професійного навчання:*
  1. Підготовка нових працівників, ротація, підвищення кваліфікації.
  2. Самоосвіта, перепідготовка, навчання суміжним професіям.
  3. Підготовка нових працівників, перепідготовка, навчання суміжним професіям, підвищення кваліфікації.
  4. Всі зазначені варіанти.
4. *Форми підвищення кваліфікації персоналу є такі:*
  1. Самоосвіта, профорієнтація, основана на стандартах і програмах.
  2. Внутрішня та зовнішня, організована та не організована, професійно орієнтована, основана на стандартах і програмах.
  3. Внутрішня та зовнішня, загальна, організована та неорганізована, основана на стандартах і програмах.
  4. Немає вірної відповіді.
5. *Кар'єра в управлінні персоналом – це:*
  1. Поступове просування особи у будь якій сфері діяльності, зміна навичок, кваліфікаційних можливостей тощо.
  2. Це просування вперед за вибраним шляхом діяльності, досягнення визнання, слави та збагачення.
  3. Послідовне зайняття посад у межах однієї організації.
  4. Переміщення працівника на вищі посади через реалізацію потреби у самоствердженні.
6. *Існують такі типові моделі ділової кар'єри:*
  1. "Трамплін", "сходи", "дерево", "перетин шляхів".
  2. "Сходи", "спуск", "змія", "павутиння".
  3. "Трамплін", "сходи", "змія", "роздоріжжя".
  4. "Вертикальна", "горизонтальна", "східчаста", "центральна".
7. *Кар'єру працівників можна поділити на такі етапи:*
  1. Початковий, становлення, консолідації, завершення, останній.
  2. Становлення, збереження, стабілізації, пенсійний, кінцевий.
  3. Попередній, становлення, збереження, завершення, пенсійний.
  4. Первинний, вторинний, етап консолідації та пенсійний.
8. *Стиль керівництва – це:*
  1. Філософія та політика впровадження системи управління персоналом.
  2. Формування психологічного мікроклімату у групі (колективі).
  3. Гнучка поведінка керівника по відношенню до підлеглих.
  4. Правила та норми поведінки керівників в організації.
9. *Керівник демократичного типу:*

1. Відрізняється надмірною централізацією влади.
  2. Створює умови підлеглим для ініціативи і самостійності.
  3. Практично не втручається у справи підлеглих.
  4. Особисто доводить всі завдання до підлеглих.
10. *Ротація та суміщення професій належать до:*
1. Внутрішніх джерел набору кадрів.
  2. Методів набору з внутрішніх джерел.
  3. Методів відбору працівників на вакантні посади.
  4. Методів професійного навчання працівників.



#### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність понять: "кар'єра", "трудова кар'єра", "ділова кар'єра". Назвіть та охарактеризуйте види трудової кар'єри.
2. Охарактеризуйте етапи кар'єри.
3. Назвіть мотиви кар'єри.
4. Розкрийте сутність поняття "динамічність кар'єри".
5. Висвітліть сутність та зміст управління кар'єрою персоналу підприємства.
6. Охарактеризуйте види та модель навчання персоналу підприємства.
7. Розкрийте специфіку оцінки ефективності навчання персоналу підприємства.
8. Розкрийте зміст управління мобільністю кадрів.
9. Розкрийте сутність та типи кадрового резерву.
10. Назвіть та охарактеризуйте етапи роботи з резервом управлінських кадрів.



#### **Для нотаток**

## ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

### ПЛАН

1. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення
2. Управління плинністю кадрів у підприємстві
3. Управління безпекою персоналу



**Мета:** освоїти організацію процесу та способи звільнення працівників, проаналізувати плинність кадрів на підприємстві та визначити причини плинності.



### Основні категорії

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

**Звільнення персоналу підприємства вимагає:**

- дотримання трудового законодавства;
- чітких, максимально об'єктивних критеріїв добору;
- прив'язки до робочих місць;
- мінімізації витрат і одержання економії;
- запобігання наступних і пов'язаних з вивільненням витрат;
- відкритості;
- інформування;
- компенсацій і допомоги у працевлаштуванні.

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

**Працівники, що вивільняються, поділяються на дві частини:**

1. Особи, які не пройшли атестацію, які систематично порушують дисципліну або ті, які не "вписуються" у підприємство з тієї причини, що функції, які виконувалися ними колись, стали непотрібними.
2. Працівники, яких підприємство хоче залишити, але вже у новій якості.

**Звільнення за скороченням штатів може бути оскаржене у судовому порядку.**

Основним доказом для судового органу, що підтверджує проведення заходів зі скорочення штатів, є:

- штатний розпис з відповідними змінами;
- накази (документи) відносно зміни структури підприємства;
- документи на виплату заробітної плати до і після скорочення штатів;
- обліковий склад працюючих і т.д.

**Плинність кадрів** – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

**Стан процесу плинності кадрів у підприємстві характеризується коефіцієнтом плинності кадрів ( $K_{пк}$ ):**

$$K_{пк} = \frac{R_z + R_{нз}}{R_{ср.}}, \quad (11.1)$$

де  $R_z$  – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;  $R_{нз}$  – кількість неминуче звільнених працівників за відповідний період (у зв'язку з виходом на пенсію, в

армію, у декретну відпустку, при направленні на навчання, за станом здоров'я, за скороченням штатів);  $R_{сер.}$  – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо:  $K_{пк} < 0,1$  – плинність кадрів у підприємстві є низькою;

$0,1 \leq K_{пк} \leq 0,2$  – плинність кадрів у підприємстві середня;

$K > 0,2$  – плинність кадрів у підприємстві є високою;

**Основними мотивами плинності кадрів на підприємстві є:**

- низька зарплата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва;
- відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні;
- невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії, невизначеність перспектив професійного просування;
- важкі і шкідливі умови праці;
- погані взаємини у колективі, з адміністрацією;
- незадоволеність професією.

**Показник задоволеності працівників підприємством ( $K_z$ ):**

$$K_z = 1 - \frac{\text{Кількість осіб, що звільнилися за власним бажанням}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (11.2)$$

**Коефіцієнт потенційної плинності кадрів ( $K_{пп}$ ):**

$$K_{пп} = \frac{\text{Кількість осіб, що бажають звільнитися (згідно анкети)}}{\text{Кількість опитаних працівників}} \quad (11.3)$$

**Коефіцієнт інтенсивності плинності ( $K_{ін}$ ):**

$$K_{ін} = \frac{\text{Частковий коефіцієнт плинності по підрозділу}}{\text{Загальний коефіцієнт плинності}} \quad (11.4)$$

**Охорона праці** – це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

**Умови праці** — це сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

**Завдання 1.** Визначити та проаналізувати показники плинності кадрів, використовуючи дані конкретного підприємства.

**Таблиця 1**

Аналіз показників плинності кадрів в

Показники	20____р.	20____р.	20____р.	відхилення	
				+/-	%
Показник задоволеності працівників підприємством					
Коефіцієнт потенційної плинності кадрів					
Коефіцієнт інтенсивності плинності					
Коефіцієнтом плинності кадрів					

**Висновки**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Завдання 2.** Оцініть плинність кадрів у підприємстві за звітний період на підставі таких показників:

1. Середньооблікова чисельність персоналу – 243 чол.

2. Кількість звільнених за звітний період – 29 чол.,

зокрема: - За власним бажанням – 15 чол.

- У зв'язку з виходом на пенсію – 7 чол.

- За ініціативою адміністрації – 5 чол.

- За станом здоров'я – 2 чол.

3. Кількість прийнятих у підприємство за звітний період – 39 чол.

Розробіть заходи щодо формування стабільного трудового колективу підприємства.

**Завдання 3.** Ви – менеджер з персоналу у підприємстві. Вам потрібно звільнити підлеглого. Яким чином Ви будете готуватися до бесіди з працівником, що звільнюється, та за якою схемою будете проводити цю бесіду?

*Додаткові завдання:*

**Завдання 1.** Проаналізуйте дві ситуації:

1. Компанія "Майком Системс", що спеціалізується на виробництві устаткування для передачі даних, і є однією із 100 провідних компаній, мала труднощі залучення і збереження кваліфікованих працівників в умовах різкого розвитку наукомістких виробництв. Компанія вирішила подолати конкуренцією, запропонувавши своїм службовцям конкурентоспроможну заробітну плату і додаткові пільги. Зокрема, програму пільг, що діє з першого дня вступу на роботу, – медичне страхування, стоматологічну і офтальмологічну допомогу, подарунки до Різдва на суму 100-400 \$, базу відпочинку, заняття з аеробіки, гітари, англійської мови (для іспанських і в'єтнамських працівників). Деякі працівники адміністративно-управлінського складу одержали матеріальну допомогу для переїзду, компенсацію з квартплати і пільгове страхування життя.

Компанія провела також ряд заходів щодо організації спілкування в колективі, проводячи зустрічі службовців різних рівнів і випускаючи два внутрішніх періодичних видання.

2. Компанія "Шопсміт Інк", виробник інструментів, що процвітає вже біля шести років, зробила помилку, організувавши великий набір співробітників, щоб справитися зі зростаючим обсягом збуту (який подвоювався щороку), а також зі зростаючим обсягом листування (який виник при переході від системи збуту через оптовиків на прямий продаж).

Компанія не мала труднощів при наборі людей. Вона була сильним роботодавцем в економічно нерозвиненому районі, але найчастіше наймала не найкращих працівників або занадто багато кандидатів. Через певний час річна плинність кадрів склала 20 %. "У нас виникли проблеми з обліком, – коментує президент компанії. – Ми найняли ще шість клерків, але тепер працюють ці шість, так ще шість, з якими ми починали, хоча, якби усе йшло нормально, те з цією роботою могли б справитися і чотири чоловіки. Коли приймається по 300 нових службовців у рік, іноді може знадобитися років два, щоб усвідомити помилку".

**Завдання 2.** Які заходи щодо адаптації і збереження працівників застосовують діючі американські фірми?

2. Чим відрізняються дії керівництва "Майком Системс" відносно рішення проблеми різкого зростання чисельності працівників від дій "Шопсміт Інк"?



**Тести**

1. При переведенні на іншу роботу в організації до суттєвих умов праці, зміна яких вимагає згоди працівника належать:

1. Зміна місця проживання працівника.
2. Розмір і система заробітної плати.
3. Ступінь складності та важкості роботи.
4. Зміна часу і порядку виконання роботи.

2. Заяву про звільнення можна подавати:

1. Всі відповіді правильні.
2. Під час роботи.
3. Під час хвороби.
4. Під час відпуст

3. При звільненні з роботи за власним бажанням з поважних причин безперервний стаж зберігається за умови, що перерва у роботі не перебільшувала:

1. 1-го місяця.
2. 2-х місяців.
3. 3-х місяців.
4. 4-х місяців.

4. *Незадоволеність роботою, умовами праці, заробітною платою, звільнення за порушення трудової дисципліни, розтрата, зловживання; невідповідність посаді, погані стосунки з керівником або колегами, зміна місця проживання – це:*
  1. Причини, які призводять до надлишкової плинності кадрів.
  2. Причини, які призводять до необхідної плинності кадрів.
  3. Результат психологічної несумісності співпрацівників колективу.
  4. Характеристика розчленованого колективу.
5. *Який перелік ілюструє необхідну плинність кадрів?*
  1. Призив до армії, поступлення на навчання, вихід на пенсію.
  2. Незадоволеність роботою, призов до армії, вихід на пенсію, невідповідність посаді, зміна місця проживання.
  3. Звільнення за порушення трудової дисципліни, незадоволеність умовами праці, поганий психологічний клімат.
  4. Віддаленість місця роботи від дому, вихід на пенсію, відпустка по догляду за дитиною.
6. *Адміністрація може розірвати трудовий договір з працівником після одержання згоди профспілки не пізніше:*
  1. 1-го місяця.
  2. 10 днів.
  3. 20 днів.
  4. 2-х місяців.
7. *Припинення трудового договору (контракту) може відбуватися за таких підстав:*
  1. Усі перелічені відповіді.
  2. За згодою сторін.
  3. За ініціативою власника майна,
  4. Набуття законної чинності вироку суду, щодо позбавлення працівника волі.
8. *Збори трудового колективу по виборам керівника організації вважаються правомірними, якщо в них бере участь від загальної чисельності:*
  1. Більше 50%.
  2. Більше 60 %.
  3. Більше 75 %.
  4. Більше 80 %.
9. *Підведення підсумків виборів керівника організації шляхом затвердження результатів голосування здійснюється:*
  1. Органом, який створив конкурсну комісію.
  2. Вищим керівництвом.
  3. Зборами трудового колективу.
  4. Конкурсною комісією.
10. *Прийняття на роботу в організаціях різних форм власності здійснюється відповідно до:*
  1. Правил, внутрішнього трудового розпорядку.
  2. Колективного договору.
  3. Колективної угоди.
  4. Статуту організації.
11. *Мобільність персоналу – це:*
  1. Переведення працівників на іншу роботу.
  2. Звільнення працівника з роботи.
  3. Зміна працівником робочого місця в професійній структурі, переміщення в межах організації чи на інше підприємство.
  4. Переміщення на вищу посаду в межах організації.

**Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність поняття "вивільнення персоналу". Яких принципів слід дотримуватися при звільненні персоналу?
2. Охарактеризуйте заходи щодо здійснення гнучкої політики зайнятості підприємства.
3. Висвітліть схему проведення процедури масового вивільнення працівників підприємства.
4. Розкрийте організацію процесу звільнення персоналу підприємства.
5. Охарактеризуйте недирективні методи скорочення персоналу.
6. Розкрийте зміст процедури звільнення працівників підприємства за власним бажанням.
7. Що являє собою процес формування стабільного трудового колективу?
8. Охарактеризуйте процедуру оцінки плинності кадрів у підприємстві.
9. Розкрийте сутність і зміст управління плинністю кадрів у підприємстві.
10. У чому полягає зміст управління безпекою персоналу підприємства?

**Для нотаток**

## ТЕМА 13. СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.

### ПЛАН

1. Теорії мотивації персоналу.
2. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу
3. Управління мотивацією.
4. Організація мотивації на підприємстві



**Мета:** засвоїти основні теорії мотивації праці, визначити переваги методів стимулювання трудової активності працівників. Проаналізувати процес організації мотивації та стимулювання праці в аграрних підприємствах.



### Основні категорії

Із змістовних теорій мотивацій найбільш відомими є :

- а) теорія потреб Маслоу;
- б) теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера;
- в) теорія набутих потреб Мак-Клелланда,
- г) теорія двох факторів Герцберга.

**Теорія потреб Маслоу** А. Маслоу - один із великих вчених у галузі мотивації та психології. Його теорія психології управління включає такі ідеї і ґрунтується на таких передумовах:

- люди постійно мають якісь потреби;
- люди виділяють певний набір сильно виражених потреб, які можна об'єднати в окремі групи;
- групи потреб знаходяться в ієрархічному розміщенні відповідно один до одного;
- потреби, якщо вони не задовольняються, змушують людину діяти. Задоволені потреби не мотивують людей;
- якщо одна потреба задовольняється, то її місце замінює інша;

**Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб:**

- Фізіологічні потреби.
- Потреби в безпеці та впевненості в майбутньому.
- Потреби належності до певної соціальної групи.
- Потреби визнання й поваги.
- Потреби в самовираженні.

**Теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера.** К.Альдерфер вважає, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. На відміну від Маслоу, він виділяє тільки три таких групи: потреби існування; потреби зв'язку; потреби росту.

**Теорія набутих потреб Мак-Клелланда.** Дана теорія пов'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини потреб досягнення, співучасті та влади. Це досить сильні потреби для людини, які значно впливають на її поведінку і примушують діяти. Потреба досягнень проявляється в бажанні людини досягти поставлених цілей.

**Теорія двох факторів Герцберга.** Відповідно до теорії Герцберга, наявність факторів умов праці не буде мотивувати працівника. Вона тільки запобігає виникненню почуття незадоволеності роботою. Для досягнення мети мотивації потрібно забезпечити наявність мотивуючих факторів. Для того щоб використовувати теорію Герцберга ефективно, потрібно скласти перелік гігієнічних і мотивуючих факторів і дати можливість працівникам самим визначати, яким факторам вони надають перевагу.

**Змістовні теорії мотивації** ґрунтуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, які визначають поведінку людей. **Процесійні теорії** розглядають мотивації з іншого боку. Процесійні теорії визнають існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного типу поведінки.

**Існує три основні процесійні теорії мотивації:**

теорія очікування В.Врума

теорія справедливості Адамса

теорія Портера— Лоулера.

**Концепція партисипативного** (англ. – участь) управління ґрунтується на залученні працівників до прийнятого рішення з питань управління підприємством у вигляді різних форм самоуправління та «гуртків якості». Участь працівників в управлінні мотивує їх до більш інтенсивної та якісно виконаної роботи і, як результат, до підвищення продуктивності праці.

**Мотивація праці** – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

**Потреби** – це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині.

**Потреби** – відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і розвитку людини. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив.

**Мотивація** – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу. Стимулювання як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

**Мотивація і стимулювання як методи управління** працею є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий — на його закріплення, проте вони доповнюють один одного.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника.

**Мотивація** – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

**Винагороди** – це поняття, що відноситься до всіх форм виплат або нагород, які одержує працівник. **Винагороди діляться** на: *прямі виплати* у вигляді заробітної плати, окладів, премій, комісійних і бонусів; *непрямі* – у формі пільг, таких, як страхування за рахунок роботодавця або оплачена відпустка.

**Три підходи до вибору мотиваційної стратегії.** Стимули і покарання: люди працюють за винагороди — тим, хто добре працює, платять добре, а тим, хто працює ще краще, платять ще більше. Тих, хто не працює якісно — карають.

**Управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів:**

використання грошей як міра нагороди і стимулів; застосування покарань;

розвиток співучасті; мотивація через роботу; винагороди і визнання досягнень;

залучення людей до управління; заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів.

**Мотиваційний Моніторинг** – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці,

прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва.

**Завдання 1.** Провести анкетування працівників (спеціалістів, службовців та робітників) аналізованого підприємства.

Розташуйте в порядку першості запропоновані десять видів винагород за вашу роботу (таблиця 1).

**Таблиця 1**

Можливі винагороди за роботу працівників

№п/п	Види винагород	Ранжируваний ряд
1	Стабільність зайнятості.	
2	Повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи.	
3	Добра оплата.	
4	Цікава робота.	
5	Сприятливі умови праці.	
6	Почуття належності до справ	
7	Співчутливе ставлення з боку менеджерів (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомогти).	
8	Особисті контакти з менеджерами.	
9	Просування по службі.	
10	Дисципліна праці.	

**Висновки**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Таблиця 2**

Підведення підсумків проведеного анкетування

№п/п	Види винагород	Ранжируваний ряд
1	Стабільність зайнятості.	
2	Повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи.	
3	Добра оплата.	
4	Цікава робота.	
5	Сприятливі умови праці.	
6	Почуття належності до справ	
7	Співчутливе ставлення з боку менеджерів (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомогти).	
8	Особисті контакти з менеджерами.	
9	Просування по службі.	
10	Дисципліна праці.	

[illegible]

### Таблица 3

## Ефективність використаних винагород на підприємстві

[illegible]

## Висновки

[illegible]

## Тести

1. Відповідно до теорії Маслоу існує:

1. 5 груп потреб
2. 6 груп потреб
3. 4 групи потреб

#### 4. 7 груп потреб

##### 2. *Мотивація – це:*

1. процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників
2. відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і розвитку людини. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив
3. це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці.

##### 3. *Винагороди – це:*

1. поняття, що відноситься до всіх форм виплат або нагород, які одержує працівник
2. це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників
3. це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.
4. правильна відповідь відсутня

##### 4. *Потреби – це:*

1. те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільний для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині
2. це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці
3. поняття, що відноситься до всіх форм виплат або нагород, які одержує працівник
4. це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

##### 5. *Мотивація і стимулювання як методи управління працею є:*

1. протилежними за напрямками
2. діють в одному напрямку
3. правильна відповідь відсутня

##### 6. *Існує три основні процесійні теорії мотивації:*

1. теорія очікування В.Врума, теорія справедливості Адамса, теорія Портера— Лоулера.
2. теорія потреб Маслоу, Теорія набутих потреб Мак-Клелланда, теорія Портера— Лоулера
3. теорія очікування В.Врума, теорія справедливості Адамса, теорія потреб Маслоу.
4. Теорія набутих потреб Мак-Клелланда, теорія Портера— Лоулера, теорія справедливості Адамса.

##### 7. *Концепція партисипативного це:*

1. управління ґрунтується на залученні працівників до прийнятого рішення з питань управління підприємством у вигляді різних форм самоуправління та «гуртків якості».
2. визнання існуючих потреб
3. система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва.
4. відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і розвитку людини.



#### **Питання для самоконтролю**

1. Теорії мотивації персоналу.
2. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу
3. Управління мотивацією.
4. Організація мотивації на підприємстві
5. Процесійні теорії мотивації
6. Підходи до вибору мотиваційної стратегії

7. Управління мотивацією
8. Теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера.
9. Теорія набутих потреб Мак-Клелланда.
10. Теорія двох факторів Герцберга



Для нотаток

## Тема 14. КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.

### ПЛАН

1. Феноменологія конфлікту.
2. Типи конфліктів.
3. Способи регулювання і розв'язання конфліктів.



**Мета:** освоїти феноменологію, типи конфліктів, що виникають в колективі.  
Проаналізувати основні способи врегулювання та розв'язання конфліктів на підприємстві.



### Основні категорії

#### Декілька визначень конфлікту:

- конфлікт визначається як боротьба за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, боротьба, в якій цілями противників є нейтралізація, нанесення шкоди, або знищення один одного (М. Козер);
- конфлікт – це явище, яке виникає тоді, коли цілі однієї групи можуть бути досягнуті таким чином, що роблять неможливим для інших груп реалізацію їх власних цілей (П. Коен);
- конфлікт – це крайнє загострення соціальних протиріч, яке знаходить відображення в зіткненні різних соціальних спільностей — класів, націй, держав, соціальних груп, інститутів і т. п., зумовлених протилежністю або істотною різницею їх інтересів, цілей, тенденцій розвитку (Е. М. Бабосов);
- конфлікт визначається як внутрішньо сконструйоване бачення ситуації. У кожного учасника своє уявлення про реальність;
- вияв протиборства, тобто активного зіткнення тенденцій, оцінок, принципів, думок, характерів, еталонів поведінки;
- реакція на несприятливі ситуації, що травмують особистість, на перешкоди у досягненні яких-небудь цілей;

- з точки зору психологічного стану протидіючих сторін конфлікт постає водночас і як захист, і як реакція у відповідь;
- з інструментальної точки зору конфлікт виступає як один із засобів самоутвердження;
- в технічному плані конфлікт – один із крайніх засобів регулювання міжособистих стосунках.

**Умови конфлікту** – обставини чи фактори, що визначають його характеристики і можливість його виникнення.

**Предмет конфлікту** – реально існуючу чи уявну проблему. **Причини виникнення конфлікту** пов'язані з якимись конкретними діями учасників ситуації. **Предмет конфлікту** – це те, що стає об'єктом несумісних претензій сторін. Предметом конфлікту може бути конкретний об'єкт, конкретна можливість.

**Об'єкт конфлікту** – це дефіцитний ресурс. Щоб стати об'єктом конфлікту певний елемент (матеріальний чи соціальний), повинен знаходитись на зіткненні інтересів різних соціальних суб'єктів, які намагаються одноособово контролювати його. Об'єкт є невідимим, як об'єктивно (він один), так і суб'єктивно (ніхто не хоче відмовитись від нього, поміняти на інший, хоча б і такий самий).

**Конфлікти класифікують в залежності від часу дії** – затяжні і короткочасні. *По масштабам дії* – загальнонаціональні, регіональні, локальні

**Типи міжгрупових конфліктів в організації:** керівництво організації — персонал (можливі причини – порушення правових норм, незадовільні умови праці, низька заробітна плата і т. д.); адміністрація-профспілки (порушення трудового законодавства з боку адміністрації, незадовільні умови праці, низька заробітна плата і т. д.); конфлікт між підрозділами всередині організації (взаємна залежність по виконуваним задачам, розподіл ресурсів, структурна перебудова і т. д.); конфлікт між мікрогрупами всередині колективу (протилежність інтересів, цінностей, цілей, амбіції лідерів).

**Міжособові конфлікти в організаціях** — це переважно, по-перше, конфлікти по вертикалі, коли конфліктує сторони знаходяться на різних рівнях управлінської ієрархії, і, по-друге, конфлікти по горизонталі, коли сторони розташовані на одному рівні ієрархії.

**Конфлікти** за джерелами бувають:

- структурні конфлікти;
- \* інноваційні конфлікти;
- позиційні конфлікти (конфлікти значущості);
- конфлікти справедливості;
- суперництво за ресурси;
- динамічні конфлікти (групова динаміка).

**Протиборство (конкуренція)** характеризується активною боротьбою індивіда за свої інтереси, відсутністю співпраці при пошуку рішення, націленістю тільки на свої інтереси, реалізація їх без врахування інтересів іншої сторони, індивід застосовує всі доступні йому засоби для досягнення поставлених цілей: влада, примус, різні засоби тиску на опонентів, використання залежності інших учасників від нього.

**Поступливість (пристосування).** Дії індивіда направлені на збереження і відновлення сприятливих відносин з опонентом шляхом згладжування розбіжностей за рахунок власних інтересів.

**Управління конфліктами** передбачає процес контролювання конфлікту самими учасниками або зовнішніми силами. Врегулювання конфлікту — це часткове або тимчасове його вирішення. Під завершенням конфлікту розуміють будь-яке його припинення (навіть таке, яке не передбачає його розв'язання).

**Розв'язання конфлікту** — це досягнення згоди по спірним питанням між учасниками.

*Розв'язати конфлікт — значить:*

- 1) вирішити, хто є переможцем, яким буде розподіл цінностей;
- 2) здійснити цей розподіл цінностей;
- 1) дійти висновку про повне завершення конфлікту



## Тести

1. Конфліктна ситуація – це:

- а) несвідома мимовільна схильність особистості до певного психологічного стану;
- б) сформована обстановка, поява умов, при яких можливе виникнення конфлікту;
- в) протиріччя або незгода між двома конфліктуючими сторонами з яких-небудь проблем;
- г) неспівпадання поглядів на одну й ту ж проблему;
- д) відсутність згоди між двома або більше особами.

2. Відсутність згоди між двома або більше особами, коли кожна з них намагається зробити так, щоб прийняти саме її погляди або цілі, – це:

- а) конфліктна ситуація;
- б) конфлікт;
- в) відгук;
- г) декодування;
- д) кодування;
- е) лідерство;

3. Конфлікт дає додаткову інформацію – це:

- а) негативна сторона конфлікту;
- б) позитивна сторона конфлікту.

3. правильна відповідь відсутня

4. Основні типи конфліктів:

- а) психологічний;
- б) внутрішньоособовий;
- д) міжособовий;
- ж) між особою і групою;
- з) міжгруповий;

5. Міжгруповий конфлікт – це:

- а) конфлікт прямого характеру;
- б) конфлікт непрямого характеру;
- в) соціальний конфлікт;
- г) розходження поглядів між групами;

6. Розходження поглядів людей з різними рисами характеру, поглядами та цінностями – це:

- а) внутрішньоособовий конфлікт;
- б) міжособовий;
- г) індивідуальний;
- д) груповий;

7. Причини конфліктів (3 відповіді):

- а) сімейні обставини;
- б) обмеженість ресурсів;
- в) відмінні комунікації;
- г) розбіжності щодо цілей;
- є) усі відповіді правильні.

8. Що відноситься до структурних методів розв'язання конфліктних ситуацій (3 відповіді):

- а) конфлікт між особою та групою;
- б) розв'язання вимог до праці;
- в) ухилення;
- г) компроміс;
- д) загально-організаційні комплексні цілі;
- е) структура системи винагород;

- є) примушування;
- ж) вирішення проблем;
- з) задовільні комунікації;
- и) відгук.

9. *Що належить до міжособових методів розв'язання конфліктних ситуацій (5 відповідей)?*

- а) ухилення;
- б) бійка;
- в) пасивність;
- г) згладжування;
- д) винагороди;
- є) примушування;
- є) розв'язання;
- ж) активність;
- з) компроміс;
- и) поведінка;
- і) вирішення проблеми;
- ї) координаційні механізми;



#### Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні етапи становлення конфліктології як самостійної науки.
2. Які Існують тенденції розвитку сучасної конфліктології?
3. Які причини конфліктів в організації?
4. Назвіть основні типи конфліктів.
5. Які позитивні І негативні функції виконує конфлікт?
6. Які Існують стадії розвитку конфлікту?
7. Назвіть психологічні теорії конфлікту та визначте своє ставлення до них.
8. Яка роль посередника в конфлікті та які типи посередництва використовуються при вирішенні конфліктів?
9. Які Існують основні стилі поведінки в конфлікті? Що необхідно враховувати при виборі стилю поведінки?
10. Назвіть особливості конфліктної ситуації.
11. Як проводиться картографія конфлікту?
12. Які можливі види участі в конфлікті?
13. Назвіть причини виникнення внутрішньоособистісних протиріч.
14. Перерахуйте етапи регулювання конфлікту.
15. Які види діяльності включає процес управління конфліктами?



Для нотаток

## ТЕМА 15. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО У ПІДПРИЄМСТВІ

### ПЛАН

1. Соціальне партнерство у підприємстві: сутність і функції
2. Система регулювання соціально-трудових відносин у підприємстві
3. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства
4. Закордонний досвід соціального партнерства



**Мета:** навчитись врегульовувати соціально-трудові відносини на підприємстві, використовуючи колективний договір та закордонний досвід партнерства.



### Основні категорії

**Соціальне партнерство** – така система відносин між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, при якій визнаються розбіжності економічних інтересів різних соціальних груп і право кожної з них відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння і співробітництва в умовах злагоди.

**Соціальне партнерство у підприємстві** – це система заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцями. Таке співробітництво здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно в формі колективних переговорів, колективних договорів і угод, які регулюють соціально-трудові відносини.

**Специфічною формою партнерства у підприємстві є трипаратизм** (включає три складові), тобто залучення до переговорів представників виконавчої влади. Така співпраця може бути постійною або нерегулярною (тільки у випадках загострення ситуації).

**Соціальне партнерство** є специфічною формою соціальних відносин між трьома суб'єктами (тріада) ринкової економіки: державою, найманими працівниками та роботодавцями.

**Соціальне партнерство** – інтегруючий елемент ринкової економіки, а види та принципи співробітництва залежать від того, на якому рівні здійснюється соціальне партнерство.

**Трудові відносини** – це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності. До них належать: відносини між роботодавцем і найманими працівниками, між керівниками і підлеглими, між працівниками і трудовим колективом, між адміністрацією і персоналом.

**Соціально-трудові відносини** – це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави.

**Соціальна політика підприємства** – пільги і захист персоналу визначаються законодавством, закріплюються у колективних договорах і угодах різного рівня: генеральних, галузевих (тарифних), територіальних, колективних.

**Колективний договір** – це багатоплановий документ, він регулює майже усі відносини у підприємстві як з питань виробничої діяльності, так і з інших питань, об'єднує всі заходи, які спрямовані на удосконалення виробництва, оплати праці, покращення умов і побуту працівників.

*Колективний договір складається у підприємствах всіх форм власності при умові застосування найманої праці.*

**Регулювання соціально-трудових відносин** ґрунтується на законодавчо гарантованих правах найманих працівників. До них належить право на захист від звільнення, яке вимагає як від роботодавця, так і від працівника дотримання протягом певного часу відмови від укладеного між ними договору про наймання. Це страхує роботодавця і працівника від несподіваних кроків стосовно один одного.

У процесі роботи **звільнення можливе** внаслідок порушення умов договору або з економічних причин.

**Право на захист від безробіття** регулюється Законом "Про сприяння зайнятості працівника", який втратив постійне місце роботи. Йому надається допомога та здійснюється його перенавчання. Розмір допомоги в разі безробіття дорівнює 68 % його останнього чистого доходу, а для одинокого – 63 %. Після року безробіття їм надається соціальна допомога у розмірі 58 % чистого доходу, якщо немає інших джерел існування.

Право на 8-годинний робочий день та відпустку не менше 18 робочих днів забезпечується Законом "Про регулювання робочого часу" та Законом "Про відпустки".

Право на задовільні умови праці регулюється Законом "Про безпеку праці". Реалізація цього закону покладена на лікарів підприємств, які певною мірою незалежні від роботодавців.

Захист працюючих жінок гарантується Законом "Про охорону материнства" та Законом "Про допомогу по нагляду за дитиною", які дають право на оплачувані відпустки вагітним жінкам і жінкам, які мають дітей.

Посилений соціальний захист мають інваліди відповідно до Закону "Про інвалідів". Для звільнення інвалідів з роботи за ініціативою роботодавця потрібна згода незалежного державного органу. Крім того, підприємства і державні установи зобов'язані надавати інвалідам робочі місця або грошима компенсувати їх відсутність.

**Завдання 1.** Охарактеризуйте порядок укладення та реєстрації колективного договору у підприємстві.

**Завдання 2.** Вивчіть законодавчу базу, що регулює функціонування системи соціального партнерства у підприємствах України.



### Тести

*1. Соціальний захист працівника це –*

1. Комплекс заходів по створенню сприятливих умов, охорони та техніки безпеки праці, медичному обслуговуванню, матеріальної допомоги, забезпечення санаторними путівками.
2. Комплекс заходів при допомозі раціонального працевлаштування.
3. Стимулювання продуктивної та високоякісної роботи трудового колективу.
4. Усі перелічені відповіді.

*2. Вибори – це засіб конкурсного відбору претендентів на посаду здійснюється з урахуванням думки:*

1. Трудового колективу.
2. Конкурсної комісії.
3. Лінійного менеджера,
4. Менеджера з персоналу.

*3. Збори трудового колективу по виборам керівника організації вважаються правомірними, якщо в них бере участь від загальної чисельності:*

1. Більше 50%.
2. Більше 60 %.
3. Більше 75 %.
4. Більше 80 %.

*4. Підведення підсумків вибрав керівника організації шляхом затвердження результатів голосування здійснюється:*

1. Органом, який створив конкурсну комісію.
2. Вищим керівництвом.
3. Зборами трудового колективу.
4. Конкурсною комісією.

*5. Кадровий консалтинг – це:*

1. Послуги з відбору та оцінки персоналу.

2. Рекомендації та інформація з приводу заміщення вакансій.
3. Інтегрована система консультаційних послуг з питань організації, змісту, методології і здійснення програм пошуку, відбору, оцінки, раціонального використання персоналу.
4. Немає вірної відповіді.
6. *Взаємопов'язані дії адміністрації, трудового колективу, профспілки, а іноді, і представників держави, спрямовані на підтримку соціальної стабільності у підприємстві, – це:*
  1. Соціальне партнерство.
  2. Стимулювання продуктивної роботи.
  3. Кадровий консалтинг.
  4. Заходи щодо формування згуртованого колективу.
7. *Формами соціального партнерства є:*
  1. Взаємні консультації, переговори.
  2. Досягнення згоди і укладання колективних угод.
  3. Кадровий консалтинг, моніторинг персоналу.
  4. Ваш варіант відповіді.
8. *Правовий акт, що регулює трудові, соціально-економічні і професійні відносини між підприємством і робітниками, – це:*
  1. Трудовий контракт.
  2. Колективне положення.
  3. Установчий договір.
  4. Колективна угода.



#### Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність, функції і напрямки соціального партнерства у підприємстві
2. Назвіть завдання системи соціального партнерства.
3. Висвітліть зміст системи регулювання соціально-трудова відносин у підприємстві.
4. Розкрийте сутність і зміст колективного договору.
5. Охарактеризуйте закордонний досвід соціального партнерства.



Для нотаток

## ТЕМА 16. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### ПЛАН

1. Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства
2. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства



**Мета:** засвоїти сутність та необхідність економічної, соціальної та організаційної оцінки ефективності управління персоналом та проведення його комплексної оцінки.



### Основні категорії

**Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:**

- 1) *економічної ефективності* (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу);  
Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.
- 2) *соціальної ефективності* (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства);  
Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.
- 3) *організаційної ефективності* (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

**Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:**

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.
2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.
3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

**Загальна ефективність витрат на персонал** (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат

**Термін (Ток) зроблені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах** (за умови, що всі інші поточні витрати залишаться без змін):

$$T_{ок} = \frac{K_1 - K_2}{3\Pi_2 - 3\Pi_1}, \quad (13.2)$$

де  $K_1$  і  $K_2$  – капітальні вкладення по першому і другому варіантах;  $3\Pi_1$  і  $3\Pi_2$  – заробітна плата, соціальні відрахування і виплати по відповідних варіантах.

**Приведені витрати** ( $B_{пр}$ ). З отриманих на її основі результатів обирається для реалізації найменший:

$$B_{пр} = 3\Pi + E \times K, \quad (13.3)$$

де  $3\Pi$  – заробітна плата, соціальні виплати і платежі;  $E$  – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т.д.);  $K$  – величина інвестицій.

### **Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства:**

1. Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства). Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці.
2. Співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.
3. Надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни).
4. Рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників).
5. Рівень трудової дисципліни (відображає відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників підприємства).
6. Укомплектованість кадрового складу.

Вона оцінюється:

- кількісно – шляхом співставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованою по трудомісткості операцій) або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом);

- якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

Методика оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства базується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі і теорії класифікації.

### **Зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства полягає у такому:**

1. За допомогою методу експертних оцінок і кореляційного аналізу визначається перелік економічних, соціальних і організаційних показників, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства.

2. Задаються критерії досягнення визначених кінцевих результатів з найменшими витратами ресурсів і високою якістю товарів.

Чисельні значення таких критеріїв визначаються з фінансових документів, форм статистичної і оперативної звітності і розраховуються у виді відсоткового відношення фактичного значення кінцевого результату до базисного:

$$X_i = \frac{P\phi_i}{P\bar{\phi}_i} \cdot 100 \%, \quad (13.7)$$

де  $X_i$  – процентне відношення  $i$ -го часткового показника ефективності, %;  $P\phi_i$  – фактичне значення  $i$ -го показника кінцевого результату за звітний період;  $P\bar{\phi}_i$  – базисне значення  $i$ -го показника кінцевого результату (план, норматив, факт попереднього періоду) за звітний період.

**Завдання 1** Здійснити аналіз ефективності структури управління виробництвом у досліджуваному господарстві, зробіть висновки

### **Додаткове завдання**

#### **Завдання 1**

Проаналізуйте існуючі методики оцінки ефективності управління персоналом підприємства та здійсніть їх порівняльну характеристику.

Оцінка ефективності структури управління персоналом  
у «\_\_\_\_\_»

Показники	20__р.	20__р.	20__р.	Відхилення (+/-)
Загальні результативні показники				
Одержано чистого доходу на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.				
Одержано чистого доходу на одного середньооблікового працівника, тис. грн.				
Одержано чистого доходу на 1 грн. з/п середньооблікових працівників, грн.				
Результативність управлінської праці				
Вироблено валової продукції на одного працівника адміністративно-управлінського персоналу, тис. грн.				
Вироблено валової продукції на одну гривню заробітної плати управлінських працівників, грн.				
Економічність управлінської праці				
Питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих, %				
Питома вага оплати праці управлінських працівників у загальному фонді оплати праці, %				
Питома вага оплати праці управлінських працівників у собівартості валової продукції, %				

## Висновки

[illegible]

## Тести

*1. Характеризує досягнення цілі діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу:*

1. Економічна ефективність управління персоналом.
2. Соціальна ефективність управління персоналом.
3. Організаційна ефективність управління персоналом.
4. Загальна ефективність управління персоналом.
2. *Показниками для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства є:*
  1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.
  2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.
  3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).
  4. Ваш варіант відповіді.
3. *Виражає виконання очікувань і задоволення потреб і Інтересів працівників підприємства:*
  1. Економічна ефективність управління персоналом.
  2. Соціальна ефективність управління персоналом.
  3. Організаційна ефективність управління персоналом.
  4. Загальна ефективність управління персоналом.
  4. *Показниками для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства є:*
    1. Плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.
    2. Надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу.
    3. Рівень трудової дисципліни, укомплектованість кадрового складу.
    4. Ваш варіант відповіді.
  5. *Показниками для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства є:*
    1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі, середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника.
    2. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності робітників і підприємства в цілому.
    3. Ступінь задоволеності персоналу роботою.
    4. Ваш варіант відповіді.
  6. *Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:*
    1. Економічної ефективності.
    2. Соціальної ефективності.
    3. Організаційної ефективності.
    4. Ваш варіант відповіді.
  7. *Заробітна плата відрядна, оплата праці сумісників, оклади штат" них співробітників – це:*
    1. Загальні трудові витрати підприємства.
    2. Основні трудові витрати підприємства.
    3. Додаткові трудові витрати підприємства.
    4. Соціальні трудові витрати підприємства.
  8. *Відрахування на соціальне страхування, страхування від нещасних випадків; оплата відпусток, листів тимчасової непрацездатності, інвалідності; витрати на техніку безпеки, організацію виробництва, преміювання – це:*
    1. Загальні трудові витрати підприємства.
    2. Основні трудові витрати підприємства.
    3. Додаткові трудові витрати підприємства на основі тарифів і законодавства.
    4. Соціальні трудові витрати підприємства.

9. Оплата побутово-комунальних послуг, транспортні витрати, оплата медично-оздоровчих послуг, навчання і підвищення кваліфікації – це:

1. Додаткові соціальні витрати підприємства.
2. Основні трудові витрати підприємства.
3. Додаткові трудові витрати підприємства на основі тарифів і законодавства.
4. Загальні трудові витрати підприємства.



#### Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність економічної, соціальної і організаційної ефективності управління персоналом підприємства.
2. Назвіть показники оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства.
3. Висвітліть методику розрахунку ефективності витрат на персонал.
4. Визначте показники оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства.
5. За допомогою яких показників можна оцінити організаційну ефективність управління персоналом підприємства?
6. Розкрийте зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства.



Для нотаток

## Додаток А

Для розробки оперативного плану роботи з персоналом потрібно за допомогою спеціально розроблених анкет зібрати таку інформацію:

- відомості про постійний склад персоналу (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вік, час вступу на роботу тощо);
- дані про структуру персоналу (кваліфікація, статеві-вікова структура, питома вага інвалідів, питома вага працівників, службовців, управлінців);
- плинність кадрів;
- втрати часу через простої, хвороби;
- дані про тривалість робочого дня (повністю чи частково зайняті, працюючі в одну, декілька змін, у нічну зміну, тривалість відпустки);
- заробітна плата працівників і службовців (її структура, додаткова заробітна плата, надбавки, оплата за тарифами і вище тарифів). Анкети складають так, щоб одержати основні дані для кадрового планування.

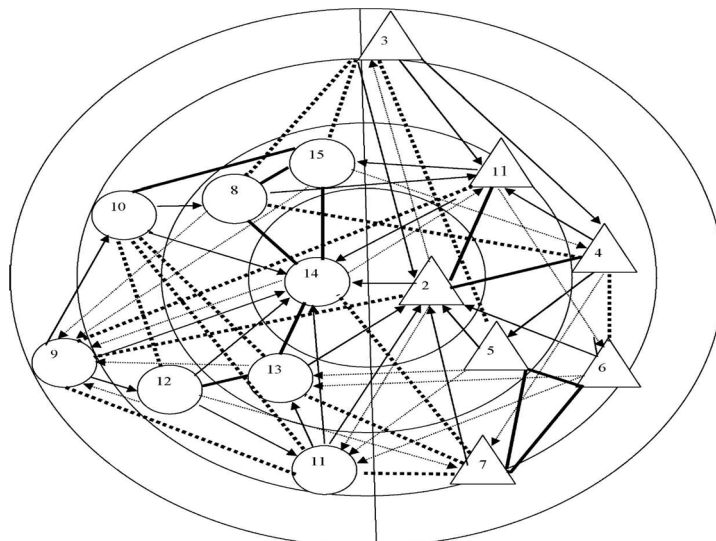
**Інформація про персонал повинна відповідати таким вимогам:**

- простота: означає, що інформація повинна мати стільки даних, тільки тих і в тому обсязі, скільки потрібно в конкретному випадку;
- наочність: дані повинні бути представлені так, щоб можна було швидко визначити основні дані; для цього потрібно використовувати таблиці, графіки;
- однозначність: дані повинні бути зрозумілими і мати однозначне тлумачення;
- співставлення: дані наводяться у співставлених одиницях і застосовуються до тих об'єктів, де це можливо;
- актуальність: дані мають бути оперативними, своєчасними;
- наступність: дані про персонал, які наводяться за різний період, повинні розраховуватись за однією методикою.

## Додаток Б

### ЗРАЗОК ЗАПОВНЕНОЇ СОЦІОГРАМИ МІЖОСОБИСТІСНІ ПОЗИТИВНІ ТА НЕГАТИВНІ ВИБОРИ У СФЕРІ НАВЧАННЯ

Умовні позначення



№	ХТО ВИБИРАЄ							КОГО ВИ		БИРАЮЄ Г								
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10	11	12	13	14	15		
1.	Бондарчук І.		+	-			-			-				+	+			
2.	Волинець О.	+		-	+					-		-		+				
3.	Гончар С.	+	+		+	-			-							-		
4.	Дмитренко В.	+	+			+	-	-	-									
5.	Коваль М.		+	-			+	+				-		-				
6.	Левицький Д.		+		-	+		+				-		-				
7.	Лоза С.		+		+	+	+					-		-	-			
8.	Макарчук В..	+		-	-					-					+	+		
9.	Мороз О.	-	-								+	-	+		+			
10.	Нестеренко А								+			-	-	-	+	+		
11.	Олексієнко Н.		+						-		-	-		+	+			
12.	Петренко К.								-		-	-	+		+			
13.	Радкевич М.		+						-		-	-		+		+		
14.	Терещук Г.	-							-	+	-			+		+		
15.	Ясинецька Л.			-	-				+	-	+				+			
Кількість отриманих виборів		6	9	5	5	4	4	7	5	8	5	7	3	7	10	5	90	
Кількість "+" виборів		4	8	0	2	3	2	2	3	0	2	1	2	3	9	4	45	
Кількість взаємних "+" виборів		1	2	0	1	2	2	2	2	0	1	0	1	2	3	3	22	
Кількість "-" виборів		2	1	5	3	1	2	5	2	8	3	6	1	4	1	1	45	
Кількість взаємних "-" виборів		1	1	2	2	1	1	3	2	3	3	3	1	2	1	0	26	
+	Позитивний вибір	-	Негативний вибір															
+	Позитивний взаємний вибір	-	Негативний взаємний вибір															

Для прикладу подано посадову інструкцію бухгалтера.

### **Посадова інструкція головного бухгалтера.**

#### **I. Загальні положення**

5. Головний бухгалтер належить до професійної групи "Керівники".
6. Призначення на посаду головного бухгалтера та звільнення з неї здійснюється наказом керівника підприємства з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.
7. Головний бухгалтер безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства.
8. Головний бухгалтер здійснює керівництво працівниками бухгалтерії підприємства.

#### **II. Завдання та обов'язки**

Головний бухгалтер:

22. Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних.
23. Організує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій.
24. Вимагає від підрозділів, служб та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів.
25. Вживає всіх необхідних заходів для запобігання несанкціонованому та непомітному виправленню записів у первинних документах і регістрах бухгалтерського обліку та збереження оброблених документів, регістрів і звітності протягом встановленого терміну.
26. Забезпечує складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності підприємства, підписання її та подання в установлені строки користувачам.
27. Здійснює заходи щодо надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства.
28. Бере участь у підготовці та поданні інших видів періодичної звітності, які передбачають підпис головного бухгалтера, до органів вищого рівня у відповідності з нормативними актами, затвердженими формами та інструкціями.
29. За погодженням з власником (керівником) підприємства забезпечує перерахування податків та зборів, передбачених законодавством, проводить розрахунки з іншими кредиторами відповідно до договірних зобов'язань.
30. Здійснює контроль за веденням касових операцій, раціональним та ефективним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.
31. Бере участь у проведенні інвентаризаційної роботи на підприємстві, оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства.
32. Забезпечує перевірку стану бухгалтерського обліку у філіях, представництвах, відділеннях та інших відокремлених підрозділах.
33. Організує роботу з підготовки пропозицій для власника (керівника) підприємства щодо:
34. визначення облікової політики підприємства, внесення змін до обраної облікової політики, вибору форми бухгалтерського обліку з урахуванням діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних;
35. розроблення системи і форм внутрішньогосподарського (управлінського) обліку та правил документообігу, додаткової системи рахунків і регістрів аналітичного обліку, звітності і контролю господарських операцій;
36. визначення прав працівників на підписання первинних та зведених облікових документів;
37. вибору оптимальної структури бухгалтерської служби та чисельності її працівників, підвищення професійного рівня бухгалтерів, забезпечення їх довідковими матеріалами;
38. поліпшення системи інформаційного забезпечення управління та шляхів проходження обробленої інформації до виконавців;
39. впровадження автоматизованої системи оброблення даних бухгалтерського обліку з урахуванням особливостей діяльності підприємства чи удосконалення діючої;
40. забезпечення збереження майна, раціонального та ефективного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, залучення кредитів та їх погашення;

41. виділення на окремий баланс філій, представництв, відділень та інших відокремлених підрозділів підприємства та включення їх показників до фінансової звітності підприємства.
42. Керує працівниками бухгалтерського обліку підприємства та розподіляє між ними посадові завдання та обов'язки.
43. Знайомить цих працівників із нормативно-методичними документами та інформаційними матеріалами, які стосуються їх діяльності, а також із змінами в чинному законодавстві.

### **III. Права**

Головний бухгалтер має право:

10. Діяти від імені бухгалтерії підприємства, представляти інтереси підприємства у взаємовідносинах зі структурними підрозділами та іншими організаціями з господарсько-фінансових та інших питань.
11. В межах своєї компетенції підписувати та візувати документи.
12. Самостійно вести листування зі структурними підрозділами підприємства, а також з іншими організаціями з питань, які належать до компетенції бухгалтерії та не вимагають рішення керівника підприємства.
13. Вносити на розгляд керівника підприємства пропозиції по вдосконаленню роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.
14. Вносити пропозиції керівнику підприємства: про притягнення до матеріальної та дисциплінарної відповідальності посадових осіб за результатами перевірок; про заохочення працівників, що відзначилися.
15. В межах своєї компетенції повідомляти керівнику підприємства про всі виявлені недоліки в діяльності підприємства та вносити пропозиції щодо їх усунення.
16. Вимагати та отримувати у керівників структурних підрозділів та фахівців інформацію та документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків.
17. Залучати фахівців усіх структурних підрозділів до виконання покладених на нього завдань.
18. Вимагати від керівника підприємства (інших керівників) сприяння у виконанні обов'язків і реалізації прав, що передбачені цією посадовою інструкцією.

### **IV. Відповідальність**

Головний бухгалтер несе відповідальність:

4. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним законодавством України про працю.
5. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
6. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

**V. Головний бухгалтер повинен знати:**

9. Закони України, Укази Президента України, постанови, розпорядження, рішення Кабінету Міністрів України, Національного банку України, Державної податкової адміністрації України з питань правових засад регулювання господарської діяльності підприємства.
10. Положення (станданти) бухгалтерського обліку та інші нормативно-правові акти Міністерства фінансів України щодо порядку ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, а також методичні документи міністерств та інших центральних органів виконавчої влади щодо галузевих особливостей застосування положень (стандартів) бухгалтерського обліку.
11. Основи технології виробництва продукції, порядок оформлення операцій і організацію документообігу за розділами обліку, форми і порядок розрахунків, порядок приймання, зарахування на баланс, зберігання і витрат коштів, товарно-матеріальних та інших цінностей.
12. Правила проведення інвентаризацій активів та зобов'язань.
13. Економіку, організацію виробництва, праці і управління.
14. Податкову справу, основи цивільного права.
15. Трудове, фінансове та господарське законодавство.
16. Правила та норми охорони праці.

### **VI. Кваліфікаційні вимоги**

3. Головний бухгалтер. Начальник (завідувач) відділу (управління) бухгалтерського обліку: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж бухгалтерської роботи за професіями керівників нижчого рівня: для магістра - не менше 2 років, спеціаліста - не менше 3 років.

4. Завідувач сектору (бюро) у відділі (управлінні) бухгалтерського обліку: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж бухгалтерської роботи: для магістра - не менше 2 років, спеціаліста - не менше 3 років.

#### **VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою**

3. За відсутності головного бухгалтера його обов'язки виконує заступник (за відсутності останнього - особа, призначена у відповідному порядку), який набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

4. Для виконання обов'язків та реалізації прав головний бухгалтер взаємодіє:

2.1 З керівниками всіх структурних підрозділів підприємства з питань фінансово-господарської діяльності підприємства.

2.2. З начальником відділу кадрів - з питань підбору, прийняття на роботу, звільнення, переміщення матеріально відповідальних осіб та працівників бухгалтерії підприємства.

2.3. З начальником планово-економічного відділу з питань:

2.3.1. Отримання:

- планів виробництва продукції;
- проектів оптових та роздрібних цін на продукцію;
- звітів про виконання планів структурними підрозділами і підприємством в цілому;

2.3.2. Надання:

- даних, необхідних для економічного планування, прогнозування та аналізу;
- балансу та оперативних звітів про доходи та видатки, про використання бюджету;
- розрахунків заробітної плати;

2.4. З начальником відділу технічного контролю з питань:

2.4.1. Отримання:

- актів відбракування продукції;
- висновків про винність відповідальних осіб;
- висновків щодо прийнятих реклаमाцій;

2.4.2. Надання:

- відомостей про результати обліку втрат від браку;
- відомостей про стягнення з винних осіб;

2.5. З начальником відділу збуту (маркетингу) з питань:

2.5.1. Отримання:

- товарно-супроводжувальної документації;
- звітів про відвантажену продукцію;
- відомостей про стан залишків продукції на складах;
- рахунків, виставлених контрагентам за відвантажену продукцію;
- копій претензій та рекламацій, пред'явлених підприємству;

2.5.2. Надання:

- відомостей про рух продукції;
- норм запасів продукції на складах;
- підсумків інвентаризації продукції;

Окрім того при призначенні посадових осіб важливо визначити професійно – кваліфікаційну модель, осіб, які мають право займати дану посаду. Тому, визначимо професійно кваліфікаційну модель головного бухгалтера, яка буде мати такий вигляд:

Завдання та обов'язки. Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" ( 996-14 ), з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних. Організовує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій.

Вимагає від підрозділів, служб та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів. Вживає всіх необхідних заходів для запобігання несанкціонованому та непомітному виправленню записів у первинних документах і регістрах бухгалтерського обліку та збереження оброблених документів, регістрів і звітності протягом встановленого терміну. Забезпечує складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності підприємства, підписання її та подання в установлені строки користувачам.

Здійснює заходи щодо надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства. Бере участь у підготовці та поданні інших видів періодичної звітності, які передбачають підпис головного бухгалтера, до органів вищого рівня у відповідності до нормативних актів, затвердженими формами та інструкціями. За погодженням з власником (керівником) підприємства забезпечує перерахування податків та зборів, передбачених законодавством, проводить розрахунки з іншими кредиторами відповідно до договірних зобов'язань. Здійснює контроль за веденням касових операцій, раціональним та ефективним використанням

матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Бере участь у проведенні інвентаризаційної роботи на підприємстві, оформленні матеріалів, пов'язаних із нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства. Забезпечує перевірку стану бухгалтерського обліку у філіях, представництвах, відділеннях та інших відокремлених підрозділах. Організовує роботу з підготовки пропозицій для власника (керівника) підприємства щодо: визначення облікової політики підприємства, внесення змін до обраної облікової політики, вибору форми бухгалтерського обліку з урахуванням діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних; розроблення систем і форм внутрішньогосподарського (управлінського) обліку та правил документообігу, додаткової системи рахунків і реєстрів аналітичного обліку, звітності і контролю господарських операцій; визначення прав працівників на підписання первинних та зведених облікових документів; вибору оптимальної структури бухгалтерської служби та чисельності її працівників, підвищення професійного рівня бухгалтерів, забезпечення їх довідковими матеріалами; поліпшення системи інформаційного забезпечення управління та шляхів проходження обробленої інформації до виконавців; впровадження автоматизованої системи оброблення даних бухгалтерського обліку з урахуванням особливостей діяльності підприємства чи удосконалення діючої; забезпечення збереження майна, раціонального та ефективного використання матеріалів, трудових та фінансових ресурсів, залучення кредитів та їх погашення; виділення на окремий баланс філій, представництв, відділень та інших відокремлених підрозділів підприємства та включення їх показників до фінансової звітності підприємства.

Керує працівниками бухгалтерського обліку підприємства та розподіляє між ними посадові завдання та обов'язки. Знайомить цих працівників із нормативно-методичними документами та інформаційними матеріалами, які стосуються їх діяльності, а також із змінами в чинному законодавстві.

Повинен знати: закони України; Укази Президента України, постанови, розпорядження, рішення Кабінету Міністрів України, Національного банку України, Державної податкової адміністрації України з питань правових засад регулювання господарської діяльності підприємства, положення (стандарти) бухгалтерського обліку та інші нормативно-правові акти Міністерства фінансів України щодо порядку ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, а також методичні документи міністерства та інших центральних органів виконавчої влади щодо галузевих особливостей застосування положень (стандартів) бухгалтерського обліку; основи технології виробництва продукції, порядок оформлення операцій і організацію документообігу за розділами обліку, форми та порядок розрахунків, порядок приймання, рахування на баланс, зберігання і витрат коштів, товарно-матеріальних та інших цінностей; правила проведення інвентаризацій активів та зобов'язань; економіку, організацію виробництва, праці та управління; податкову справу; основи цивільного права; трудове, фінансове, господарське законодавство.

Кваліфікаційні вимоги.

Головний бухгалтер. Начальник (завідувач) відділу (управління) бухгалтерського обліку: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж бухгалтерської роботи за професіями керівників нижчого рівня: для магістра - не менше 2 років, спеціаліста - не менше 3 років.

Завідувач сектора (бюро) у відділі (управлінні) бухгалтерського обліку: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж бухгалтерської роботи для магістра - не менше 2 років, спеціаліста - не менше 3 років.

.