

**ІНСТИТУТ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНИ**

**Д.Г. Кучеренко**

**Н.П. Шморгун**

# **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Практикум**

Київ 2012

**ББК 65.9, 74.58**  
**УДК 331.108**  
**К96**

**Рецензенти:**

**Гура Н.О.** – доктор економічних наук, професор (Київський національний університет імені Тараса Шевченка);  
**Захарін С.В.** – доктор економічних наук, професор (Київський національний університет технологій та дизайну).

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості  
України  
31 жовтня 2012 р., протокол № 8*

**К 96** **Кучеренко Д.Г.** / **Управління персоналом: практикум** / Д.Г. Кучеренко, Н.П. Шморгун. – К. : ІПК ДСЗУ, 2012. – 237 с.

**ISBN 978-617-649-011-1**

У навчальному посібнику здійснено структурування навчального матеріалу, де для кожної теми запропоновано план лекції, опорно-логічний конспект, практичні вправи з термінології, запитання для дискусій, список літератури та Інтернет-посилання, ситуації для роздумів. Практикум містить глосарій.

Розрахований на студентів вищих навчальних закладів, слухачів курсів підвищення кваліфікації, викладачів, а також усіх, хто цікавиться актуальними питаннями з управління персоналом.

**ББК 65.9, 74.58**

**УДК 331.108**

**ISBN 978-617-649-011-1**

© Кучеренко Д.Г., Шморгун Н.П., 2012  
© Інститут підготовки кадрів  
державної служби зайнятості  
України, 2012

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
Тема 1. Управління персоналом в сучасних умовах.....	6
Тема 2. Методологія управління персоналом підприємством.....	29
Тема 3. Основні концепції управління персоналом.....	55
Тема 4. Управління процесом розвитку та руху персоналу.....	71
Тема 5. Забезпечення підприємства персоналом .....	98
Тема 6. Ефективність управління персоналом на підприємстві ...	113
Тема 7. Мотивація та стимулювання праці персоналу.....	138
Тема 8. Оцінювання персоналу підприємства .....	161
ГЛОСАРІЙ.....	181
ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ ПРИ ВИВЧЕННІ ДИСЦИПЛІНИ.....	202
ЛІТЕРАТУРА.....	208
ДОДАТКИ.....	212

## ПЕРЕДМОВА

В сучасних умовах розвитку суспільства особливо важливе значення має раціональне використання людських ресурсів в організаціях усіх форм власності. Уроки господарської діяльності показали, що рішення важливих проблем інноваційного економічного і соціального розвитку країни неможливе без організації принципово нових ринкових відносин між партнерами, удосконалення методів керівництва, зміни стилю господарювання, психології і мислення керівників, розширення та поглиблення демократії, подальшого поліпшення дисципліни, підвищення відповідальності персоналу всіх ланок виробництва та управління.

Змінюється і ставлення до персоналу організацій, а соціальна спрямованість економічної політики держави повертає її обличчям до людини як фактора активізації економічного зростання.

Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва, а вивчення дисципліни «Управління персоналом» у вищих навчальних закладах обумовлено об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність, активну і визначальну роль людських ресурсів в управлінні підприємством. Люди вирішують, процвітати підприємству чи бути банкрутом. Виникла необхідність використання ринкових форм, методів і технологій кадрової роботи, опанування високоефективним стилем управління персоналом.

Головною метою навчального посібника є розробка концептуальних основ і технологій управління персоналом на основі вправ з термінології, завдань кейсів для роздумів і пропозицій, що сприяє кращому розумінню та використанню на практиці матеріалів з управління персоналом.

Логічна побудова структури посібника охоплює широке коло проблем управління персоналом організації — від теоретичних положень розвитку праці людини, визначення факторів впливу на працівників у системі управління персоналом до соціального партнерства і критеріїв оцінки ефективності роботи служби управління персоналом.

Ознайомившись з матеріалами першого розділу, читач одержить розуміння ролі та значення управління персоналом як науки, механізм функціонування ринку праці, відзнак управління персоналом і управління людськими ресурсами, визначення цілей функціонування системи управління персоналом, класифікації і змісту її підсистем.

Другий розділ присвячений розгляду системи управління персоналом як соціальної системи, визначенню поняття кадрової політики та кадрової стратегії, де загальна стратегія підприємства є основою розробки кадрової стратегії.

У третьому розділі розглянуто основні теорії управління персоналом, дано відмінності в системах управління в залежності від моделі ринку праці.

У четвертому розділі висвітлюються процеси розвитку та руху персоналу, складові кар'єрного зростання.

У п'ятому та шостому розділах розглядаються питання кадрового планування, визначення потреби в кадрах, аналіз якісного складу та управління плинністю працівників.

Розділи сім та вісім розкривають проблеми мотивації та стимулювання праці персоналу, механізми регулювання рівня та диференціації заробітної плати, методик оцінювання менеджерів.

Кожний розділ закінчується ключовими словами, тестовими вправами, кейсами для самостійного вирішення, запитаннями для дискусій та домашніми завданнями, які дають можливість оперативно перевірити рівень засвоєння спонукають до подальшої самостійної роботи.

## **Тема 1. Управління персоналом в сучасних умовах**

### *ПЛАН ЛЕКЦІЇ:*

- 1.1. Предмет і метод курсу
- 1.2. Механізм функціонування ринку праці. Структура суб'єктів і об'єктів системи управління персоналом на ринку праці
- 1.3. Система відносин між суб'єктами ринку праці в сучасних умовах
- 1.4. Функції управління персоналом підприємства

### *ОПОРНО-ЛОГІЧНИЙ КОНСПЕКТ ТЕМИ*

#### ***1.1. Предмет і завдання курсу.***

***Предметом курсу*** є система знань, пов'язаних з цілеспрямованим впливом на персонал підприємства (фірми, організації) забезпечення ефективної діяльності підприємства і задоволення потреб працівників

***Завдання курсу*** - розкрити зміст, організаційні форми проведення роботи в галузі управління персоналом підприємства в сучасних умовах, виходячи з положень теорії менеджменту і узагальнення практичного досвіду.

В умовах переходу до ринкової економіки управління персоналом має бути системним і завершеним на основі комплексного вирішення кадрових проблем, використання нових і вдосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

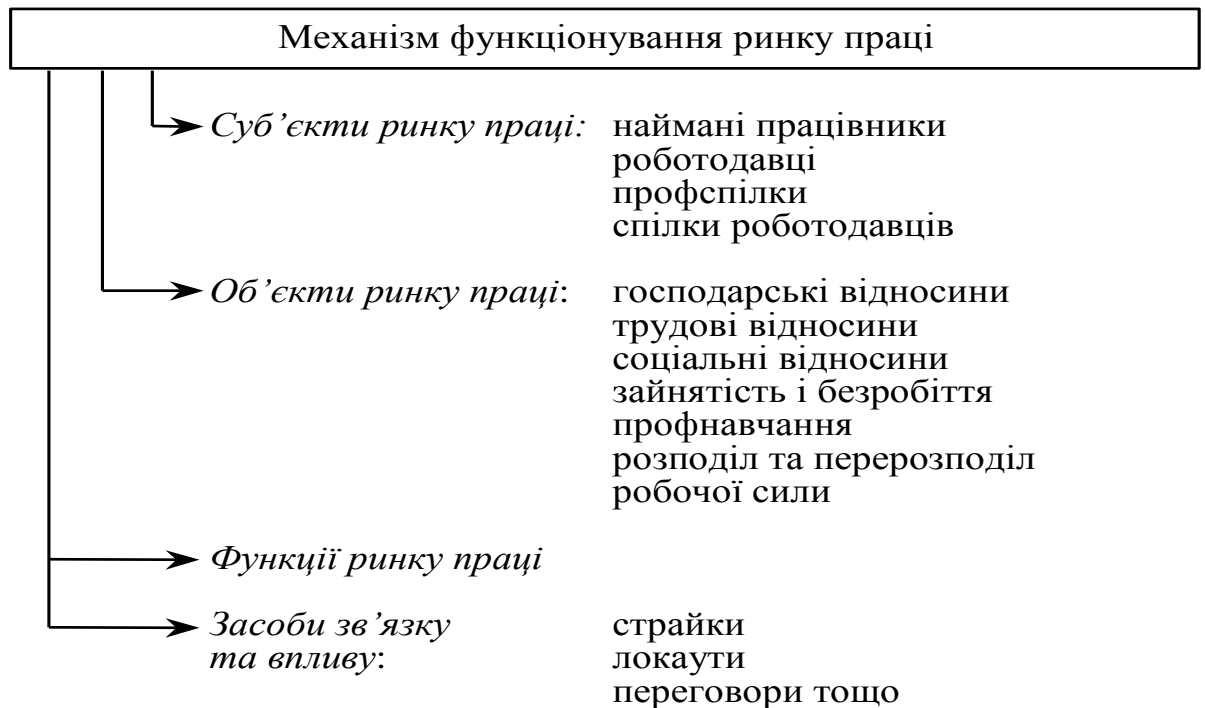
***Комплексний підхід*** до управління персоналом передбачає врахування організаційних, економічних, соціальних, психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів управління у їх сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних чинників.

***Системний підхід*** відбиває взаємозв'язки між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевої мети, визначенні шляхів її досягнення, створенні відповідного механізму управління, який

забезпечує комплексне планування, організацію та стимулювання системи роботи з персоналом на підприємстві.

Варто виділяти три аспекти поняття «управління персоналом»: функціональний (змістовний), організаційний та освітній (як навчальна та наукова дисципліна).

### **1.2. Механізм функціонування ринку праці. Структура суб'єктів і об'єктів системи управління персоналом на ринку праці.**



**Рис.1.1. Механізм функціонування ринку праці**

**Наймані працівники** — це працівники, які виконують роботу за певну заробітну плату, обумовлену трудовим договором (контрактом). Це поняття асоціюється з поняттями *кадри* та *персонал*, які співвідносяться з іншими поняттями таким чином:

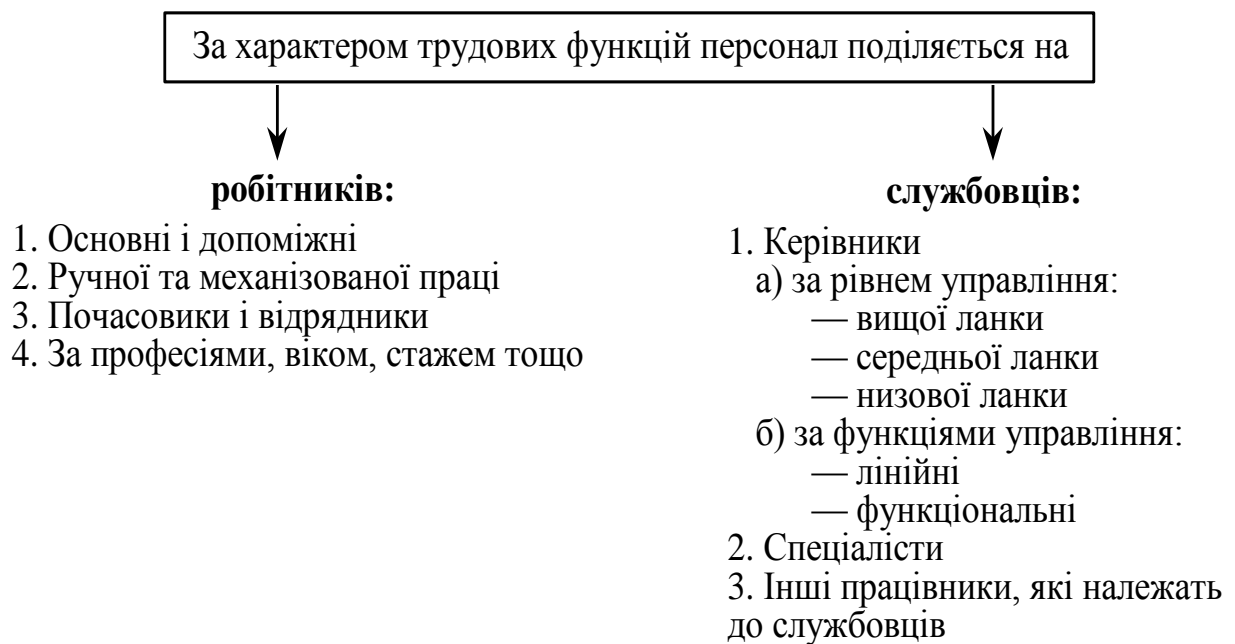
Трудові ресурси і робоча сила виступають, зазвичай, об'єктами державного і виробничо-територіального управління, а кадри і персонал — галузевого і фірмового управління людськими ресурсами.

Під **кадрами** розуміють штатних (постійних) кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності і перебувають у трудових відносинах з керівництвом фірм.

Під **персоналом** розуміють весь особовий склад установи, організації, підприємства, всіх постійних і тимчасових працівників, представників кваліфікованої і некваліфікованої праці.

**Структура персоналу підприємства** може розглядатися як:

- статистична структура (відображає розподіл персоналу в розрізі категорій і груп посад)
- аналітична структура (визначається на основі спеціальних досліджень і розрахунків і поділяється на загальну (за стажем роботи, освітою, професіями тощо) і часткову (наприклад, «зайняті важкою працею за допомогою найпростішого устаткування і без нього», «виконують роботу вручну, не з допомогою машин», «виконують ручну роботу з обслуговування машин і механізмів» тощо).



**Рис. 1.2. Поділ персоналу за характером трудових функцій**



**Чисельність персоналу** визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації.

***Показники чисельності персоналу:***

- нормативна чисельність;
- облікова (фактична) чисельність:
  - а) постійні;
  - б) тимчасові;
  - в) сезонні;
- середньооблікова чисельність;
- середньооблікова чисельність всього персоналу в еквіваленті повної зайнятості;
- явочна чисельність;
- чисельність працівників, які не перебувають в обліковому складі.

***1.3. Система відносин між суб'єктами ринку праці в сучасних умовах.***

Типи відносин на ринку праці:

- відносини протистояння, засновані на теорії, що проголосила суперечності між інтересами буржуазії і пролетаріату антагоністичними і непримиренними;
- відносини партнерства, засновані на теорії, що проголосила можливість узгодження інтересів власників засобів виробництва і найманих працівників шляхом переговорів, взаємних поступок, удосконалення господарського і трудового законодавства.

***Система соціального партнерства:***

- а) будується на певних принципах;

б) вимагає узгоджених дій партнерів: держави, роботодавців (спілок роботодавців), найманих працівників (профспілок або інших організацій) і правильного розподілу ролей між ними;

в) підтримується прагненням партнерів досягати загального блага в суспільстві;

г) здійснюється в формі консультацій, переговорів та укладанням тарифних угод і колективних договорів.

***Система колективно-договірного регулювання передбачає:***

— встановлення певних принципів проведення переговорів, укладання договорів і угод, проведення взаємних консультацій і контролю, вирішення колективних спорів (конфліктів);

— встановлення рівнів переговорів і угод (національний, галузевий і територіальний, підприємства);

— визначення суб'єктів соціального партнерства;

— визначення змісту колективних договорів і угод на кожному з рівнів;

— розробку нормативно-правового забезпечення;

— контроль за дотриманням умов колективних договорів і угод.

***1.4. Функції управління персоналом підприємства***

1. ***Підсистема планування та маркетингу персоналу*** (розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація реклами, підтримання взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами).

**2. Підсистема найму та обліку персоналу** (організація найму персоналу, організація співбесід, оцінки, добору і прийому персоналу, облік прийому, переміщень, заохочень і звільнень персоналу, управління зайнятістю персоналу, діловодство).

**3. Підсистема трудових відносин** (аналіз та регулювання групових і особистих відносин, аналіз і регулювання відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, дотримання етичних норм і взаємовідносин, управління взаємодії з профспілками, розгляд скарг і претензій, управління стабільністю трудового колективу, аналіз плинності кадрів, планування виходу на пенсію).

**4. Підсистема використання персоналу** (розстановка персоналу, розробка посадових інструкцій, регламентація роботи, контроль за трудовою дисципліною).

**5. Підсистема управління умовами праці** (дотримання вимог психофізіології праці, дотримання вимог ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорона праці і техніки безпеки, охорона навколишнього середовища, воєнізована охорона організації та окремих посадових осіб).

**6. Підсистема розвитку персоналу** (професійна орієнтація персоналу, професійна підготовка персоналу, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, введення в посаду, адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична оцінка кадрів, організація раціоналізації і винахідництва, реалізація ділової кар'єри і службово-професійного просування, організація роботи з кадровим резервом).

**7. Підсистема мотивації поведінки персоналу** (управління мотивацією поведінки персоналу, тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в розподілі прибутку

і капіталу, розробка форм морального заохочення, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом).

8. **Підсистема соціального розвитку** (організація харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвиток культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами, організація соціального страхування, організація забезпечення продуктами харчування і товарами народного вжитку).

9. **Підсистема розвитку оргструктур** управління (аналіз діючої оргструктури управління, проектування нової оргструктури управління, розроблення штатного розкладу, формування нової оргструктури управління, розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів управління).

10. **Підсистема правового забезпечення** (дотримання трудового законодавства в трудових відносинах, узгодження розпорядчих документів з управління персоналом, проведення консультацій з правових питань).

11. **Підсистема інформаційного забезпечення** (статистичний облік персоналу, інформаційне і технічне забезпечення управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації).

12. **Підсистема організації праці** (нормування праці, організація та обслуговування робочих місць).

**Ключові поняття (категорії):** людські ресурси, кадри, персонал, професія, спеціальність, кваліфікація, посада, штатний розклад, ринок праці, суб'єкти і об'єкти управління персоналом, найманий працівник, роботодавці, соціальне партнерство.

## ТЕРМІНОЛОГІЯ.

### Завдання 1.1.

*Пов'язати* наведені терміни з лівої колонки з їх змістом з правої колонки.

<i>Категорії</i>	<i>Визначення</i>
<b>А. Професія</b>	1 – це документ, що визначає склад працівників підприємства з вказівкою їх посад і посадових окладів.
<b>Б. Спеціальність</b>	2 – це рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями.
<b>В. Кваліфікація</b>	3 – комплекс набутих людиною знань і практичних навичок, що дає їй можливість займатися певним родом занять у якійсь галузі діяльності.
<b>Г. Штатний розклад</b>	4 – це рід трудової діяльності людини, що володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають можливість здійснювати роботу в певній сфері суспільного виробництва з урахуванням різних форм власності чи господарювання.

**Завдання 1.2. Пов'язати** категорії з лівої колонки з їх визначеннями з правої колонки.

<i>Термін</i>	<i>Зміст</i>
<b>А - трудові ресурси</b>	1 - штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою
<b>Б - кадри</b>	2 - штатний склад організації
<b>В - персонал</b>	3 - працюють за наймом, трудові взаємовідносини з роботодавцем оформляються трудовими договорами
	4 - планово-економічний показник вимірювання робочої сили
	5 - мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності

### **Завдання 1.3.**

**Пов'язати** наведені категорії персоналу з лівої колонки з їх значенням з правої колонки.

<i>Категорії персоналу</i>	<i>Значення</i>
<b>А - спеціалісти-фахівці</b>	1. зайняті створенням нових знань, технологій
<b>Б- виробничий персонал</b>	2. запроваджують у життя рішення керівників
	3. зайняті створенням матеріальних цінностей
	4. зайняті впровадженням у виробництво нових знань,
	5. зайняті розробкою варіантів рішень окремих виробничих проблем
	6. безпосередньо реалізують плани організації
	7. зайняті наданням виробничих послуг
	8. зайняті впровадженням нових технологій
	9. зайняті розробкою варіантів рішень окремих управлінських проблем

## Завдання 1. 4.

*Пов'язати назви подій з лівої колонки з їх змістом з правої колонки.*

<i>Корпоративні свята</i>	<i>Зміст</i>
<p><b>1.Банкет</b> (фр. banquet)</p> <p><b>2.Фуршет</b> (фр. Fourchette - виделка)</p> <p><b>3.Викторина</b></p> <p><b>4.Event</b>( (ивент) (от англ. event— подія)</p> <p><b>5.Командоутворення або тімбілдінг</b> (англ. Teambuilding — побудова команди)</p>	<p><b>А</b> — спільний прийом їжі, коли запрошені їдять стоячи, вільно вибираючи страви та напої, обслуговуючи себе самі і використовуючи в якості столового приладу переважно виделку. Стільців і столів зі строго розписаними місцями не передбачається.</p> <p><b>Б</b> — публічний урочистий званий обід.</p> <p><b>В</b> — розважальна або рекламна подія, здійснювана на театральній сцені, кіно- або телеекрані, на спортивній або цирковій арені з використанням різного роду сюжетних ходів, образотворчих прийомів, світлової техніки, комп'ютерної графіки і т. п.</p> <p><b>Г</b> — термін, що часто використовується в контексті бізнесу і застосовуваний до широкого діапазону дій для створення та підвищення ефективності роботи команди. Спрямовано на створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації, що спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності і на рівній основі здійснюють розподіл праці в команді.</p> <p><b>Д</b> — особливий вид гри, суть якої полягає у вгадуванні правильних відповідей на усні чи письмові запитання з різних галузей знань; можуть відрізнятися правилами, тематикою, типами і складністю питань, порядком і умовами визначення переможців конкурсу, а також видом і сумою винагороди за правильні відповіді.</p>

### **Завдання 1. 5.**

**Пов'язати** наведені види компетенцій з лівої колонки з їх складовими з правої колонки.

**Компетенція** – це рівень кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання.

<i><b>Види компетенцій</b></i>	<i><b>Складові</b></i>
<b>А - функціональна компетенція</b> <b>Б - інтелектуальна компетенція</b> <b>В - ситуаційна компетенція</b> <b>Г - соціальна компетенція</b>	1. уміння досягати своєї цілі 2. здібності до аналітичного мислення 3. здібності комунікаційні та інтеграційні 4. уміння застосовувати професійні знання 5.уміння підтримувати зв'язки 6. уміння правильно сприймати і передавати чужі погляди, 7. уміння вести розмову тощо. 8. уміння діяти в певних умовах; 9. уміння впливати 10.уміння в комплексного підходу до виконання своїх обов'язків 11.професійні знання



### **Завдання 1.6.**

*Пов'язати* якості сучасного працівника з лівої колонки з певними групами показників якості з правої колонки.

<i><b>Якості працівника</b></i>	<i><b>Показники якості</b></i>
<b>А. особисті</b> <b>Б. комунікативні</b> <b>В. пізнавальні</b> <b>Г. професійні</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. навички, що характеризують ставлення особистості до людей, що її оточують</li><li>2. працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент</li><li>3. лідерство</li><li>4. навички із виконання професійних обов'язків</li><li>5. загальний науковий і культурний світогляд особистості</li><li>6. риси, що характеризують конкретну особистість</li><li>7. загальні навички і знання про навколишній світ</li><li>8. вміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками</li><li>9. специфічні знання та навички, виробничий досвід</li><li>10. патріотизм</li></ol>

## СИТУАЦІЇ ДЛЯ РОЗДУМІВ

### Завдання 1.7.

*Запропонувати назву* кожній таблиці, охарактеризувати її зміст, розібратися з критеріями досягнення, визначити коефіцієнти вагомості (у сумі повинні давати 100%).

**Таблиця 1.1.**

<b>Цілі</b>	<b>Показники</b>	<b>Критерії досягнення (норма)</b>	<b>Коефіцієнт вагомості, %</b>
Зростання ринкової вартості підприємства, підвищення віддачі від вкладеного капіталу	Чиста рентабельність власного капіталу	Числове значення встановлюється згідно із стратегічними завданнями компанії	
	Зростання валового бухгалтерського доходу		
	Зростання загальної капіталовіддачі		
	Розмір дивідендів на одну акцію	Згідно з рішенням зборів акціонерів	

Таблиця 1.2.

Цілі	Показники	Критерії досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості, %
Зростання обсягу реалізації продукції	1. Зростання річного обсягу продажу освоєної продукції	5%	
	2. Зростання обсягу продажу за рахунок інноваційних продуктів	1%	
	3. Лояльність клієнтів (відсоток повторних придбань)	80%	
	4. Ефективність рекламної кампанії	15%	

Таблиця 1.3.

Цілі	Показники	Критерії досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості, %
Підвищення ініціативності і здатності працівників створювати інновації	1. Відсоток працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	20% щорічно	
	2. Кількість фахівців, що беруть участь у роботі проектних команд	15% від складу персоналу функціональних служб	
	3. Зростання рівня середньої зарплати персоналу	12%	
	4. Плинність кадрів	1-5%	
	5. Витрати на навчання персоналу	3% від фонду оплати праці	

### **Завдання 1.8.**

Організаційна структура управління персоналом включає, серед інших, такі підрозділи: відділ кадрів, відділ підготовки кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, відділ техніки безпеки, відділ соціального розвитку, інші підрозділи.

**Закріпити** функції управління персоналом за кожним із вказаних відділів.

<i>Підрозділи управління персоналом</i>	<i>Сфери управління персоналом фірми</i>		
	<i>Управління кадрами</i>	<i>Управління працею</i>	<i>Управління соціальним розвитком</i>
Відділ кадрів			
Відділ підготовки кадрів			
Відділ організації праці та заробітної плати			
Відділ соціального розвитку			
Інші підрозділи			

#### ***Перелік функцій управління персоналом:***

1. забезпечення потреби в персоналі;
2. розробка посадових інструкцій;
3. аналіз маркетингової інформації;
4. розробка системи цілей організації;
5. визначення змісту праці на кожному робочому місці;
6. вибір джерел найму персоналу;
7. адаптація персоналу;
8. формування системи управління персоналом;
9. добір персоналу;

10. визначення потреби в персоналі;
11. виробнича соціалізація персоналу;
12. мотивація трудової діяльності;
13. управління кар'єрою персоналу;
14. визначення змісту і процесу мотивації;
15. ділова оцінка персоналу;
16. використання матеріальних і нематеріальних мотиваційних систем;
17. розвиток персоналу;
18. організація навчання персоналу.

### **Завдання 1. 9.**

***Прочитати і визначити послідовність кроків проведення корпоративного свята.***

#### **КЕЙС. Готуємо корпоративне свято**

Фахівці впевнені, що людина, яка працює не тільки або не стільки для «підтримки штанів», але ще й «за ідею», працює ефективніше, а значить, приносить більший прибуток. У наші дні ***корпоративне свято*** - це не просто подія, а творчий процес побудови команди (*анг. - teambuilding*) - одне з найважливіших завдань в бізнесі.

Під час свята у свідомості співробітників фіксуються успіхи компанії, при цьому обговорення останніх досягнень народжує почуття єднання і забезпечує додатковий позитивний заряд на майбутній період.

#### **5 причин сказати ТАК корпоративним святам:**

- командоутворення, налагодження внутрішніх комунікацій,
- формування корпоративної культури,
- можливість розкрити в людині таланти, яким немає застосування в робочі будні,
- згладжування внутрішніх конфліктів,
- мотивація співробітників.

### **З чого почати підготовку до корпоративного заходу?**

До підготовки корпоративного свята, як і будь-якого іншого процесу, варто підходити системно. Отже, вам належить зробити наступні кроки: *(визначити послідовність кроків підготовки корпоративного свята)*

**А-** в програмі і сценарії заходу виділіть ключові організаційні моменти, що вимагають додаткової проробки, залучення додаткових адміністративних і фінансових ресурсів;

**Б** - вибравши варіант, розробіть програму і сценарій проведення корпоративного заходу;

**В-** оцініть можливі ризики, пов'язані з проведенням корпоративного заходу, визначте способи їх мінімізації.

**Г-** виходячи з мети заходу і передбачуваного числа учасників (в т. ч. і запрошених гостей), розгляньте декілька варіантів проведення;

**Д-** оцініть з фінансової точки зору кожний з можливих варіантів і співвіднесіть отримані результати з можливостями компанії, тобто з тим бюджетом, який вам на даний захід виділило керівництво;

**Є-** найголовніший - з'ясуйте для себе, яку мету переслідує керівник компанії, організовуючи корпоративний захід. Що він і ви разом з ним хочете отримати в результаті?

### **Завдання 1.10.**

*Прочитати і запропонувати корпоративні свята.*

#### **КЕЙС. Як вибрати дату проведення свята?**

Це тільки на перший погляд здається, що вибрати дату проведення корпоративного заходу просто. Насправді це не так.

При виборі дати проведення заходу в зв'язку з державним або професійним святом варто враховувати, що крім вас ці свята будуть відзначати і інші компанії та підприємства вашого міста. І може так

статися, що в той день, коли ви захочете «розслабитися», всі місця у всіх культурних закладах будуть вже заброньовані.

Тому планувати дату проведення корпоративу потрібно заздалегідь - за два-три місяці. Якщо ви заздалегідь подбаєте про бронювання місця для проведення заходу, тоді й дату проведення можна буде вибрати ближче до тієї, заради якої ви його організуєте.

### **Як вибрати місце проведення свята?**

Звичайно ж, вибираючи майданчик для проведення корпоративного заходу слід виходити з планованого сценарію і кількості учасників. Якщо ви плануєте обмежитися банкетом або фуршетом з мінімальною культурної програмою, досить буде підібрати ресторан або кафе, який може вмістити потрібну вам кількість людей. Прийнято вважати, що люди відчують себе більш комфортно, якщо **на одну людину припадатиме не менше площі 2 м<sup>2</sup> закладу**. Це цілком допустима норма. Господарі таких закладів самі скажуть, чи зможуть вони забезпечити вам затишок і комфорт, а кажучи точніше - вмістити всіх ваших співробітників. І якщо ви зі своїм запитом не вписуєтесь в їх параметри, то вони, швидше за все, порадять вам знайти інше місце для проведення свята. Справа в тому, що для обслуговування більшої кількості людей, ніж це можливо, їм потрібне додаткове залучення обслуговуючого персоналу і виробничих потужностей, до того ж всі вони працюють в умовах жорсткої конкуренції і дбають про свій престиж.

### **Завдання 1. 11.**

*Прочитати і запропонувати спеціальні корпоративні свята.*

#### **КЕЙС. Готуємо корпоративне свято**

*Зверніть увагу на таке питання: **На які свята слід запрошувати сім'ї співробітників?***

Сама по собі ідея запросити на корпоративний захід членів сімей співробітників непогана в тому плані, що у підсумку підвищується

лояльність до компанії не тільки співробітників, але і їх родичів. Але, звичайно ж, при прийнятті такого рішення необхідно враховувати штатну чисельність компанії. Зрозуміло, для крупної компанії ця ідея, м'яко кажучи, не зовсім прийнятна, оскільки витрати виростуть в три-чотири рази і виникнуть проблеми не тільки з пошуком місця проведення свята, але і з транспортом. Та й організувати таку кількість людей проблематично. До того ж не на всіх корпоративних заходах доречно присутність дружин (чоловіків) і дітей співробітників.

Взяти, приміром, захід, присвячений річниці утворення компанії або підведенню підсумків за рік. Треба розуміти, що це не світська тусовка і не дитячий ранок. Такі заходи проводяться в рамках встановлених внутрішньокорпоративних стандартів і правил, що поширюються на співробітників компанії, але не на членів їх сімей. На ці заходи, як правило, запрошуюються засновники, керівники компаній - партнери по бізнесу, представники місцевих органів влади та інші почесні гості, тому дружини (чоловіки) та діти співробітників не «впишуться» в рамки протоколу.

Таким чином, якщо у керівництва компанії з'явилося гостре бажання організувати корпоратив із залученням членів сімей співробітників і є готовність виділити на це з бюджету компанії кругленьку суму, то доцільно організувати ...

### **Завдання 1.12.**

***Прочитати і співставити критерії та подарунки***

**КЕЙС. Готуємо корпоративне свято.**

**Що дарувати і як вибирати подарунки?**

Вибираючи подарунки для співробітників, варто дотримуватися принципу універсальності: подарунки повинні бути недорогими, не



спантеличувати проблемою вибору і покупки і, що важливо, підійти всім, незалежно від статі і віку.

**Найпростіший шлях** - це гроші в конвертику і «приємні дрібниці», наприклад, сувеніри, квіти, цукерки. Гроші вважаються самим практичним подарунком, а сувенір - знаком уваги керівництва. Однак ...

**Гроші не подарунок.** Отримати гроші в конверті вельми приємно. Але у грошей своя психологія. Гроші розцінюються не як подарунок, а як фінансову допомогу - «несподівані гроші», на які можна собі що-небудь купити. А при регулярній практиці дарування конвертів співробітники несвідомо включають грошові подарунки від керівництва в торбу своєї зарплати. І якщо на наступне свято в конверті замість грошей надасться менша сума або вітальна листівка - співробітники можуть бути розчаровані, сприйнявши це як позбавлення частини своєї «законної» зарплати.

#### **Сувенір на згадку**

Це всілякі статуєтки, свічки, символи року, гуртки, рамки для фотографій, брелоки і ще тисяча і одна річ, які можуть зайняти своє місце на офісному столі.

Безумовно, приємно отримати знак уваги, але згадати, хто який сувенір подарував, особливо після декількох років роботи в компанії, вже неможливо. Без особливого захоплення співробітники можуть ставитися і до офісних приладів - календарів, візитниць й щоденників. Ці подарунки формальні і нагадують, що скоро доведеться повернутися до трудових буднів.

#### **Мрії збуваються**

Проявивши спостережливість, можна здивувати співробітника спортивним подарунком, квитком в кіно, хорошою кавою, подарунковим сертифікатом на SPA-процедуру або фотоальбомом. Звичайно, у великій

компанії за захопленнями співробітників встежити важко. Однак зробити яскравий емоційний подарунок і подарувати бажане цілком можливо.

Такий подарунок точно не забудеться, а якщо ви виконаєте мрію, скажемо, політати на парашані або прогулятися верхи на коні, то заручитесь довірою співробітника назавжди.

Якщо ви не знаєте, чого хочуть співробітники, можна подарувати універсальний подарунковий сертифікат з фіксованим номіналом. Ви даєте, а працівник сам вибирає, що йому хочеться. Якщо суми не вистачить - можна доплатити і вибрати те, що дійсно до душі.

Вибираючи подарунок, спробуйте відволіктися від звичної схеми формальних поздоровлень. По можливості зробіть подарунки різними і особистими. І пам'ятайте, що емоційні і несподівані подарунки - кращий спосіб створити атмосферу справжнього свята!

### **Критерії вибору подарунків**

Можна виділити три критерії, якими варто керуватися при виборі подарунків для працівників, бажаючи доставити їм радість:

- 1. - Емоційний**
- 2. - Незвичайний**
- 3. - Особистий, а не формальний**

*(співставити критерії та подарунки)*

А - Наприклад, з 8 Березня жінок можна привітати вранці при вході в офіс квітами під супровід граючого саксофоніста. Отримані емоції будуть воістину незабутніми ...

*З досвіду однієї компанії: найпам'ятнішим для жінок святом був той день, коли вранці на прохідній їм вручали повітряні кульки та квіти під супровід мексиканського квартету, а потім музиканти в сомбреро, в національному одязі протягом усього дня з'являлися на поверхах і в окремих кабінетах з музичними подарунками, даруючи святковий весняний настрій ...*

**Б** - Подарунок приємний, якщо він пов'язаний з особистими інтересами, захопленнями або пристрастями. Хтось цікавиться спортом і танцями, а хтось любить дивитися кіно, пити каву або захоплюється фотографією. Особисте ставлення високо цінується співробітниками і створює в колективі атмосферу довіри.

**В** - Найбільше радує те, що ти точно не купиш собі сам, але був би цьому дуже радий. Самі собі люди зазвичай купують те, що потрібно в повсякденному житті. А ось сходити на виставу, покататися на лімузині або політати на дельтаплані - ці радісні події завжди відкладаються на потім. А адже саме вони створюють справжнє відчуття свята!

### **Завдання 1. 13.**

*Прочитати і визначити позитивні та негативні складові запропонованих варіантів.*

#### **КЕЙС.**

#### **Як організувати корпоративний захід в компанії із філіальною мережею?**

Організувати таке свято буде досить складно з тієї простої причини, що філії можуть знаходитися в різних містах і навіть країнах. У цьому випадку, щоб захід вдався, можна спробувати наступні варіанти.

**Варіант 1.** Запросити в головний офіс керівників філій і структурних підрозділів або тільки тих співробітників, які протягом року будь-яким чином проявили себе (природно, з кращого боку).

**Варіант 2.** Спробувати святкувати в один і той же час усім разом, транслюючи події через інтернет у режимі онлайн.

**Варіант 3.** Провести захід у філіях одне за іншим, обмінюючись з колегами фотографіями, відеозйомками, зробленими під час святкування.

## **Завдання 1. 14.**

*Прочитати і визначити складові бюджету корпоративного свята.*

**КЕЙС. Що краще: організувати корпоратив своїми силами або залучити event-агентство?**

**УВАГА: назву свята кожен визначає самостійно.**

Процес організації свята — доволі трудомісткий і вимагає великого вміння, знань та організаційних здібностей. Свято може бути організовано цілком своїми силами або за участю запрошеного event-агентства. Це питання кожна компанія вирішує самостійно. Але, як правило, чим більше в компанії працює людей, тим частіше проведення свят доручають агентству. До речі, організація свята через агентство – це не завжди дорожче. Мало хто знає, що event-агентство може допомогти клієнту заощадити частину коштів, тим самим оптимізувавши бюджет заходу.

### **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЙ:**

1. Які види ресурсів використовує організація? У чому полягає специфіка людських ресурсів?
2. У зв'язку з чим виникло управління персоналом як особливий вид діяльності?
3. Якою є роль відділу управління персоналу в сучасній організації?
4. У чому полягають суперечності між лінійними і функціональними підрозділами в управлінні персоналом?

### **ДОМАШНЄ ЗАВДАННЯ:**

1. Порівняти якісну характеристику працівників відділів з управління персоналом в Україні і за кордоном.
2. Визначити специфічні особливості управління персоналом у ХХІ ст.

## **Тема 2. Методологія управління персоналом підприємством**

### *ПЛАН ЛЕКЦІЇ:*

- 2.1. Основи управління персоналом підприємства
- 2.2. Кадрова політика підприємства
- 2.3. Стратегії розвитку підприємства
- 2.4. Кадрове планування як складова стратегії

### *ОПОРНО-ЛОГІЧНИЙ КОНСПЕКТ ТЕМИ*

#### ***2.1. Основи управління персоналом підприємства***

***Основну ідею управління персоналом*** у сучасних умовах становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння формувати їх і спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією

Концептуально відбиття економічної ситуації в організації залежить від того, в якій пропорції на поведінку людей впливають такі чинники:

- ієрархічна структура організації, де основним засобом впливу є відносини влади-підкорення, тиск на людину зверху за допомогою примушення, контролю над розподілом матеріальних благ;
- культура, тобто спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які прийняті суспільством, організацією, групою.

#### ***2.2. Кадрова політика підприємства***

##### ***1. Основними цілями кадрової політики є:***

- своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;

— формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

## **2. Основні різновиди кадрової політики:**

— політика добору кадрів;  
— політика профнавчання;  
— політика оплати праці;  
— політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

3. Вважається, що **письмове оформлення кадрової політики** дозволяє чітко й наочно продемонструвати погляди адміністрації, переконати персонал у її добрих намірах, поліпшити взаємодію підрозділів, раціоналізувати процес прийняття кадрових рішень, інформувати персонал про правила внутрішніх взаємовідносин, поліпшити морально-психологічний клімат тощо.

Тому у великих компаніях кадрова політика, зазвичай, офіційно декларується і детально фіксується в загальнокорпоративних документах: меморандумах, інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. В малих фірмах вона здебільшого спеціально не розробляється, але існує як система неофіційних установок власників.

4. Кожна фірма розробляє свої власні **принципи кадрової політики**. До загальних принципів, характерних для більшості фірм, можна віднести: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації.

5. **Кадрова політика** визначається рядом чинників:

**Зовнішні:** національне трудове законодавство; взаємовідносини з профспілками; стан економічної кон'юнктури; перспективи розвитку ринку праці

**Внутрішні:** структура і цілі організації; територіальне розміщення; використовувані технології; виробнича і управлінська культура.

6. В основу кадрової політики покладається **кадрова концепція підприємства**, яка разом з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою концепціями є елементом загальної концепції розвитку організації.

7. **Механізм реалізації кадрової політики** — це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів для вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

### 2.3. Стратегії розвитку підприємства

1. **Під управлінською стратегією розуміють** загальну концепцію того, яким чином досягаються цілі організації, вирішуються проблеми, які стоять перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. На практиці **стратегія** являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань фірми, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням.

**Елементами управлінської стратегії є** система цілей (місія, загальнофірмові та специфічні цілі), пріоритети (головні принципи розподілу ресурсів), правила здійснення управлінських дій.

2. **Кадрова стратегія** належить до розряду функціональних, підпорядкована завданню реалізації генеральної стратегії. Тому вона виходить з останньої, розвиває її та деталізує.

Умовно *генеральні стратегії* можна поділити на дві групи: стратегії функціонування (які пов'язані з поведінкою організації на ринку і виявляються у трьох варіантах: лідерства в низьких витратах, диференціації і фокусування) і розвитку (зростання, помірного зростання, скорочення і комбінована).

3. Відповідність функціональних кадрових стратегій певним групам і видам генеральних стратегій виявляється таким чином:

3.1. *Стратегія лідерства в низьких витратах* орієнтує організацію на отримання додаткового прибутку завдяки економії на постійних витратах, які створюються максимізацією обсягів продажу стандартних товарів повсякденного попиту і завоюванням на основі зниження цін нових ринків.

Відповідна їй функціональна кадрова стратегія повинна орієнтуватися переважно на залучення й закріплення на підприємстві працівників масових професій середньої кваліфікації. В сфері управління перевага віддається менеджерам-адміністраторам.

3.2. *Стратегія диференціації* полягає в концентрації організацією своїх зусиль на декількох напрямках, де вона прагне досягти переваги над іншими.

3.3. *Ринкова стратегія* фокусування передбачає вибір фірмою того чи іншого сегмента ринку і реалізацію на ньому однієї з двох попередніх стратегій.

3.4. *Стратегія зростання* характерна передусім для молодих організацій, які прагнуть зайняти позиції лідера, або тих, які ведуть вперед у науково-технічному прогресі. У зв'язку із стабільно високими темпами збільшення масштабів діяльності і завдяки активному завоюванню нових ринків, диверсифікації виробництва, постійним нововведенням фірмам вдається нарощувати конкурентні переваги.



3.5. **Стратегія помірною зростання** притаманна організаціям, які працюють стабільно з успіхом і діють у традиційних сферах, наприклад, в автомобілебудуванні. Для них також є характерним розвиток у багатьох напрямках, але повільними темпами, оскільки швидкий розвиток вже не потрібний і навіть небезпечний.

3.6. Необхідність **стратегії скорочення масштабів діяльності**, або дезінвестування, виникає в періоди перебудови діяльності організації, коли потрібно провести її «санацію», позбутися всього застарілого.

3.7. **Комбінована, або селективна, стратегія** включає в певному співвідношенні елементи попередніх. При цьому одні підрозділи організації розвиваються швидко, інші — або помірно, або стабільно, або згортають свою діяльність.

#### **2.4. Кадрове планування як складова стратегії**

Стратегії можуть бути різними також за своїм характером. У цьому відношенні виділяють **три види стратегій**: наступальну, наступально-оборонну (стратегію стабілізації) і оборонну (стратегію виживання). Зазвичай, наступальний характер притаманний стратегії зростання і помірного зростання; наступально-оборонний — комбінованій стратегії; суто оборонний — стратегії скорочення діяльності.

Характер стратегії вимагає певних якостей управлінського персоналу. Для реалізації наступальної стратегії потрібні менеджери підприємницького типу, які вміють знаходити нові, нетрадиційні шляхи роботи. Для реалізації другої, наступально-оборонної, стратегії більш придатні обережні менеджери-адміністратори. Оборонна стратегія вимагає поєднання підприємницьких та адміністративних здібностей, жорсткості, які дозволять зберегти фірму.

**Ключові поняття (категорії):** генеральна стратегія; функціональна кадрова стратегія; концентрована стратегія; диверсифікована стратегія; стратегія функціонування і розвитку; наступальна стратегія; наступально-оборонна стратегія; оборонна стратегія.

## ТЕРМІНОЛОГІЯ.

### Завдання 2.1.

**Пов'язати** наведені функції соціального партнерства з з лівої колонки їх змістом з правої колонки.

<i>Функції</i>	<i>Зміст</i>
<i>1. Захисна</i>	А- вирівнювання шансів працівників
<i>2. Організаційна</i>	Б- гласність
<i>3. «Миротворча»</i>	В- недопущення зміни умов роботи не на їх користь
	Г- на період дії угоди не висуваються нові вимоги
	Д- чітко визначений порядок укладання угод
	Є- на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти

## Завдання 2.2.

*Пов'язати* наведені кадрові стратегії з лівої колонки з їх змістом з правої колонки.

<i>Стратегії</i>	<i>Зміст</i>
<b>1. Стратегія диференціації</b>	А- Основні моменти полягатимуть у масових звільненнях і допомозі в працевлаштуванні, стимулюванні дострокового виходу на пенсію, збереженні найбільш цінної частини персоналу, перекваліфікації працівників. Практично не розглядаються проблеми набору нових працівників, підвищення кваліфікації тощо.
<b>2. Стратегія зростання</b>	Б- Відповідна орієнтація у даному випадку: залучення і закріплення кадрів, стабілізація складу персоналу. Порівняно не гострою є потреба в працівниках вищої кваліфікації. Більшого значення набувають процеси внутрішньофірмового переміщення кадрів, перепідготовка, надання соціальних гарантій, організація виходу на пенсію тощо.
<b>3. Стратегія помірною зростання</b>	В- Відповідна стратегія повинна бути спрямована на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими і підприємницькими здібностями. Найважливішими аспектами управління персоналом тут виступають створення належної системи оплати праці й мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, сприяння творчості, постійне підвищення кваліфікації, забезпечення можливостей службового й наукового зростання. Водночас такі аспекти, як перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію, закріплення кадрів тощо є другорядними.

<p><b>4. Стратегія скорочення масштабів діяльності</b></p>	<p>Г- Відповідна їй кадрова стратегія повинна орієнтуватися на фахівців вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації – наукових працівників, дослідників, проєктантів. Від менеджерів тут вимагаються лідерські й підприємницькі здібності.</p>
------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **Завдання 2.3.**

**Побудувати** комплексну пов'язати систему характеристик компетентності керівника з трьох рівнів.

#### ***Компетенції керівника:***

1-й рівень –

2-й рівень –

3-й рівень -

#### ***Дані для виконання завдання:***

1. особистісні компетенції
2. комунікабельність
3. якісні компетенції
4. професійні компетенції
5. рішучість
6. організованість
7. функціональні компетенції
8. формування іміджу підприємства
9. розвиток персоналу
10. управлінські компетенції
11. прагнення до саморозвитку

12. аналітичні здібності
13. професійні знання
14. компромісність
15. авторитарність
16. специфічні знання
17. організаторські здібності
18. мотивування персоналу
19. управління діяльністю в умовах змін
20. управління конфліктами
21. лідерство
22. управління діловими взаємовідносинами
23. організаційно-комунікативні компетенції
24. оперативні уміння

#### **Завдання 2.4.**

**Пов'язати** моделі управління персоналом з лівої колонки з їх визначеннями з правої колонки.

<i><b>Моделі</b></i>	<i><b>Визначення</b></i>
<b>Бюрократична</b>	1 - така модель притаманна США, Канаді, Австралії, де характерні яскраво виражена децентралізація, яка пов'язана з федеральним устроєм країни, та існування в кожному штаті власного законодавства щодо зайнятості й безробіття. Робоча сила в цих країнах вирізняється високим рівнем мобільності.

<p><b>Патерналістська</b></p>	<p>2 - опирається на проведення активної політики на ринку праці. Основні елементи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- непрямі податки на товари та послуги, які перешкоджають швидкому зростанню попиту та інфляції, стимулюють банкрутство нерентабельних підприємств;</li> <li>- поєднання низької інфляції та повної зайнятості в довгостроковій перспективі, зокрема за рахунок субсидій</li> <li>— селективна державна підтримка зайнятості в неефективних сферах економіки, які забезпечують соціально-необхідні послуги.</li> </ul>
<p><b>Соціал-демократична</b></p>	<p>3 - головною ознакою є надання позитивних гарантій працевлаштування роботодавцем. Найбільш цілісно реалізована в Японії, де її підґрунтям став "довічний" найм. Ця система передбачає гарантії зайнятості працюючим аж до пенсійного віку і зростання всіх виплат відповідно до стажу роботи.</p>
<p><b>Ліберальна</b></p>	<p>4 – виходить з того, що поведінка окремої особи непередбачувана, не завжди зрозуміла, а іноді перешкоджає ефективній діяльності організації. Тому автор моделі М. Вебер вибрав як ідеальну модель таку форму організації, в якій можна було б звести до мінімуму вплив поведінки окремої особи.</p>

## Завдання 2.5.

**Пов'язати** структурний підрозділ з лівої колонки з фактором з правої колонки для на визначення чисельності персоналу по різних структурних підрозділах.

<i>Типи резюме</i>	<i>Зміст</i>
1. хронологічне	А - в ньому вам слід підкреслити корисні для вашої майбутньої посади дані про вашу освіту, навички тощо. У зв'язку з тим, що ви не дотримуетесь певного порядку, відомості про найважливіші навички та досвід можна розмістити на сторінці зверху. Резюме цього типу якнайкраще виконує основну функцію — обґрунтовує відповідність кандидата певній посаді.
2. функціональне	Б - в ньому використовуються лише переваги всіх типів. Основне, що треба запам'ятати, — це те, що резюме не є застиглою та непорушною формою. Ваша кінцева мета — скласти повідомлення, яке ефективно послужило б вам на користь.
3. змішане	В - найбільш традиційний тип, і в цьому його переваги — з ним знайомі всі роботодавці. Недолік таких резюме полягає в тому, що вони дуже детально відображають вашу трудову діяльність, навіть якщо вона незначна або не стосується посади, на яку ви претендуєте. Якщо ваш професійний досвід не досить великий, спробуйте скласти резюме іншого типу.

### **Завдання 2.6.**

*Пов'язати* наведені типи резюме з лівої колонки з їх змістом з правої колонки.

<i>Структурний підрозділ</i>	<i>Фактори, що впливають на визначення чисельності персоналу по різних структурних підрозділах</i>
А. Виробництво	1.- кількість виробничих та функціональних підрозділів, - номенклатура посад
Б. Постачання	2. – кількість споживачів продукції, - обсяг продукції, що реалізується - номенклатура продукції, що випускається
В. Збут	3. – кількість постачальників, - кількість найменувань матеріалів, що використовуються
Г. Персонал	4. – номенклатура виробів, - кількість робочих місць в основному виробництві

## **СИТУАЦІЇ ДЛЯ РОЗДУМІВ**

### **Завдання 2.7.**

*Прочитати і дати відповіді на питання в кінці кейсу.*

#### **КЕЙС. «Мінолта» України**

MinoltaCorporation виникла на українському ринку наприкінці 80-х років як українсько-австрійське СП. Нині її інтереси представляє компанія «Мінолта України». Працівники фірми, а також менеджери всіх рівнів — українці. Обіг компанії з року в рік зростає на третину. Успіх компанії зумовлений - добротною японських фотоапаратів та копіювальної техніки, та майстерністю ведення справ. Менеджерам вдалося так сформувати всі



служби, що пропонований сервіс не викликає нарікань у клієнтів. Хоч лінійні працівники мають повну свободу дій, керівництво запровадило жорстку систему контролю та звітності.

У компанії діє своєрідна система підбору кадрів. Тут нема відділу кадрів. Рішення про приймання на роботу нових співробітників ухвалює генеральний директор. Питаннями навчання персоналу відає його заступник. Підбирають кадри керівники відділів. Пошук працівників ведуть цілеспрямовано на конкретну посаду з чітко визначеними функціональними обов'язками. Отже, головним принципом у підборі кадрів є функції, а не навпаки.

Керівництво компанії дуже жорстко контролює виконання функціональних обов'язків кожним працівником. Недбайливих працівників не перевиховують, а просто звільняють з роботи. Компанія приділяє велику увагу рівню підготовки персоналу. Тут розроблено чітку систему безперервного навчання, яка охоплює всіх працівників. Головне місце у навчанні посідають інтенсивні навчання.

Чітку організованість роботи забезпечує стабільність зарплатні і взаєморозуміння. Сприятливу та ділову атмосферу в колективі формує те, що всі співробітники зайняті конкретною роботою, виконують визначені обов'язки.

Порушенням режиму роботи вважають створення виняткових умов праці окремим працівникам. Особистий авторитет та матеріальне становище кожного залежать тільки від його праці, старання та результатів.

Заступник генерального директора компанії розповідає, що часто трапляється і таке: керівник вимагає «Зробити!», а підлеглий не розуміє навіть, що від нього власне вимагають. В цій ситуації керівник не може вирішувати питання авторитарно. Тут ліпше підійде так званий метод узгодження цілей. Виклавши завдання в загальних рисах, треба дати підле

глому термін на його осмислення. Такий підхід спонукає працівника вивчати ситуацію і шукати оптимальний варіант вирішення проблеми. Якщо працівник після зазначеного терміну не виконав завдання, його потрібно звільнити з роботи внаслідок поганої кваліфікації.

Професіоналізм менеджера полягає у здатності до самовдосконалення. Він повинен постійно вчитися. Головною формою навчання є заняття, які проводять висококваліфіковані спеціалісти. Завдання таких занять - перевірити, як швидко менеджер знайде оптимальне рішення у кризовій ситуації. Робота менеджера на одному місці ефективна впродовж п'яти-семи років. Потім менеджер звикає до неї і знижує вимоги до самовдосконалення. В такому випадку треба просто вибрати новий напрям роботи.

***Питання :***

1. Що є складовими успіху компанії?
2. Що забезпечує організованість роботи?
3. Що забезпечує ділову атмосферу?
4. Чим визначається авторитет працівника?
5. Чому дорівнює дохід працівника?
6. В чому особливості підбору кадрів?
7. Яким є принцип підбору кадрів?
8. В чому суть методу узгодження цілей?
9. Що є причиною, що у складі персоналу є недбайливі та некомпетентні працівники?
10. Чим визначається професіоналізм менеджера?
11. За який строк роботи менеджера доцільна його ротація ?
12. В чому суть занять для менеджерів?

## **Завдання 2.8.**

*Прочитати, дати характеристику кожному ключу та проаналізувати його дію.*

### **КЕЙС.**

**Шість ключів ефективного підбору, або Як опинитися на висоті?**

#### **КЛЮЧ 1. Стандарти підбору**

- Заявка від лінійного керівника, посадова інструкція за посадою, на яку ви починаєте шукати співробітника, компенсаційний пакет і профіль кандидата.

«Профіль кандидата» (див. *Додаток 1 у кейсі*).

#### **КЛЮЧ 2. Джерела пошуку**

- Зовнішні та внутрішні.

- Перелічіть відомі вам способи пошуку нових клієнтів. Як ви вважаєте, наскільки вони ефективні? **Обґрунтуйте вашу думку.**

Помилки в підборі персоналу, пов'язані з особистісним підходом:

- «першого враження»
- «ефект ореолу»
- «птаха-балакун»

#### **КЛЮЧ 3. Інтерв'ю з кандидатом**

- Телефонне, традиційне і стрес-інтерв'ю, командне, структуроване і поведінкове.

Існує кілька базових правил:

визначення порядку проведення,

ліміту часу на інтерв'ю,

як буде будуватися ваша розмова.

як складова - біографічне інтерв'ю.

*Типова структура інтерв'ю*

Вважається, що найточніший прогноз майбутнього - це аналогічний прецедент у минулому! Тому при співбесіді важливо грамотно використовувати поведінкові питання за компетенціями - кейси.

• **Назвіть стандартні етапи продажів. техніка «Воронка запитань».** Наприклад:

- Що для вас було найскладнішим у попередній роботі?
- Ви сказали, що було складно спілкуватися з різними типами клієнтів.

Опишіть клієнта, з яким спілкуватися складніше всього.

- З якими серйозними перешкодами ви стикалися на роботі? Розкажіть, як ви долали кожне з них?

**Журнал питань.**

**Техніка запитань.**

**Необхідність постійного контролю над ходом інтерв'ю.**

#### **КЛЮЧ 4. Оцінка кандидата**

- Оцінити відразу кілька блоків: професійні знання, навички, особистісні якості та мотивацію (див. *Додаток 2 у кейсі*).
- **Форма оцінки кандидата**
- **Принцип рівних можливостей**

#### **КЛЮЧ 5. Вибір системи оцінки**

- «Феномен ваг»,

#### **КЛЮЧ 6. Зворотній зв'язок**

- **Техніка «Світлофор».**

Якщо **НІ**.....

Якщо **МОЖЛИВО**....

**Профіль кандидата на позицію «Менеджер з продажу автозапчастин»**

**Назва посади:**

**Відділ:**

**Підпорядковується:**

**Характер роботи:**

**Стать кандидата:**

**Вік кандидата:**

**Необхідні поведінкові компетенції:**

**Освіта**

основне:

додаткове:

**Професійні вимоги до посади**

професійні знання:.

досвід роботи

**Форма оцінки кандидата**

	<b>Що оцінюємо</b>	<b>Оцінка</b>				<b>Коментарій</b>
1	Вміння встановлювати контакт і розташувати до себе співрозмовника					
2	Навики презентації					
3	Вміння представляти інформацію в короткій і ясній формі					
4	Уміння вибирати найбільш важливі аргументи і переконувати співрозмовника					

Оцінка проводиться за 4-бальною шкалою: 1 бал - дана якість у кандидата не виражено; 2 –якість недостатньо виражено; 3 - якість виражено; 4 - якість яскраво виражено.

### **Завдання 2. 9.**

**Скласти резюме та супроводжувальний лист** за своїми даними відповідно до такого оголошення:

#### **ОГОЛОШЕННЯ**

«Фірма на постійну роботу запрошує спеціаліста з інвестиційного аналізу. Вимоги до кандидата: чоловік/жінка; 20—35 років, вища економічна освіта, бажано мати досвід роботи в банках або інвестиційних компаніях, володіти комп'ютером на рівні Word та Excel, вільно володіти англійською/німецькою та українською мовами. Заробітна плата від 500 дол.».

#### **ПОРЯДОК СКЛАДАННЯ РЕЗЮМЕ (CURRICULUM VITAE)**

**Зміст резюме.** Резюме звичайно складається з таких частин: прізвище, адреса, телефон, вік; мета; освіта; навик; досвід роботи; додаткова інформація (включаючи хобі); рекомендації.

*Мета* є найважливішою частиною резюме. Якщо у роботодавця немає відповідної вакансії, ваше резюме ніхто не розглядатиме. В ідеалі мета вашого резюме повинна повністю відповідати тому, що шукає фірма. Серед компонентів, з яких будується ваша мета, можуть бути такі:

— наведіть повну назву посади, якщо ви її знаєте, але не фантазуйте, якщо не впевнені;

— надайте вашій меті смисл, зробіть її центром. Все інше у вашому резюме повинно підтримувати і відображати те, що ви вказуєте як мету;

— будьте чіткими і не відходьте від мети. Широко сформульовану мету часто розуміють як неготовність кандидата. Уникайте повторів та кліше;

— якщо це можливо, вкажіть галузь, у якій ви спеціалізувались;

— вкажіть також додаткові відомості про вас, це допоможе визначити, де ваші здібності, знання, навички можна використати максимально ефективно;

— вкажіть сферу діяльності фірми, в якій ви хочете працювати (наприклад виробництво, інформаційні системи, маркетинг та продаж, адміністрування або фінанси);

— вкажіть навички та вміння, які можуть бути використані у тій роботі, на яку ви претендуєте. Це допоможе вам завоювати репутацію сильного кандидата;

— все наведене вище мусить бути сформульоване максимально лаконічно.

**Застереження:** не формулюйте мету таким, наприклад, чином: «Претендую на перспективну посаду з можливостями підвищення по службі». Якщо ви ставите кар'єрну мету таким чином, то це нічого не скаже вашому роботодавцю.

*Освіта.* Опишіть ступені вашої освіти в зворотному хронологічному порядку. Якщо ви відвідували престижну школу або вуз, зробіть на цьому акцент, виділивши таку інформацію жирним шрифтом. Обов'язково укажіть всі нагороди та премії, які ви одержували, а також основні навчальні предмети, які мають відношення до роботи, на яку ви претендуєте. Незначні або негативні факти бажано опустити. Не варто, наприклад, писати про середню школу, якщо вона не була особливо престижною або якщо ви не досягли в ній значних успіхів.

*Навички.* Відомості про них ви можете включити в інформацію про вашу виробничу діяльність, але інколи непогано виділяти їх окремо.

Зробивши так, ви збільшите свої шанси. Описуючи основні навички, які можуть бути корисними на даній посаді, використовуйте методику «Ситуація, дія, результат». Позитивні результати створюють позитивну реакцію. Якщо можете, виразіть результати мовою цифр, це допоможе знайти спільну мову з роботодавцем.

*Досвід роботи.* Розміщуйте інформацію в зворотному хронологічному порядку. Зробіть акцент на тому, що вся попередня робота була пов'язана з посадою, на яку претендуєте, а навички, які потрібні на майбутній роботі, ви використовували на попередніх роботах. Якщо це можливо, описуйте попередню роботу як націлену на певний результат.

Навіть якщо попередня робота не зовсім відповідає тій, на яку ви претендуєте, набуті на ній навички зможуть вам допомогти засвоїти нову роботу швидше та ефективніше. Наприклад, ваш досвід залучення замовників у сфері бізнесу по догляду за газонами покаже ваші здібності в комерції.

*Додаткова інформація.* Кожне слово вашого резюме повинне «працювати» на вас. Включайте в цей розділ тільки корисну інформацію. Наприклад, багатьом роботодавцям не обов'язково знати, що ви цікавитесь підводним плаванням, але для морського біолога це може бути корисним. Одна дівчина-інженер написала в резюме про свою роботу сантехніком, аби показати, що вона не боїться чорнової роботи. Один кандидат написав, що він любить полювання, претендуючи на роботу в сільській місцевості, де полювання було дуже популярним. Якщо в вас є якийсь «живчик», спробуйте повідомити про нього у даному розділі.

*Рекомендації.* Вибирайте їх ретельно. Якщо це можливо, попросить, щоб автори зробили їх похвальними. Бажано, щоб у них залишилась копія вашого резюме на випадок, якщо роботодавець захоче з ними зв'язатись.



## ПОРЯДОК СКЛАДАННЯ СУПРОВОДЖУВАЛЬНОГО ЛИСТА.

Супроводжувальний лист повинен справляти про вас хороше враження, oprіч резюме. Такий, наприклад, текст листа є недопустимим: «Шановний п. Джонсон, я б хотів працювати у Вашій фірмі. Нижче додаю своє резюме. З повагою...»

До листа включайте більш детальну інформацію, яка заслуговує уваги. Використайте ключові фрази з вашого резюме. Пам'ятайте, що ви рекламуєте самі себе.

*У першому абзаці* має бути «крючок», на який ви «підхопите» роботодавця. Згадайте що-небудь цікаве про фірму, аби показати, що фірма заслуговує на увагу. Як і резюме, лист мусить показати, що здібності кандидата відповідають потребам роботодавця. Окремо спиніться на тому, як ви можете допомогти у вирішенні проблем фірми. Поясніть, чому ви звернулися саме до цього роботодавця, як ви дізнались про цю вакансію (із статті в журналі, об'яви в газеті, професійних контактів тощо).

*Зміст листа.* Подайте себе як сильного кандидата. Стисло повідомте про свої академічні успіхи, навички та досвід роботи. Наведіть приклади. Повторіть деякі ключові фрази вашого резюме, щоб підкреслити особливо важливу інформацію.

*Завершальний абзац.* Наполягайте на дії. Будьте конфіденційні та наполегливі. Ви б не претендували на цю роботу, якби не були впевнені в тому, що ви її заслуговуєте. Вкажіть роботодавцю, що потурбуєте його через 10—14 днів, і зробіть це!

### *Додаток:*

1. Найкраща форма завершального абзацу: «Телефони та адреса, за якими Ви можете зі мною зв'язатись:(067)2345678, або я зв'яжусь з Вами повторно через 10 днів».

2. У супроводжувальному листі варто навести такі дані про себе:

- ability to learn quickly;
- strong analytical and organisational skills;
- energetic and creative approach to work;
- ability to work on my own and within a team;
- good interpersonal skills.

3. У супроводжувальному листі варто продемонструвати свою обізнаність з економічним станом фірми або з фактом участі її у виставках, ярмарках тощо.

4. Наводячи інформацію про знання іноземної мови, варто детально вказати ступінь оволодіння різними аспектами мови. Наприклад:

Excellent	(fluent)	Good	Adequate	Poor
Spoken English		+		
Written English		+		
Listening and understanding			+	

5. Знання та навички роботи з комп'ютером можна деталізувати таким чином:

- Operating Systems: MS-DOS, Windows-95, Windows-98;
- Word Processors: Microsoft Word for Windows, Word Perfect 5.1;
- Spreadsheets: Excel, Lotus, Supercalc;
- Programming Languages: C+; Clipper; FoxPro 2.0; FoxPro for Windows.

### **Завдання 2.10.**

*Скласти резюме та супроводжувальний лист* відповідно до іншого оголошення за вашим власним розсудом. В такому випадку необхідно навести повний текст використаного оголошення.

### **Завдання 2.11.**

*Прочитати і дати відповіді на питання в кінці кейсу.*

#### **КЕЙС. Підприємство «Промінь»**

Влітку на Київському приладобудівному підприємстві «Промінь» була організована зустріч з австрійськими партнерами щодо обговорення деяких сторін бізнесу. Місяцем раніше з Відня до Києва приїздив представник австрійської фірми «Forest» на запрошення вітчизняних виробників. Тоді йому були передані необхідні документи і представлена інформація щодо діяльності підприємства «Промінь» і була запланована двостороння зустріч на червень.

Про свій візит австрійці попередили за два тижні. На цей крок київські бізнесмени відповіли наступним: *по-перше*, були заброньовані місця для всіх членів австрійської делегації у столичному готелі; *по-друге*, для діалогу з іноземцями під час переговорів запросили двох перекладачів; *по-третє*, була запланована екскурсія з відвідуванням відомих культурних та архітектурних пам'яток столиці; *і врешті*, з тими, хто повинен бути особисто присутнім на переговорах, менеджер-організатор провела бесіду щодо культури спілкування з іноземними гостями.

**Гості прибули в неділю.** В аеропорту їх зустріли і відвезли до готелю, а ввечері всі зустрілись у неформальній обстановці в ресторані з українською кухнею на Подолі. Австрійська сторона з великим задоволенням віднеслась до національних страв, тому бесіда вже через півгодини почала набирати дружнього характеру.

Побачивши задоволеність гостей, директор «Променю» Валерій Петрович хотів перейти до справ і обговорити хвилюючі його ділові питання, але був своєчасно зупинений менеджером-організатором.

Також гості були вражені професіоналізмом перекладачів, які робили бесіду більш жвавою та розкутою.

**Переговори розпочались наступного дня об 11 годині** на території підприємства у спеціальному приміщенні - воно було добре освітлене і обладнане кондиціонером.

Делегати розташувались за великим столом, причому з одного боку наша сторона, з іншого - гості. Офіційність зустрічі також підкреслювала і сервіровка стола переговорів: папери делегатів і газовані напої.

Після того як основні питання були вирішені, атмосфера трохи розрядилась, спілкування продовжувалось спеціалістами різних професійних рівнів.

Під час спілкування українська сторона більш-менш виконувала вказівки щодо своєї поведінки і розмови з іноземцями. Треба пам'ятати, що більшість європейських підприємців - гарні психологи з великим досвідом.

**Перебування делегації пройшло по графіку.** Зовні було видно, що гості задоволені від перебування і ходом справ, а також пообіцяли незабаром повідомити про своє остаточне рішення. При відльоті дуже дякували за гостинність, а з нашої сторони їм були вручені сувеніри .

Як і обіцяли австрійці, з «Forest» зателефонували через кілька днів і повідомили, що вони згодні з умовами «Променя», а для підписання контракту запросили керівництво підприємства і особисто директора Валерія Петровича у Відень.

Це співпало і з рішенням вищого керівництва про згоду з обговореними питаннями, пропозиціями австрійських бізнесменів - тобто на співпрацю.

***Питання :***

1. Скільки часу австрійські бізнесмени мали для ознайомлення з документацією до двосторонньої зустрічі?
2. За який час австрійці попередили про свій візит?
3. В чому причина, що запросили 2 перекладачів ?
4. З якою метою було заплановано екскурсію ?
5. В чому причина, що директор «Променю» Валерій Петрович на дружньому обіді в день зустрічі хотів перейти до справ і обговорити хвилюючі його ділові питання
6. В чому причина, що директор «Променю» Валерій Петрович на дружньому обіді в день зустрічі був зупинений менеджером-організатором?.
7. Що є причиною проведення переговорів у спеціальному приміщенні ?
8. Яким чином делегати розташувалися за великим столом під час переговорів?
9. Про що свідчила сервіровка стола?
- 10.3 якою метою менеджер-організатор провела бесіду щодо культури спілкування з іноземними гостями?
- 11.Що є свідченням доброго ставлення і задоволенням від зустрічі з нашої сторони?

### **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЙ:**

1. Якої кадрової стратегії дотримуються вітчизняні підприємства?

Наведіть приклади.

2. Якої кадрової стратегії дотримуються підприємства з закордонними інвестиціями? Наведіть приклади.

3. Які з функцій управління персоналом виконують у фірмах, що застосовують різні види стратегій?

### **ДОМАШНЄ ЗАВДАННЯ**

1. Дослідити концепцію “людського капіталу”, проблеми теорії й практики та її використання в управлінні персоналом.

2. Проаналізувати проблему реалізації службової кар’єри.

### Тема 3. Основні концепції управління персоналом

#### ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

3.1. Мотиваційні теорії X, Y та Z

3.2. Формальна та неформальна системи управління персоналом

3.3. Основні моделі управління персоналом

#### ОПОРНО-ЛОГІЧНИЙ КОНСПЕКТ ТЕМИ

##### **3.1. Мотиваційні теорії X, Y та Z.**

Система управління персоналом підприємства повинна враховувати різні моделі поведінки працівників у своїй роботі.

1. **Теорія X** відповідає доктрині «економічної людини», висунутій школою «наукового управління» (Ф. Тейлор).

Основні положення доктрини «економічної людини»: оплата праці робітника повинна залежати тільки від її продуктивності, робітник ефективно реагує виключно на матеріальні стимули, людина — придатак машини, спрямованість на індивідуалістські засади.

##### **Основні положення теорії X:**

- люди не люблять працювати і прагнуть уникнути праці;
- більшу частину людей необхідно примушувати до праці, контролювати їх, управляти ними примусовими заходами і покаранням;
- пересічний індивід бажає, щоб ним керували. Він віддає перевагу власній безпеці та уникає відповідальності.

2. **Теорія Y** базується на доктрині «соціальної людини», висунутій школою «людських відносин».

##### **Основні положення теорії Y:**

- контроль і загроза покарання не є єдиними засобами спонукання людей до праці. Людина сама прагнучиме до праці, в якій зацікавлена;
- зусилля, яких докладає індивід у трудовому процесі, пропорційні винагороді;

- пересічний індивід за умови відповідної підготовки не тільки бере на себе відповідальність, а й прагне до неї;
- прагнення до творчості в роботі властиве широкому, а не вузькому колу осіб;
- в умовах сучасного виробництва інтелектуальні можливості людей використовуються не повністю.

3. **Теорія Z** була запропонована у 1981 році професором Каліфорнійського університету В. Оучи на основі вивчення японського досвіду керування персоналом.

Довгий час вважалося, що два стилі ("X" й "Y") несумісні. Але виявилось, що це не так. Саме їхнє сполучення, яке є середній стан нерідко забезпечує найбільш раціональний підхід до керування персоналом. Цей підхід одержав розвиток у вигляді теорії Z, який доводить, що за певних умов можлива реалізація "людського потенціалу".

### ***3.2. Формальна та неформальна системи управління персоналом.***

#### ***1. Формальній системі властиві:***

- а) жорстка ієрархічність;
  - б) здійснення зв'язків між підрозділами, які перебувають на одному рівні організаційної структури, через центр;
  - в) використання жорстких посадових інструкцій;
  - г) постановка перед підлеглим вичерпних завдань;
  - д) виховання і стимулювання у працівників ретельності (старанності) і виконавської дисципліни;
- з) принцип: головне для підлеглого — зробити так, як вимагає начальник.

#### ***2. Неформальна система:***

- а) не забороняє діяти, пересягаючи через рівні організаційної структури управління персоналом;



- б) дає простір горизонтальним зв'язкам;
- в) дозволяє працівникам самим формувати свою посаду, незважаючи на інструкції;
- г) створює умови, за яких підлеглому лише ставляться завдання, і його справа, як він буде їх виконувати;
- д) стимулює ініціативу, творчий підхід до справи;
- е) формулює головну мету для працівника — розв'язати проблему, представити результат;
- ж) дає змогу виконавцеві самому брати участь у постановці завдання, яке йому належить виконувати;
- з) завдання видаються в загальному вигляді без вичерпних інструкцій. Число контрольованих показників зводиться до мінімуму.

### ***3. 3. Основні моделі управління персоналом.***

1. Існує два типи моделей ринку праці на мікрорівні (бюрократична та патерналістська) залежно від:

- відносин між фірмою і найманими працівниками;
- зобов'язань адміністрації фірм щодо зайнятості працівників;
- ставлення та інтересу працівників до роботи або до фірми;
- стандартів і методів контролю продуктивності;
- відносин між менеджерами і працівниками в процесі вирішення проблем;
- характеру добору персоналу;
- критеріїв просування працівників по службі;
- типу організаційної структури;
- характеру розподілу функцій, закріплення обов'язків і відповідальності;
- формування оргструктури навколо окремих осіб або груп працівників;

- ставлення адміністрації фірми до витрат на робочу силу;
- збігу цілей працівників і фірми;
- характеру системи прийняття рішень.

2. Основні напрями філософії і практики бюрократичної та патерналістської моделей управління персоналом можна узагальнити в таких термінах (*продовження даної таблиці в Завданні 3.2.*):

<i>Бюрократична модель</i>	<i>Патерналістська модель</i>
Індивідуум	Група
Конкуренція	Співробітництво
Нам	Ми
Підкорення	Компромiс

**Ключові поняття** (*категорії*): теорія X; теорія Y; теорія Z; формальна система; неформальна система; бюрократична модель; патерналістська модель.

## ТЕРМІНОЛОГІЯ.

### Завдання 3.1.

*Пов'язати* наведені системи з лівої колонки з їх змістом з правої колонки.

<i>Системи</i>	<i>Зміст</i>
<b>A - Формальна система:</b> <b>B - Неформальна система:</b>	1. створюється і впроваджується в практику самими працівниками 2. спирається на організаційну структуру 3. підпорядковує людей оргструктурі 4. залучає людей до культури 5. викликає опір людей організаційній структурі 6. проектується і впроваджується в практику, переборюючи опір людей та ламаючи їх характери під структуру 7. спирається на мікрокультуру фірми 8. викликає опір людей культурі

### Завдання 3. 2.

*Пов'язати* наведені типи моделей ринку праці з лівої колонки з їх змістом з правої колонки. Поставити категорії змісту даних типів моделей у відповідність між собою за зразком. (Зразок: *противники - партнери*).

<i>Типи моделей</i>	<i>Зміст</i>
<b>А. Бюрократична модель</b> <b>Б. Патерналістська модель</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Противники</li><li>2. Обмеження інтересів</li><li>3. Перспектива</li><li>4. Поліцейський</li><li>5. Заплановані зміни</li><li>6. Партнери</li><li>7. Відповідальність</li><li>8. Підозра</li><li>9. Звинувачення</li><li>10. Довіра</li><li>11. Помічник</li><li>12. Хаотичність</li><li>13. «Збільшення пирога»</li><li>14. Капіталовкладення в розвиток людського фактору</li><li>15. Витрати на робочу силу</li><li>16. Зараз</li><li>17. Сегментація</li><li>18. «Поділ пирога на частини»</li><li>19. Широкий системний погляд</li><li>20. Інтеграція</li></ol>

### **Завдання 3.3.**

**Пов'язати** наведені життєві цикли підприємства та його трудового колективу з лівої колонки з основними подіями з правої колонки.

<b><i>Життєвий цикл підприємства</i></b>	<b><i>Основні події</i></b>
1- становлення	А. спад обсягів виробництва
2- розвиток	Б. створення підприємства
3- стабілізація	В. інтенсивне зростання чисельності персоналу
4- спад	Д. реорганізація підприємства
5- ліквідація	Є. інтенсивне зростання обсягів виробництва
	Е. вивільнення персоналу трудового колективу
	Ж. зменшення чисельності персоналу
	З. формування трудового колективу
	І. становлення підприємства
	К. ліквідація підприємства
	Л. стабілізація обсягів виробництва
	М. стабілізація чисельності персоналу
	Н. початок виробництва

### **Завдання 3. 4.**

**Законом України «Про професійний розвиток працівників»** визначені правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників.

**Пов'язати** основні терміни з їх визначенням.

<i><b>Основні терміни</b></i>	<i><b>Визначення основних термінів</b></i>
1. атестація працівників	А - набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок у навчальному закладі або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти, за результатами якого видається документ про освіту встановленого зразка.
2. неформальне професійне навчання працівників	Б - процедура визначення відповідності професійних знань, умінь і навичок працівників установленим законодавством вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня шляхом атестації
3. підтвердження кваліфікації працівників	В. процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня;
4. професійне навчання працівників	Г - процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва

5. формальне професійне навчання працівників	Д - набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок, не регламентоване місцем набуття, строком та формою навчання;
6. працівник	Є - власник підприємства, установи, організації незалежно від форми власності та виду діяльності або уповноважений ним орган чи фізична особа, яка відповідно до законодавства використовує найману працю;
7. роботодавець	Ж - фізична особа, яка працює за трудовим договором (контрактом) на підприємстві, в установі та організації незалежно від форми власності та виду діяльності або у фізичної особи, яка відповідно до законодавства використовує найману працю;

## СИТУАЦІЇ ДЛЯ РОЗДУМІВ

### Завдання 3.5.

*Практикум «Месьє, продайте Ейфелеву вежу, пліз!»*

Звернутися до партнера із фіксованою темою, але з різними установками. У вас будуть чотири різні інтонації в Діловому стилі й чотири різні інтонації - в Особистому стилі.

#### **1.Діловий стиль**

- 1.1.Порадитися й погодити інтереси
- 1.2.Нейтрально виражене обґрунтоване прохання
- 1.3.Ділова пропозиція
- 1.4.Інформація про бажання й конкретне розпорядження

#### **2.Особистий стиль**

- 2.1.Вимогливе бажання «Я хочу!»

2.2. Тепле прохання із заздальгідь подякою

2.3. Цікава приваблива пропозиція

2.4. Біль і тихе бланннн

### **Завданнн 3.6.**

*Прочитати і проаналізувати.*

### **КЕЙС.**

#### **Випробувальний строк – загальний підхід**

**Випробування** — це доволі складний процес, що містить в собі елементи загального і кадрового діловодства та управління персоналом. Під час випробування важливо оцінити професійні та ділові якості працівника, але не менш важливо не залишати новачка напризволяще у новому для нього робочому середовищі. Для успішної адаптації в роботі та в колективі доцільно призначати **наставника**, наприклад, керівника підрозділу чи досвідченого працівника.

Для фіксації проходження випробування на багатьох підприємствах розробляють **план випробування**. У плані наставник може фіксувати результати виконання працівником конкретних завдань.

Наприкінці строку випробування проводять остаточне **оцінювання** нового працівника, визначають рівень та якість виконання завдань, передбачених планом, та посадових обов'язків згідно з посадовою інструкцією.

Доцільно аби наставник склав **доповідну записку** про те, чи досягнуто очікувану ефективність роботи, наскільки значущими є помилки, що їх припускався працівник, чи опановано під час випробування професійні навички, специфіку роботи. Не зайвою буде й **оцінка** рівня ділових компетенцій та соціально-психологічної адаптації.

**Якщо випробування пройдено успішно**, привітайте працівника та повідомте колектив про результат випробування

Припустимо, що на думку наставника випробування пройдено успішно. Трудове законодавство не вимагає від роботодавця видання жодних розпорядчих документів (наказів чи розпоряджень) з цього приводу. Про успішне проходження випробування до трудової книжки записів також не вносять.

А ось з точки зору управління персоналу варто привітати працівника з успішним завершенням випробування та повідомити колектив про цю новину. Можна розмістити привітання на дошці оголошень або на внутрішньому сайті.

Не забувайте відмітити роль і зусилля наставника, це також слугуватиме позитивним мотиваційним чинником!

***Проаналізувавши загальний підхід до випробувального строку:***

1. Визначити основні складові проведення випробувального строку.
2. Визначити основні кроки проведення випробувального строку.
3. Скласти план випробування
4. Запропонувати систему оцінювання нового працівника
5. Скласти доповідну записку наставника

**Завдання 3.7.**

***Прочитати і проаналізувати алгоритм випробувального строку.***

**КЕЙС.**

**Випробувальний строк: крок за кроком**

***Випробування***— це процес, під час якого важливо оцінити професійні та ділові якості працівника.

А якщо строк випробування спливає, але сумніви щодо відповідності працівника роботі залишаються?

Подивіться, чи не був працівник відсутній на роботі під час випробування (звісно, з поважних причин — хвороба, відпустка, здавання крові, участь у роботі виборчої дільниці тощо). Кодекс законів про працю Укра-



їни (КЗпП) надає роботодавцю можливість продовжити випробування на кількість днів, протягом яких працівник був відсутній з поважних причин (частина третя ст. 27 КЗпП). Зверніть увагу, що на період перебування працівника у відрядженні це правило не поширюють, оскільки в цей час він виконує службове доручення поза місцем постійної роботи.

Продовження випробування не є обов'язком роботодавця, тому результати випробування можуть бути визнані задовільними чи незадовільними виходячи з наявних даних. Однак роботодавець може скористатись своїм правом на додатковий час для перевірки новачка.

**КРОК 1.** Якщо наставник дійшов висновку, що через відсутність працівника на роботі з поважних причин є необхідність продовжити випробування для остаточного визначення відповідності дорученій роботі, слід поінформувати про це роботодавця за допомогою **доповідної записки**.

**КРОК 2.** Після отримання доповідної записки з резолюцією керівника підприємства кадрова служба готує проект **наказу про продовження строку випробування**. Підставами для видання наказу будуть доповідна записка та документи, що підтверджують поважність причин відсутності працівника на роботі у період випробування.

**КРОК 3.** Після підписання керівником підприємства наказ про продовження випробування слід зареєструвати у **Журналі реєстрації наказів з особового складу**.

**КРОК 4.** З наказом про продовження випробування працівника потрібно ознайомити під підпис.

Наставнику варто пояснити працівнику причини продовження випробування, «озвучити» зауваження щодо роботи під час випробного строку та надати рекомендації щодо подальшої роботи.

***Проаналізувавши послідовність випробувального строку:***

1. Запропонувати назву кожного кроку.
2. Скласти доповідну записку про необхідність продовження випробування.
3. Скласти наказ про продовження строку випробування.

**Завдання 3.8.**

***Прочитати і проаналізувати алгоритм звільнення.***

**КЕЙС.**

**Звільняємо за результатами випробування.**

**КРОК 1. Висновок щодо незадовільного результату випробування**  
наставник має аргументувати у *доповідній записці*. Наставнику варто пам'ятати, що підставою для звільнення є саме виявлена невідповідність працівника роботі. Тобто, якщо до прийняття на посаду було відомо, що працівник не володіє певними навичками і передбачалось його навчання, або відсутній документ про відповідну освіту, звільнення з підстав невідповідності застосувати не можна, оскільки ці обставини мали бути з'ясовані до укладення трудового договору.

Законодавство не містить визначення терміну «невідповідність», тому необхідно керуватись судовою практикою, що трактує «невідповідність» у контексті пункту 2 статті 40 КЗпП як недостатню кваліфікацію або стан здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи. Законним суд може визнати і звільнення, проведене на підставі фактичних даних, які підтверджують, що внаслідок недостатньої кваліфікації працівник не може належно виконувати покладені на нього трудові обов'язки чи їх виконання небезпечно для членів трудового колективу або громадян, яких він обслуговує.

**КРОК 2.** Трудове законодавство не зобов'язує роботодавця отримати пояснення від працівника, щодо якого прийнято **рішення про звільнення за результатами випробування**. Втім, вважаємо за доцільне надати працівнику можливість пояснити обставини, що завадили виконати поставлені завдання. Можливо, наставник не приділяв достатньо уваги прийнятому працівнику, неконкретно формулював завдання чи не визначав строки їх виконання, або взагалі працівнику ставили завдання, які він не міг виконати в силу об'єктивних причин.

**КРОК 3.** Передайте керівнику підприємства доповідну записку наставника та пояснення працівника. Саме керівник підприємства має прийняти **остаточне рішення** щодо розірвання або продовження трудових відносин з працівником.

Якщо рішення буде на користь подальшої співпраці, випробування можна вважати завершеним. В іншому випадку починаємо оформлювати звільнення.

**КРОК 4.** Якщо керівник підприємства прийняв **рішення про розірвання трудового договору**, кадрова служба готує **проект наказу про звільнення працівника** на підставі статті 28 КЗпП у зв'язку зі встановленням невідповідності займаній посаді під час строку випробування, передає проект на підпис керівнику підприємства .

Підставою для видання наказу є доповідна записка наставника (за наявності пояснювальної записки працівника вона також може бути включена до переліку підстав).

Усі інші документи, що створювались з метою оцінки відповідності працівника дорученій роботі (план проходження випробування, лист оцінювання, проміжні доповідні записки акти тощо), доцільно долучати до

доповідної записки наставника як додатки, аби «не обтяжувати» наказ їх переліченням.

**Наказ про звільнення видають не пізніше останнього дня строку випробування.** Пропуск строку позбавляє роботодавця права на звільнення із зазначеної підстави, оскільки частиною першою статті 28 КЗпП визначено: якщо строк випробування закінчився, а працівник продовжує працювати, то його вважають таким, що витримав випробування, і наступне розірвання трудового договору допускається лише на загальних підставах.

**КРОК 5.** Після підписання керівником підприємства наказ про звільнення реєструють у *Журналі реєстрації наказів з особового складу*.

**КРОК 6.** З наказом про звільнення працівника необхідно ознайомити *під особистий підпис*. Якщо працівник відмовляється поставити у наказі підпис про ознайомлення, складають відповідний акт за підписами інших працівників підприємства (не менше трьох осіб), наприклад керівників (працівників) кадрової та юридичної служб, наставника.

**КРОК 7.** *Запис до трудової книжки працівника* вносять за правилами, встановленими Інструкцією про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженою наказом Мінпраці, Мін'юсту, Мінсоцзахисту від 29 липня 1993 р. № 58, зареєстрованим у Мін'юсті 17 серпня 1993 р. за № 110 (із змінами і доповненнями; *далі* — Інструкція № 58).

**КРОК 8.** Відповідно до вимог статті 47 КЗпП у день звільнення слід видати працівнику *копію наказу про звільнення* та трудову книжку, про що працівник має поставити підпис у Книзі обліку руху трудових книжок і

вкладишів до них та в особовій картці (типова форма № П-2 (п. 2.5 Інструкції № 58). Якщо у день звільнення працівник відмовляється одержати трудову книжку і копію наказу про звільнення, або запевняє, що зробить це завтра чи найближчим часом, про це обов'язково потрібно скласти акт й поштою надіслати працівнику засвідчену у встановленому порядку копію наказу про звільнення та повідомлення про необхідність отримати трудову книжку (з описом вкладення та повідомленням про вручення), оскільки саме з дня вручення копії наказу про звільнення або з дня видачі трудової книжки починається збіг строку для звернення працівником до суду, якщо він вважає, що звільнення проведено з порушенням вимог законодавства про працю (частина перша ст. 233 КЗпП).

**КРОК 9.** Документи, у яких зафіксовано проходження випробування, доцільно *зберігати в особовій справі* звільненого працівника **протягом двох років**, тобто до моменту формування зведеної справи працівників, звільнених у відповідний рік, для передачі на зберігання до архівного підрозділу підприємства (хоча відповідну вимогу й не передбачено Правилами роботи архівних підрозділів органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій<sup>1</sup>). У разі звернення працівника до суду з позовом про поновлення на роботі або зміну формулювання причин звільнення ці документи можуть бути за-  
требувані.

Відповідно до законодавства строк звернення до суду — один місяць з дня вручення працівнику копії наказу про звільнення або з дня видачі трудової книжки, однак у разі якщо суд визнає причини пропуску строку поважними, тривале зберігання документів про перебіг випробування, безумовно, стане вам у пригоді.

***Проаналізувавши алгоритм звільнення за випробувальним строком:***

1. Запропонувати назви кожного кроку
2. Скласти доповідну записку про незадовільний результат випробування
3. Скласти наказ про звільнення
4. Скласти запис про звільнення до трудової книжки.

### **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЙ:**

1. Розкрийте актуальність науки управління персоналом.
2. Назвіть відзнаки управління персоналом, управління кадрами, управління трудовими ресурсами і управління людськими ресурсами.
3. Назвіть головну ціль та підцілі функціонування системи управління персоналом.
4. Дайте характеристику методів аналізу та побудови системи управління персоналом.

### **ДОМАШНЄ ЗАВДАННЯ**

1. Проаналізувати системи управління персоналом, що використовуються у США. Визначити можливості використання цього досвіду з урахуванням національних особливостей України.
2. Дослідити питання «Безпека і здоров'я як умова розвитку персоналу організації».

## **Тема 4. Управління процесом розвитку та руху персоналу**

### *ПЛАН ЛЕКЦІЇ:*

- 4.1. Зміст, поняття, типи і фактори кар'єри
- 4.2. Етапи кар'єри та етапи життя
- 4.3. Принципи управління і планування кар'єрної стратегії
- 4.4. Досягнення успіху у колективній діяльності менеджера

### *ОПОРНО-ЛОГІЧНИЙ КОНСПЕКТ ТЕМИ*

#### ***4.1. Зміст, поняття, типи і фактори кар'єри***

Для одержання від працівників повної самовіддачі, для забезпечення успіху підприємства необхідно надавати їм можливість успішного просування по службі. Система управління персоналом повинна здійснювати наголос на планування і розвиток кар'єри, сприяти працівникам ставити перед собою реальні цілі і досягати.

Планування персоналу, моніторинг та навчання відіграють велику роль у процесі розвитку кар'єри. Наприклад, може бути використане не тільки для прогнозування вакансій на посаду, але й для виявлення потенційних внутрішніх кандидатів на ці посади і навчання, яке їм вкрай необхідне.

Періодичні оцінки своїх працівників підприємства можуть використовувати не тільки для прийняття рішення по оплаті праці, алей для визначення потреб у розвитку особистостей та їх задоволення, іншими словами, здійснення всіх дій по задоволенню потреб як підприємства, так і окремих працівників. Це вигідно як підприємству, з точки зору покращення виконання працівниками своїх обов'язків, так і працівникам для більш повної, напруженої та змістовної роботи і можливості зробити кар'єру.

Першим кроком у плануванні кар'єри є визначення інтересів, схильностей, можливостей і навичок особистості. Кар'єра кожної

особистості складається із багатьох етапів, і тут важливо, щоб менеджери розуміли характер та природу кожного етапу. Це важливо тому, що стан, на якому знаходиться працівник, впливає на його знання та переваги у виборі конкретної роботи.

Планування кар'єри — це процес повільного розвитку професійної самоконцепції і самовизначення щодо власних здібностей, талантів, мотивів, потреб та цінностей. Ключові її етапи важко передбачити тому, що вони еволюційні і є результатом процесу відкриття. Деякі люди не можуть визначитися до того часу, поки не зіткнуться з необхідністю зробити основний вибір. Наприклад, зайняти місце у керівництві підприємства, або припинити свій бізнес з самого початку.

На визначення ключових етапів кар'єри людини впливає досвід минулої роботи, її інтереси, турбота про сім'ю, здібності та орієнтації, які показують, що є найбільш важливим для неї у даний момент.

Наукового обґрунтування змісту поняття кар'єри і кар'єрного процесу у нашій країні ще немає. Тому в суспільстві існує суперечливе ставлення до кар'єри, де кар'єрна поведінка розглядається не з позитивного боку, а як відхилення від соціальної норми, як кар'єризм. В Україні таке ставлення має історичне коріння.

Одні вважають, що кар'єра — це шлях до успіху, видного становища у суспільстві, а також саме досягнення такого становища. Це успішне просування вперед у сфері службової діяльності.

Кар'єризм — це гонитва за кар'єрою, прагнення до власного добробуту, просування по службі у власних інтересах. Це прагнення до успіху у своїй службовій діяльності, яка викликана корисними цілями на шкоду інтересів суспільної справи.

Інші вважають, що кар'єра — це результат свідомої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням.



Існують різні типи кар'єрного процесу.

Головним у виборі шляхів просування (кар'єри) людини є розуміння того що вплив на просування роблять не просто фактори і не особистість самі по собі, а способи взаємодії цих важливих факторів.

Фактори, які впливають на розвиток кар'єри та життєві умови можуть бути зовнішніми та внутрішніми.

***До зовнішніх факторів*** відносимо:

- урядові вимоги, закони;
- економічні умови;
- конкуренція;
- склад трудових ресурсів;
- місцезнаходження підприємства.

***До внутрішніх факторів*** належать:

- цілі підприємства;
- організаційних стиль;
- професійний характер роботи;
- технологічні умови;
- трудовий колектив, робоча група;
- досвід та стиль керівництва.

Менеджер повинен вміти виявити потреби працівника, а працівник повинен мати чітке уявлення про свої наявні і потенційні можливості проявити їх у майбутньому. Тому кар'єра і просування по службі мають будуватися на основі спільної участі обох сторін та їх спільній відповідальності за «свою» частину організації цього процесу.

Кар'єра не визначає тільки успіхи або невдачі, як у власному розумінні людини. Вона включає внутрішню позицію поведінку, поступову зміну навичок, здібностей і професійних можливостей пов'язаних з діяльністю.

## **4.2. Етапи кар'єри та етапи життя**

Протягом своєї кар'єри людина проходить через різні, але взаємопов'язані етапи. Всі етапи є фундаментальними для розуміння і управління розвитком і кар'єрою. Працівники проходять по етапах кар'єри як по етапах життя у взаємодії з потребами.

*1-й етап – до робочий попередній етап (до 25 років), а саме:*

- навчання у школі;
- навчання у середніх та вищих навчальних закладах (професійне навчання).

*2-й етап – становлення (до 30 років), а саме:*

- самостійна робота;
- генератор ідей у вибраній галузі;
- незалежність у роботі;
- набуття впевненості у собі;
- стан незалежності може призвести до деяких проблем, появи «провалу» у роботі.

*3-й етап – просування по службі (до 45 років):*

- прагнення розширити коло своїх інтересів в організації;
- прагнення до взаємодії з іншими організаціями;
- тренінг і взаємодія з іншими професіоналами;
- професіонали несуть відповідальність за роботу інших працівників, особливо тих, що знаходяться на 1-му етапі.

*4-й етап – збереження досягнутого (до 60 років), а саме:*

- формування стратегії розвитку підприємства
- генерування ідей;
- визначення і сприяння кар'єрі своїх послідовників;
- взаємодія з важливими фігурами з інших організацій;
- уміння впливати на інших;
- відбір персоналу.

### **4.3. Планування кар'єри.**

*Планування кар'єри* є однією із функцій управління персоналу організації. Це визначення майбутнього розвитку працівника, етапів досягнення намічених цілей та просування по службі.

При плануванні кар'єри порівнюються потенційні можливості, здібності і цілі працівника з вимогами організації, її стратегію і планами розвитку.

У результаті планування розробляється програма (план) професійного і посадового зростання кожного працівника організації, складається професіограма, у якій фіксується перелік позицій постійного розвитку працівника і шлях (термін), який він повинен пройти для того, щоб одержати необхідні знання, досвід, оволодіти необхідними навичками не тільки для ефективної роботи на даній посаді, а й для підготовки просування на вищу посаду.

Плануванням кар'єри працівника займаються: сам працівник, менеджер по персоналу, лінійний менеджер.

*Сам працівник передбачає такі заходи:* - первинне орієнтування в організації; - вибір структурного підрозділу і майбутньої посади; - виконання роботи на призначеній посаді; - оцінка перспектив і проектування зростання; - реалізація заходів зростання.

*Менеджер по персоналу розробляє такі заходи:*- оцінка працівника при прийманні на роботу; - визначення робочого місця працівника; - оцінка праці і потенціалу працівника; - відбір у резерв на посаду; - додаткова підготовка працівника; - розробка програми роботи з резервом; - просування працівника по службі.

*Безпосередній (лінійний) менеджер:*- оцінка результатів праці працівника; - організація професійного розвитку; - оцінка мотивації праці; - пропозиції по стимулюванню; - пропозиції щодо просування на вищу посаду.

При розробці заходів планування кар'єри працівника необхідно враховувати не тільки його особисті якості (освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, система внутрішньої мотивації), але й такі **умови**:

1. Найвищою точкою кар'єри є вища посада у конкретній організації.
2. Тривалість кар'єри визначається кількістю вищих посад на шляху від першої, яку працівник займає у даний час, до вищої точки.
3. Співвідношення кількості посад на вищому ієрархічному рівні до кількості посад, на яких працюють претенденти у даний момент своєї кар'єри. Це показник рівня позиції.
4. Співвідношення кількості вакансій на вищому рівні до кількості претендентів. Це показник потенційної мобільності.
5. Наявність перспективної або тупикової кар'єри. У працівника може бути довга кар'єрна лінія або дуже коротка, тому менеджер по персоналу ще при прийманні кандидата на роботу повинен визначити можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом, виходячи із індивідуальних особливостей та специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для одних працівників може бути як привабливою для інших, так і нецікавою, а це суттєво впливає на ефективність діяльності працівника.

Керівники підрозділів повинні надавати своїм працівникам інформацію про потреби і можливості організації у кадровому забезпеченні не тільки в межах свого підрозділу, а й по організації в цілому.

#### ***4.4. Досягнення успіху у колективній діяльності менеджера.***

Позитивні результати колективних зусиль не настають автоматично. Для того, щоб цього результату досягти, необхідно організувати спільну роботу колективу, визначити функціонально пов'язані дії і відносини у загальній діяльності. Тому організаційним ефектом колективної діяльності

є додатковий корисний результат, одержаний при добре організованій загальній роботі.

***Організаційний ефект колективної діяльності*** сприяє:

- удосконаленню управління;
- покращенню морально-психологічного клімату в колективі;
- виявленню нових резервів підвищення ефективності праці за рахунок оптимізації взаємовідносин між працівниками;
- удосконаленню стилю і методів роботи керівника;
- підвищенню рівня організаторської роботи по координуванню і концентрації практичної діяльності членів колективу, напруженої на виконання загальних завдань, що стоять перед працівниками.

***Кінцева мета організаторської роботи*** полягає у забезпеченні ефективності загальної діяльності колективу. Тому керівників-менеджер повинен ясно усвідомлювати кінцеву мету, бачити шляхи її досягнення, розуміти свій статус як кваліфікованого спеціаліста, якому надані права і який несе відповідальність за дії, реалізація яких приведе або не приведе до наміченої мети.

Тобто менеджер повинен мати структуру своєї організаторської діяльності, підлеглих працівників, види робіт і взаємовідносин на основі методів одноосібного керівництва або колегіальності в залежності від рівня розвитку колективу, умов, мети та часу дій.

Крім того, для успішної організаторської діяльності менеджеру необхідно мати особливі якості, властивості та здібності як керівника колективу. Якщо їх немає від природи, вони повинні розвиватись, формуючи лідера, який має особливі якості особистості, що забезпечують успішне оволодіння мистецтвом керівництва.

**Ключові поняття (категорії):** планування кар'єри, етапи кар'єри, етапи життя, типи кар'єрного процесу, менеджер по персоналу, лінійний менеджер, особисті якості, організаторська робота, колективна діяльність.

## ТЕРМІНОЛОГІЯ.

### Завдання 4.1.

**Пов'язати** наведені типи кар'єрного процесу з лівої колонки з їх змістом з правої колонки.

<i>Типи</i>	<i>Зміст</i>
<b>1.Прогресивний</b>	А - окремі випадки кар'єрних процесів, коли у кар'єрному процесі не відбуваються суттєві зміни.
<b>2.Регресивний</b>	Б - кар'єрні процеси проходять через послідовне освоєння посад при просуванні по ієрархічній драбині
<b>3. Лінійний</b>	В - кар'єрні процеси проходять стрибковоподібно або шляхом проривів після довгого періоду кількісного зростання, завжди відбувається зміна статусу працівника.
<b>4. Нелінійний</b>	Г - кар'єрні процеси розвиваються у безперервній послідовності, постійний процес професійного зростання.
<b>5.Спіральний</b>	Д - це спади стану різної тривалості, рух кар'єрного процесу вниз при невідповідності здібностей та активності людини вимогам його статусу, структурним реорганізаціям управління або стану здоров'я чи віку.
<b>6.Стагнація (застій)</b>	Є - досягнення вищого ступеня ієрархії. Зміни процесу просування незворотні і направлені на майбутнє з урахуванням накопичених знань та досвіду.

## Завдання 4.2.

**Пов'язати** категорії з лівої колонки з їх визначеннями з правої колонки.

<b>Категорії</b>	<b>Визначення</b>
1. Набір	А - постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості і кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою та мотивацію організації.
2. Управління персоналом	Б - це система взаємозв'язків між представниками найманих працівників (переважно професійними спілками) — з одного боку, роботодавцями та їх об'єднаннями — з другого, і державою та органами місцевого самоврядування — з третього, що виражається у взаємних консультаціях, переговорах і примирних процедурах на взаємоузгоджених принципах з метою дотримання прав та інтересів працівників, роботодавців і держави.
3. Соціальне партнерство	В - система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей. Набір - це одна із складових управління персоналом, яка виражається сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність підприємства.

### Завдання 4.3.

*Пов'язати* категорії з лівої колонки з їх визначеннями з правої колонки.

<i>Категорії</i>	<i>Визначення</i>
1. Оборонна стратегія	А - це стратегія розвитку підприємства пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням всіх ресурсів і орієнтована на виконання його головної цілі.
2. Наступальна стратегія	Б - означає поставлення за мету стати першим, провідним підприємством у певній сфері діяльності та збуту. Зазвичай навіть великі та потужні підприємства не ризикують використовувати її в рамках широкого кола видів продукції.
3. Генеральна стратегія	В - відіграє важливу роль, навіть, за наявності рішучої наступальної стратегії. За допомогою оборонної стратегії компанія намагається надати своїм перевагам більшу стійкість. Її сутність полягає у тому, щоб змусити конкурентів дійти висновку про небажаність нападу на позиції компанії. Оборонна стратегія позбавляє конкурентів стимулів для нападу та зміцнює бар'єри входу до галузі.



## СИТУАЦІЇ ДЛЯ РОЗДУМІВ

### Завдання 4.4.

*Пов'язати* наведені характеристики діяльності сейлз-менеджера з компетенціями. Для цього проставити ліворуч від літери відповідну цифру.

<i>Компетенції сейлз-менеджера:</i>	<i>Характеристики діяльності</i>
А - аналіз та прийняття рішень	1. бере на себе додаткові зобов'язання
Б - інформованість	2. пропонує нові нестандартні рішення
В - ділова комунікація	3. виконує свої обов'язки
Г - вміння мотивувати	4. попереджає про можливі проблеми
Д - відповідальність	5. точно повідомляє, що і коли треба зробити
Є - ініціативність	6. своєчасно нагадує про необхідні дії
	7. встановлює оптимальну дистанцію
	8. інформує про прийняті рішення та обґрунтовує їх
	9. оперативно реагує на зміни
	10. контролює ключові параметри
	11. розподіляє час
	12. виявляє причини відхилення від планів

### Завдання 4.5.

*Прочитати і проаналізувати.*

## КЕЙС.

### Фактори гальмування кар'єри.

Будь-який процес здійснюється під впливом гальмування сил, які уповільнюють розвиток процесу аж до його зупинки, зміни напрямків та

ін. На окремих ділянках руху при визначених умовах може бути кар'єрна криза, наслідки якої впливають на майбутнє людини і організації.

*За характером впливу* виділяються такі фактори гальмування:

- 1) стримування;
- 2) природні.

*Стримуючі фактори* мають індивідуальне походження і визначаються недостатністю внутрішніх ресурсів і способів їх мобілізації:

- низький рівень потреб;
- слабкість мотивів;
- брак знань та досвіду;
- хвороба;
- порушення вольової сфери;
- застій у загальному розвитку.

*За природою* фактори гальмування можуть бути:

- фізичні;
- психологічні;
- соціальні;
- ідеальні.

До фізичних відносяться ті, що обумовлені станом організму, тобто дефекти мови, зовнішності, низька працездатність у зв'язку з хворобою.

Психологічні фактори пов'язані з вимогами суб'єкта кар'єри відносно себе та оточення, станом нерішучості, боязливості, страху, проблеми інтелекту,

Фактори соціальної природи обумовлені дезорганізаціями на різних рівнях соціального устрою:

- 1) політичному (переваги політичної орієнтації);
- 2) державному (низький престиж професії);
- 3) організаційно-адміністративному (відсутність чітких правил призначення на посаду);

- 4) правовому (правова незахищеність посади та працівників);
- 5) економічному (відсутність матеріальних стимулів);
- б) неформально-груповому (напруженість у відносинах).

Ідеальні фактори гальмування кар'єри пов'язані зі сферами культури, моралі, ідеології та ін.

*У часі* фактори гальмування (стримування та опору) можуть бути:

- короткострокові;
- стійкі;
- постійно діючі.

Короткострокові — втома, гостре захворювання.

Стійкі фактори — дезорганізація у роботі з кадрами, економічні перепади, порушення традицій та ін.

Фактори постійної дії — це вікові зміни.

#### **Завдання 4.6.**

*Прочитати і дати відповіді на питання в кінці кейсу.*

#### **КЕЙС.**

**Основні труднощі, які виникають з перших днів роботи менеджера.**

1. Менеджери відчувають розрив між своїм уявленням про організацію і тим, чим вона дійсно є. Цей стан викликає тривогу, стурбованість та причетність. Це так званий «шок від реальності». Причиною цих труднощів є неправдива попередня інформація про умови роботи в цій організації.

2. Почуття неможливості показати повною мірою свої можливості і менеджери задихаються на рутинній роботі.

Це відбувається тому, що, по-перше, робота молодих менеджерів часто вимагає від них менших зусиль від того, на що вони здатні, а по-

друге, підприємець дуже рекламував свою організацію молодим спеціалістам.

3. Нереальність надій і низька можливість задоволення службового зростання та самовираження. Такий стан буває тоді, коли менеджери з вищою освітою вважають, що вони здатні виконувати роботу більш високого рівня, ніж та, на яку вони призначені.

4. Менеджери недостатньо підготовлені для виконання своїх обов'язків. Вони не знають, як організувати та оцінити роботу підлеглих. Це характерно для молодих менеджерів. Вони спостерігають за власними керівниками, розглядають їх поведінку як зразок.

***Для подолання проблем, пов'язаних із кар'єрою, необхідно:***

1. Надавати молодим менеджерам об'єктивну інформацію про майбутню роботу при прийомі на роботу. Нові працівники повинні знати не тільки позитивні сторони організації, але й негативні можливі труднощі. Ті працівники, які одержали таку інформацію, мають більшу стійкість на роботі і більше задоволені нею.

2. Керівники нових працівників можуть заохочувати їх призначенням на найбільш важкі ділянки роботи, але, щоб не ризикувати їх можливими невдачами, треба рухати підлеглих повільно, доручаючи їм поступово виконання більш складних завдань і тільки після того, як вони покажуть свої можливості. Молоді працівники, які пройшли через таке випробування, працюють більш успішно.

3. Якщо робота, на яку призначено молодого менеджера, вимагає особливої ініціативи, то необхідно стимулювати її шляхом надання спеціалісту більшої автономії та відповідальності, можливості самому впроваджувати свої ідеї.

4. Хороші результати у підвищенні стабільності персоналу одержують тоді, коли молоді спеціалісти працюють під наглядом вимогливих керівників. Вимогливий це не означає, що автократичний. Вимогливі керівники підтримують у молодих працівників у розумінні того, що від них чекають високих результатів, і в той же час надають необхідну допомогу своїми порадами;

5. Не допускати застою кар'єри. Повільне просування по службі може виникати через те, що в організації немає вакансій, і через те, що менеджер не здатний або не має бажання займати вищу посаду. Нейтралізація такого кризового стану менеджера може бути здійснена шляхом консультування і порад щодо прийнятних альтернатив у просуванні по службі;

6. Альтернативами у просуванні по службі можуть бути:

- горизонтальне переміщення;
- пониження на нижчий рівень управління;
- переміщення на попереднє.

Керівництво організації повинно попереджувати кожного працівника, який призначається на вищу посаду, про те, що він може бути повернутий на попереднє місце роботи, і це не буде розглядатись як недолік у роботі. Така підстраховка професійних менеджерів може бути при їх призначенні на посади загального керівництва в організації.

### ***Питання***

1. Що таке “шок від реальності ” та з чим він пов'язаний?
2. З чим пов'язана неможливість себе реалізувати?
3. Від чого з'являється нереальність надій?
4. З чим пов'язана стійкість та задоволеність роботою?
5. Яка особливість заохочування при виконанні складних завдань?

6. Навіщо надавати спеціалісту більшу автономію та відповідальність?
7. Яка різниця між вимогливим та автократичним керівником?
8. З чим пов'язано повільне просування по службі?
9. Що таке кризовий стан менеджера?
10. Назвати приклади при альтернативі просування по службі.

#### **Завдання 4.7.**

*Прочитати і проаналізувати.*

#### **КЕЙС.**

#### **Фактори оцінки людини при виборі кар'єри.**

Для визначення, якими навичками володіє людина, важливо виявити її здібності при виборі кар'єри. Методами виявлення є: особисті спостереження, анкетування, тестування, вирішення творчих завдань, бесіди, інтерв'ювання, самоаналіз і обговорення.

Коли оцінюється окрема посада, то необхідно розглядати їх разом з відповідями на такі запитання:

1. Якої кваліфікації вимагає дана робота?
2. Чи достатня у вас освіта та досвід, щоб зайняти цю посаду?
3. Яке фінансове становище дасть Вам ця робота?
4. Які можливості для подальшого просування по службі?
5. Чи вимагає ця робота багато відряджень? Наскільки Ви мобільні?
6. Яка атмосфера у колективі: пригнічена, вимоглива, сприятлива , творча?
7. Чи будете Ви цією роботою пишатись?
8. Чи буде ця робота приносити Вам задоволення?
9. Які умови праці, відпочинку та безпеки?
10. Який потенціал росту підприємства у галузі?

## **Завдання 4.8.**

*Прочитати і проаналізувати.*

### **КЕЙС.**

#### **Фактори успіху в розвитку кар'єри.**

У книзі Г.Щекіна «Як робити кар'єру» аналізуються результати опитування 700 керівників компаній різних галузей, проведених професором Г.Медгерісом та С.Какабадзе. Керівників попросили прорангувати за ступенем важливості фактори, які визначали розвиток їх кар'єри. Результати були такі:

1. Особисте бажання зайняти високу посаду. Людина, яка не ставить перед собою високих цілей, зазвичай і не докладє особливих зусиль для самовдосконалення, підвищення своєї кваліфікації, просуванню по службі;

2.Вміння працювати з людьми;

3.Готовність ризикувати і брати на себе відповідальність;

4.Придбання широкого досвіду керівної роботи і виконання різних функцій до 35-річного віку;

5.Здатність генерувати більше ідей у порівнянні з колегами;

6.Уміння за необхідності легко змінювати стиль управління;

7.Висока професійна підготовка;

8.Сімейна підтримка та ін.

Опитування показали, що формування керівників вищого рангу проходить, як правило, у відносно короткий строк — за 6—7 років, тобто до 35—37-річного віку. Це пов'язано з інтенсивним накопиченням досвіду.

*Свої особисті знання і види діяльності керівники ранжирували за ступенем важливості таким чином:*

- прийняття рішень;
- самодисципліна;
- аналітичні здібності;

- гнучка поведінка;
- знання справи.

**Управляти** - значить спонукати інших до роботи. Вчитися цій складній справі бажано вже на ранніх етапах кар'єри до 30-річного віку. Працівникам з високим потенціалом необхідно цілеспрямовано давати важкі, але посильні завдання, які вимагають колективних зусиль. Надати їм таку можливість – одне із найважливіших завдань системи підвищення кваліфікації.

Кожній організації бажано мати спеціальні посади для кандидатів у менеджери, на яких вони б виконували складну роботу, несли повну відповідальність за прибутки і збитки, за окремий підрозділ або труп людей.

Дуже довго затримувати на одній і тій же посаді перспективних керівників недоцільно (термін визначається конкретно з урахуванням специфіки посади, організації, особистості). Для здійснення цього процесу у кожній організації повинен бути план підвищення кваліфікації персоналу. Опитувані менеджери надають перевагу коротким, насиченим курсам по 2—3 тижні один раз на рік. Можливі форми навчання: самопідготовка і вечірні заняття.

Будь-яка підготовка повинна бути зорієнтованою на сучасне і майбутнє становище менеджера, потреби організації в цілому і окремого її працівника.

На основі опитування менеджерів дослідники зробили наступний висновок:

***Не може бути професійного успіху без високої комунікабельності і вміння управляти людьми та делегування повноважень.***

Успіхи в розвитку кар'єри менеджера безпосередньо пов'язані з успіхами роботи трудового колективу, удосконаленням стилю і методів



роботи, підвищенням своїх особистих та ділових якостей. А все це разом узятє визначає успіхи керівництва.

**Уміння керувати** — це не тільки знання справи. У керівництві важливими є якості, які стосуються особистості самого керівника - менеджера. Керівник повинен бути особистістю. Ділові його якості тільки тоді можуть проявитись повністю, коли вони підкріплені баченням змісту справи, критичністю суджень, методичністю, витримкою.

**Мистецтво керувати** не є природним, такі якості та здібності можна розвивати. Тут необхідно відрізнати знання одержані при навчанні, і знання практичні. Одних теоретичних знань недостатньо, потрібно вміти застосовувати ці знання на практиці. Теоретичні знання прокладають шлях практиці, тому керівник повинен постійно удосконалювати свої знання, якщо він прагне за рахунок якості керівництва досягти успіху як колективу, так і у своїй кар'єрі.

**Керівництво** — це багатогранний феномен, і той, хто хоче удосконалюватися в цьому, повинен знати його основні функції.

**Керувати** – це не тільки віддавати накази та розпорядження підлеглим.

**Керувати** – це також направляти, організовувати, мотивувати, контролювати, координувати та регулювати роботу підлеглих.

**До основних функцій успішного керівництва** відносимо:

- мистецтво досягати поставлених цілей та успіху в колективній праці;
- уміння розуміти людей і ситуацію;
- налагодження ефективної комунікаційної взаємодії;
- виявлення конфліктних ситуацій та їх вирішення;

- мистецтво стимулювання справедливої критики;
- виявлення та використання потенціалу підлеглих.

#### **Завдання 4.9.**

*Прочитати і дати відповіді в кінці кейсу.*

#### **КЕЙС.**

#### **Управління персоналом в американських та японських підприємствах**

**А.** Американці та європейці сприймають як втручання в особисте життя природний для японців дух фірми-сім'ї, коли японські менеджери, як турботливі папаші, цікавляться подробицями життя своїх підлеглих, які виходять за рамки службових обов'язків.

**Б.** Коли, наприклад, співробітник-європеець відмовляється піти разом з колегами після роботи в ресторан, японці його звільняють, що суперечить чинному законодавству про працю.

**В.** Коли японський менеджер запропонував італійцям запровадити принцип «зробив сам — допоможи іншому, але не сиди без діла», профспілки не погодились, мотивуючи це тим, що, якщо хтось не справився зі своїми обов'язками, то це пояснюється або неправильним завантаженням, або недостатньою кваліфікацією працівника. А у того, хто буде допомагати, збільшиться інтенсивність, тобто погіршаться умови праці.

Японці проігнорували це «чудне» рішення, тоді профспілки оголосили страйк. Японські менеджери спробували встати за верстатами, тоді профспілки звернулись до суду, посилаючись на те, що, якщо страйк був оголошений, в ньому мусять взяти участь всі, і виграли спір.

Японці змушені були адаптувати свою фірмову філософію до місцевих умов.

Г. Японська фірма «Ніссан» у Великобританії запропонувала менеджерам та інженерам по 8 годин на тиждень ставати до верстатів, тобто виконувати функції кваліфікованих робітників. Це викликало один із перших у Великобританії страйків «білих комірців».

Д. Службовці — американці та європейці — прагнуть весь час «проявити себе», але це не сприймається в японських фірмах. В Європі та Америці людина мусить доводити свою дієздатність, вміло «подати» і «продати» себе, тому вона домагається реалізації своїх ідей дуже наполегливо. За японською ж традицією, працівник, який придумав, як поліпшити організацію роботи на фірмі, повідомить про свою ідею тільки свого безпосереднього начальника, причому лише один раз. Якщо відповіді на його пропозицію не буде, він ніколи про неї не нагадає.

***Питання:***

1. Яку оцінку ви можете дати кожній ситуації?
2. Який стиль Вам більше імпонує?
3. Як ви оцінюєте дії профспілок Італії?
4. Як, на ваш розсуд, можна коректно запровадити нові організаційні заходи?
5. Який стиль: американський чи японській, притаманий вашій сім'ї?
6. В команді, де ви працюєте, які відносини превалюють?
7. Якщо ваше запропоноване раціо не почули, то які ваші дії?
8. Чи можливе, на вашу думку, адаптування японського чи американського стилю управління персоналом до умов в Україні?

9. Наведіть приклади з практики, коли вам або вашим знайомим довелося зустрітися з проявами традиційно американського, японського чи європейського стилю управління персоналом.

#### **Завдання 4.10.**

*Прочитати і розглянути* специфіку управління персоналом відповідно до наведених характеристик. *Визначити* назву факторів, що мають дані характеристики.

### **КЕЙС.**

#### **Системи управління персоналом залежно від моделі внутрішньофірмового ринку праці.**

Вихідні дані про характеристики двох систем управління персоналом залежно від моделі внутрішньофірмової моделі ринку праці наведені в табл. 4.1.

**Таблиця 4.1**

<i>Бюрократична модель ринку праці</i>	<i>Патерналістська модель ринку праці</i>
1. Формальні відносини, які не виходять за межі виробництва	1. Патерналістські (батьківські, сімейні) відносини роботодавців (менеджерів) з працівниками та їхніми сім'ями
2. Залежать від економічної ситуації та особистих результатів роботи кожного працівника	2. Високі гарантії зайнятості й відповідно очікування адміністрацією від працівників лояльності щодо фірми

3. Працівників цікавить передусім не організація, в якій вони працюватимуть, а їхня робота	3. Інтерес до фірми, до її іміджу — на першому місці
4. Використовуються індивідуально орієнтовані, формальні стандарти і методи контролю продуктивності	4. Орієнтація на високу групову мотивацію і стандарти з використанням громадського робітничого контролю
5. Мають переважно консультативний характер	5. Як захід підкріплення загальних цілей використовується метод спільної участі менеджерів і працівників у вирішенні проблем
6. Дуже сильна	6. Практично відсутня

#### **Завдання 4.11.**

*Прочитати і розглянути специфіку* управління персоналом відповідно до наведених характеристик. *Визначити* назву факторів, що мають дані характеристики.

#### **КЕЙС.**

#### **Системи управління персоналом залежно від моделі внутрішньофірмового ринку праці.**

Вихідні дані про характеристики двох систем управління персоналом залежно від моделі внутрішньофірмової моделі ринку праці наведені в табл. 4.2.

*Таблиця 4.2.*

<i>Бюрократична модель ринку праці</i>	<i>Патерналістська модель ринку праці</i>
1. Ієрархічна бюрократія з спеціалізованими та дуже структуризованими функціями і положенням; обов'язки і відповідальність чітко визначені та розписані для кожного працівника	1. Ієрархічна організація з нежорсткими, широкими функціями і неформальним описом посадових обов'язків. Така організація значною мірою спирається на внутрішні групові норми кооперації з пошуком компромісу і високими стандартами групових досягнень
2. Оргструктура будується навколо окремих осіб	2. Оргструктура будується навколо груп працівників
3. Максимальний прибуток на інвестований капітал завдяки технологічній та індивідуальній продуктивності	3. Люди розглядаються як найцінніше надбання для досягнення цілей фірми
4. Працівників здебільшого роздратовує робота, але їх можна стимулювати матеріально, якщо виконання завдань жорстко контролюється. Тому вважається, що цілі організації не збігаються з цілями працівників	4. Цілі організації та працівників розглядаються як загальні групові цілі
5. Система прийняття рішень дуже централізована — зверху вниз, документована, має широке усне спілкування після прийняття рішення з метою добитися виконання рішення	5. Система прийняття рішень децентралізована — знизу догори, є неформальною, з усним спілкуванням з метою пошуку згоди. А система письмової реєстрації використовується як підтвердження розпоряджень

<p>6. Працівники у фірму добираються насамперед за критеріями формальної освіти за спеціальністю та (або) практичного досвіду і навичок роботи за спеціальністю</p>	<p>6. Працівники добираються фірмою на все життя безпосередньо після школи на основі академічних успіхів, тестування в фірмі з екстенсивною програмою «відсіювання». Крім того, при доборі використовуються дружні стосунки та шкільні зв'язки</p>
<p>7. Просування по службі та винагорода залежать передусім від індивідуальної продуктивності, яку оцінюють менеджери. Критеріями диференціації індивідуального заробітку є кількість та якість виконаної роботи</p>	<p>7. Просування по службі й винагорода залежать від таких суб'єктивних факторів, як освіта, стаж роботи, вік, форма найму тощо. Наведені фактори є також критеріями диференціації індивідуального заробітку</p>

#### **Завдання 4.12.**

*Проаналізуйте умовний контракт*, у якому ви виступаєте як найманий працівник (див. Додаток 1).

1. Особливою формою трудового договору є контракт, у якому термін його дії, права і відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання договору можуть встановлюватися угодою сторін.

2. Структура контракту, який укладається з начальником (завідувачем) відділу (бюро, сектору, служби, іншого підрозділу) апарату управління підприємства, може бути такою:

Загальні положення.

Функції і обов'язки працівника.

Компетенція і права працівника.

Формування, організація і забезпечення діяльності підрозділу.

Оплата праці підлеглих працівників.

Матеріальне і соціально-побутове забезпечення начальника підрозділу.

Відповідальність сторін, розв'язання суперечок.

Зміни і розірвання контракту.

Термін дії та інші умови контракту.

Адреси сторін та інші відомості.

3. У контракті можуть визначатись умови підвищення або зниження обумовленого сторонами розміру оплати праці, встановлення доплат і надбавок, премій, винагород за підсумками роботи за рік чи інший період; умови участі у прибутках підприємства, установи, організації.

4. У контракті можуть бути передбачені додаткові пільги, гарантії та компенсації, не встановлені чинним законодавством, за рахунок коштів роботодавця.

5. Якщо умовами контракту передбачається переїзд працівника на роботу в іншу місцевість, сторони визначають у контракті умови, гарантії та компенсації такого переїзду й умови забезпечення працівника (а в разі необхідності — і членів його сім'ї) житловою площею або оплати витрат на наймання (піднаймання) житлового приміщення чи користування готелем.

6. Якщо для службових поїздок працівник використовує власний автомобіль, сторони передбачають умови виплати працівникові компенсації.

7. Контракт повинен передбачити зобов'язання роботодавця щодо компенсації моральної та матеріальної шкоди, заподіяної працівникові у разі дострокового розірвання контракту.



## **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЙ:**

1. Як Ви розумієте поняття «ефективність управління персоналом»?
2. Назвіть основні критерії оцінки ефективності роботи відділу кадрів підприємства.
3. Що таке плинність персоналу?
4. Як здійснюється управління плинністю персоналу? Назвіть фактори, що впливають на зниження плинності персоналу.
5. Назвіть напрями удосконалення моделі кадрового менеджера.
6. розробіть та запропонуйте заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

## **ДОМАШНЄ ЗАВДАННЯ**

1. Проаналізувати системи управління персоналом, що використовуються у Китаї. Визначити можливості використання цього досвіду з урахуванням національних особливостей України.
2. Визначити особливості Performance Management – як системи управління ефективністю діяльності персоналу.

## Тема 5. Забезпечення підприємства персоналом

### *ПЛАН ЛЕКЦІЇ:*

- 5.1. Кадрове планування
- 5.2. Методи планування потреби в кадрах
- 5.3. Забезпечення процесів добору персоналу
- 5.4. Стимулювання підприємством набору персоналу

### *ОПОРНО-ЛОГІЧНИЙ КОНСПЕКТ ТЕМИ*

#### ***5.1. Кадрове планування.***

##### ***1. Кадрове планування на підприємстві включає такі розділи:***

- планування потреби в робочій силі;
- планування джерел залучення робочої сили;
- планування підвищення кваліфікації;
- планування кар'єри;
- планування використання працівників;
- планування коштів на оплату і стимулювання праці, а також на соціальні виплати;
- планування вибуття на пенсію;
- планування витрат на реалізацію всього комплексу кадрових завдань.

2. Планові розрахунки в сфері управління персоналом спираються на прогнози в галузі попиту на продукцію, тобто прогнози в галузі ринку збуту; прогнози в галузі техніко-технологічних змін; переміщення та звільнення працівників; прогнози результатів економічної діяльності, зокрема фінансових результатів діяльності фірми; прогнози з урахуванням взаємовідносин з профспілками та державного регулювання трудових відносин.

Передбачається, що набір робочої сили повинен бути узгоджений з можливостями зростання витрат на робочу силу, а планування витрат на

робочу силу має пов'язуватися з планами на фінансування нового обладнання і додаткової сировини та матеріалів.

Крім того, оцінка загальної потреби в кадрових ресурсах на плановий період спирається на аналіз робіт та організаційної структури, а оцінка потреби в додаткових кадрових ресурсах — на аналіз кадрового складу.

## **5.2. Методи планування потреби в кадрах.**

1. У кожний даний момент підприємство повинно вирішити питання: у якому підрозділі, яку загальну кількість працівників і якої кваліфікації потрібно мати для забезпечення процесу виробництва. Після цього визначається потреба в додатковій робочій силі.

Наймання працівників здійснюється на основі штатного розкладу. Для визначення кількісного складу найманого персоналу на промислових підприємствах широко застосовують розробку норм чисельності персоналу методом порівняння. При цьому використовують дані про зміни чисельності та продуктивності або обсягу продажів за даної чисельності в різні періоди, а також чисельність персоналу, який використовується іншими фірмами.

Іншими методами прогнозування потреби в робочій силі є:

— *економетричний метод*, за допомогою якого потреба в робочій силі виводиться з передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги в економіці на певний рік у майбутньому;

— *метод проектування тенденцій*, що передбачає перенесення минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на прогнозований період;

- *нормативний метод*, коли існують науково обґрунтовані норми: за трудомісткістю продукції, за нормами виробітку, за кількістю робочих місць, за нормами обслуговування агрегатів.

Крім того, можна використовувати такі методи визначення чисельності, як метод «типового проектування», експертних оцінок, а також методи теорії вірогідності (наприклад, ланцюги Маркова).

### ***5.3. Забезпечення процесів добору персоналу.***

1. ***Аналіз роботи (Job analysis)*** може бути визначений як одержання інформації про неї. Аналіз відповідає на такі запитання: як називається робота, де потрібно виконувати її, якою є мета роботи, хто відповідає за працівника, за що відповідає працівник, з ким працівник має справу під час виконання роботи, в чому полягають основні завдання роботи, як ці завдання виконуються, які робочі стандарти (норми) потрібні, які вміння, знання, досвід потрібні для того, щоб відповідати цим стандартам, які зусилля потрібні для виконання цієї роботи, чи потребує ця робота фізичних і/або розумових зусиль, які завдання є простими, які — складними?

#### ***До методів аналізу робіт відносять:***

— фотографування робочого часу, в ході якого визначаються та реєструються в часі виконувани працівником завдання та дії, і за результатами якого можуть бути досить точно оцінені ступінь доцільності та ранг значущості окремих трудових дій;

— співбесіда з працівниками або їхніми безпосередніми керівниками;

— можливе також анкетне опитування, коли працівники заповнюють стандартний опитувальний лист або дають у вільній формі письмовий опис змісту виконуваної ними роботи.

Ці методи, хоча й дають реальну можливість враховувати думку безпосереднього виконавця роботи, менш точні, ніж безпосереднє спостереження, оскільки на оцінку змісту роботи може вплинути

суб'єктивна оцінка працівника, стереотипність його уявлень про трудовий процес.

Описуючи виконання обов'язків, необхідно вказати основні обов'язки та витрати часу у відсотках на виконання кожного обов'язку протягом типового робочого дня.

2. Інформація, отримана в результаті аналізу робіт, повинна бути використана *для опису роботи (Job description)*, який включає: відомості про посаду працівника; посаду начальника працівника; посади підлеглих працівників; мету роботи; основні завдання роботи.

Опис роботи служить для: розробки опису потрібної людини; написання об'яви про наймання на роботу; розробки форми заяви; попереднього розгляду претендентів на роботу; оцінки кандидатів під час співбесіди; підготовки нових працівників до нової посади; оцінки працівників; порівняння різних робіт (за умовами та зарплатою).

3. У *специфікації особи (Person specification)* детально описується тип потрібної людини, зокрема вміння, знання та досвід. У практиці відомий «план семи точок», розроблений Алеком Роджером як основа для специфікації особи: фізичний стан, досягнення, загальний інтелект, здібності, інтереси, характер, інші умови.

4. Існує два джерела набору персоналу: зовнішній та внутрішній.

**Внутрішні джерела:** вивішування оголошень (постінг) та подання заяв, меморандуми для керівників, публікації у внутрішніх виданнях.

**Зовнішні джерела:** реклама, агентства з працевлаштування, залучення персоналу співробітниками, самостійні візити та листи, набір випускників вузів.

#### **5. 4. Стимулювання підприємством набору персоналу.**

1. Метою набору є залучення певної кількості персоналу на кожну з вакансій. *Стимулювання фірмою* — це ті позитивні можливості та

переваги, які фірма пропонує для залучення кандидатів. Трьома найважливішими стимулами є: система компенсацій; можливості кар'єрного просування; репутація фірми.

**Система компенсацій:** стартова зарплата, частота підвищення зарплати, премії та пільги.

**Можливості кар'єри** примушують працівників удосконалювати свої особистісні якості та професійні навички, сприяють залученню до роботи у фірмі здібних людей. Важливим є також подання допомоги працівникові в розробці ним своїх кар'єрних планів і можливості одержання та продовження освіти.

**Фактори репутації підприємства:** розмір фірми, престиж фірми, ставлення до працівників, суть і якість товарів та послуг, участь фірми в програмі соціального забезпечення, турбота про дітей, організація побутового обслуговування працівників на фірмі тощо.

Крім того, важливим є: можливість індивідуальної для одних і групової для інших роботи, надійність робочого місця, тобто гарантія зайнятості, наявність вільного часу.

2. Щоб **обмежити кількість кандидатів на посаду** і скласти список для співбесіди, можна вивчити: заяви, автобіографії (резюме), особисті листи, бесіди по телефону. Які переваги та недоліки кожного з методів?

3. **Мета співбесіди** полягає в тому, щоб дати можливість оцінити, якою мірою кандидат відповідає його майбутній роботі; дозволити кандидатові вирішити, чи підходить для нього ця робота; створити образ хорошого бізнесу, навіть якщо кандидату відмовлено).

4. **Методи співбесіди:** наодинці, групове інтерв'ю.

5. **Пропозиція про наймання** включає таку інформацію: посада, місце роботи, посада безпосереднього начальника, заробітна плата — сума, коли і як виплачується, оплата понадурочних, години роботи — за день, тиждень, перерви на обід, відпустка, випробувальний термін, дата початку

роботи, умови пропозиції (зазвичай пропозиція обумовлюється наданням задовільних довідок, наприклад, медичинських), нормування праці, гарантії та компенсації, трудова дисципліна, охорона праці, праця жінок та молоді, пільги для працівників, які одночасно навчаються, способи вирішення трудових спорів, інформація про профспілки, організація соціального страхування.

**Ключові поняття (категорії):** аналіз робіт; специфікація особи; джерела добору персоналу; внутрішні та зовнішні джерела, специфікація особи, пропозиція про наймання; інтерв'ю; резюме.

## ТЕРМІНОЛОГІЯ.

### Завдання 5.1.

**Пов'язати** наведені переваги та недоліки співбесіди та інтерв'ю з лівої колонки з їх визначенням з правої колонки.

<b>Методи співбесіди</b>	<b>Визначення</b>
а) переваги співбесіди наодинці;	1. Легко домовитись про зручне для вас місце та час; співбесіда може проходити неофіційно та невимушено; кандидат почуває себе більш розкуто і швидше розкривається; інтерв'юєрові легше контролювати та вести розмову в потрібному напрямку;
б) недоліки співбесіди наодинці;	2. Кандидат може нервувати в присутності декількох чоловік; може виявитись складно зібрати всіх кандидатів та інтерв'юєрів разом; можуть скластися напружені стосунки між інтерв'юєрами, якщо один спробує взяти перевагу над іншими;

в) переваги групового інтерв'ю;	3. Більш справедливий та точний метод оцінки, оскільки малоймовірно, щоб усі інтерв'юери були негативно настроєні проти одного кандидата; інтерв'юери можуть поділити між собою відповідальність за запитання та рішення, які приймаються при виборі; легше робити нотатки про кандидата без порушення ходу бесіди.
г) недоліки групового інтерв'ю.	4. Це може бути ненадійний метод оцінки (наприклад, у вас склалося упередження відносно деяких типів людей, що може позначитись на виборі); ви можете виявитись поганим інтерв'юером, нездатним оцінити підходящого кандидата; ви можете бути недосвідченим і вам складно буде прийняти рішення;

### **Завдання 5.2.**

*Назвати* процес руху кадрів, пропущений у цьому списку: введення в посаду, підвищення по службі, пониження у посаді, звільнення.

### **Завдання 5.3.**

*Назвати* пропущений елемент планування кар'єри: періодичний аналіз резервів робочої сили в межах виявлення потреби фірми в розвитку кадрів і даних про можливі переміщення; економічне обґрунтування розвитку кадрів; програми професійного зростання осіб, відібраних для переміщення; стандартні методи оцінки та добору з погляду переміщення в діапазоні кар'єри; контроль за системою розвитку кар'єри.



#### **Завдання 5.4.**

**Пов'язати** переваги та недоліки джерел набору персоналу з лівої колонки з їх змістом з правої колонки.

<i>Джерела набору персоналу</i>	<i>Зміст</i>
<b>1. Переваги внутрішніх джерел</b>	А - працівники можуть підвищуватись до рівня, на якому вони вже не відповідають вимогам; боротьба за кар'єру може створити поганий психологічний клімат; можуть виникнути проблеми з новими ідеями та впровадженнями.
<b>2. Недоліки внутрішніх джерел</b>	Б - збільшується «ринок талантів», більша вірогідність появи нових ідей та перспектив, буває дешевше набирати кваліфікованих працівників «ззовні».
<b>3. Переваги зовнішніх джерел</b>	В - складніше залучати, контактувати та оцінювати кандидатів; великий період адаптації нових працівників; можливі моральні проблеми, оскільки часто «свої» працівники відчувають себе достатньо кваліфікованими для виконання такої роботи.
<b>4. Недоліки зовнішніх джерел</b>	Г - фірма краще знає сильні та слабкі якості кандидатів, кандидат краще знає компанію, можлива мотивація працівників за рахунок підвищення по службі, збільшується віддача інвестицій у людські ресурси.

## ВПРАВИ ТА РОЗРАХУНКИ

### Завдання 5.5.

*Нормативний метод* базується на принципі, при якому кількісний склад персоналу підприємства визначається розрахунком, відповідно до характеру й складу робіт як залежність між певними показниками.

*Запропонувати* формулу для обчислення нормативної чисельності персоналу за таких даних : Ч — чисельність персоналу; Т<sub>д</sub> — нормативна трудомісткість виробничої одиниці, людино-дні; С — визначений строк виконання робіт, робочі дні; В — плановий обсяг виробничих одиниць.

### Завдання 5.6.

*Визначити* необхідний штат служби механіків , якщо існують такі норми праці в дилерському центрі Х: механік повинен встигнути замінити повітряний фільтр в автомобілі за 0,2 години, олію двигуна – за 0,4 год., передні колодки – за 0.6 год. Виробнича програма складає: заміна повітряних фільтрів –200 випадків, масло двигуна – 350 випадків, передні колодки – 15- випадків.

## СИТУАЦІЇ ДЛЯ РОЗДУМІВ

### Завдання 5. 7.

*Прочитати і дати відповіді на питання в кінці кейсу.*

### КЕЙС.

#### Створення служби управління персоналом.

Кожна компанія рано чи пізно приходять до висновку, що персонал — це її головний ресурс. У сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнятись від конкурента: усі ресурси майже однаково доступні на ринку.

Кілька років тому почала дуже активно розвиватися тенденція вкладання коштів у розвиток персоналу. Адже хочемо ми цього чи ні, саме

від людей, які працюють в компанії, залежить її успіх на ринку, якість виробленого товару чи надаваної послуги, рівень впізнаваності її серед інших, і, певна річ, її популярність серед клієнтів.

Однак, кожна компанія має специфічні вимоги до такого ресурсу, як персонал, і лише відповідаючи цим вимогам, працівники можуть забезпечувати успіх компанії. «Від чого це залежить, що формує ці вимоги? Таке запитання постає автоматично. Відповідей безліч: від позиції компанії на ринку, від її стадії розвитку, від стратегії діяльності, від корпоративного духу і створеної корпоративної культури тощо.

Але всі ці чинники доводять, що нині для успішного функціонування компанії дуже важливою є грамотна робота з персоналом - саме робота з персоналом, а не лише його підбір, як ще досі вважає більшість керівників та топ-менеджерів. Адже навіть дуже перспективний добре відібраний працівник, потрапляючи у «хвору» атмосферу компанії, сам дуже швидко уподібнюється тому, що його оточує.

Великі транснаціональні компанії вже давно усвідомили вагомість цих аргументів і в кожній такій компанії є відділ, який працює з персоналом. Тут уже давно є індивідуально розроблені і прописані процеси, які стосуються роботи персоналу та з персоналом. Менеджери з персоналу лише контролюють їх правильне виконання.

Але є і значно менші компанії, у яких питання персоналу вирішуються досить хаотично і часто навіть немає окремої особи, яка б їх координувала. Що робити в такій ситуації? Більшість керівників добре усвідомлюють, що робота з персоналом може значно збільшити прибутки їх фірми, тому починають шукати людину, яка б допомогла вирішити ці проблеми, або за наявності коштів одразу створюють відділи з персоналу.

Коли керівник приймає рішення створити відділ з персоналу чи хоча б ввести в штат компанії одного менеджера з персоналу, постає запитання:

«А з чого починати?» Варто починати з пошуку самого менеджера або, якщо це відділ, то директора з персоналу.

***Питання:***

1. Чому персонал є головним ресурсом?
2. Що характеризує, що персонал є головним ресурсом підприємства?
3. Чим визначається на ринку рівень персоналу підприємства?
4. Від чого залежать вимоги до персоналу?
5. В чому різниця між підбором персоналу та роботою з персоналом?

**Завдання 5.8.**

***Вставити НЕОБХІДНЕ (див. НЕОБХІДНЕ в кінці тексту).***

Кожен керівник висуває свої вимоги до спеціаліста з управління персоналом, але є деякі ***речі, які неможливо не враховувати:***

1. Менеджер з персоналу — це людина, яка постійно спілкується з працівниками і презентує компанію серед широкого кола кандидатів, тому дуже важливо .....

2. Менеджер з персоналу як ніхто інший повинен поділяти цінності і бачення компанії. Навіть якщо ці речі не прописані та не засвідчені документально, у кожній компанії все одно є свої неписані цінності і стратегії розвитку. Що більше працівників їх поділяє і відстоює, то більш злагодженою і ефективною буде робота компанії. А оскільки майбутній персонал буде приходити в компанію через менеджера з персоналу, важливо, щоб він чітко усвідомлював позицію компанії. Адже хочемо ми цього чи ні, завжди діє золоте правило: .....

3. ....є невід'ємною частиною роботи менеджера, він повинен постійно перебувати у курсі справ компанії і моделювати свою діяльність залежно від змін в процесі її розвитку і формування нових потреб.

4. Це людина, яка знає безліч конфіденційної інформації, тому керівник повинен довіряти менеджеру, який працює з персоналом.

5. Є ще один нюанс: беручи менеджера з персоналу, компанія може обрати два шляхи: по-перше, взяти молодого перспективного працівника з мінімальним досвідом, який ..... По-друге, можна взяти кваліфікованого спеціаліста, який .....

### **НЕОБХІДНЕ**

**А** - ми приймаємо до себе на роботу тих людей, які певною мірою поділяють наше світосприйняття.

**Б** – активність

**В** - сам буде подавати ідеї керівництву, створювати та реалізовувати кадрові стратегії. Керівник в такому випадку буде розглядати і затверджувати уже готові схеми роботи з персоналом, що значно зменшить його часові затрати, але такий спеціаліст має значно вищу ціну на ринку праці.

**Г** - високі комунікативні та презентаційні навички

**Д** - потребує тривалого часу для адаптації, додаткового навчання і на перших порах чітких вказівок з боку керівництва.

### Завдання 5.9.

*Пов'язати* наведені розділи кадрової стратегії з лівого колонки з їх визначенням з правої колонки.

*Поставити* розділи кадрової стратегії у певній послідовності.

<i>Розділи кадрової стратегії</i>	<i>Складові кадрової стратегії</i>
1. Зовнішній PR компанії	А— представлення компанії на ринку праці, створення іміджу позитивного роботодавця.
2. Підбір, прийом на роботу та планування персоналу згідно з потребами компанії.	Б — яким чином буде почуватися новий персонал, що приходить у компанію.
3. Адаптація персоналу	В—матеріальної і нематеріальної.
4. Створення кадрового резерву	Г— побудова індивідуальних критеріїв оцінки персоналу відповідно до специфіки компанії та кожної вакансії зокрема.
5. Оцінка персоналу	Д - підвищення лояльності працівників, покращення комунікацій всередині компанії.
6. Створення системи мотивації	Є - особливо щодо ключових позицій для компанії
7. Навчання та розвиток персоналу	Ж— навчання нових та наявних працівників
8. Внутрішній PR компанії	З - створення схем розвитку талановитих працівників
	І - робота із кадровим резервом.

## **Завдання 5.10.**

*Прочитати і дати відповіді на питання в кінці кейсу.*

### **КЕЙС.**

**Як правильно ввести посаду менеджера з персоналу у компанію.**

**Ознайомчий етап.** Кожен спеціаліст з персоналу, перш ніж приймати певні рішення, повинен ознайомитися зі специфікою роботи і діяльності компанії. Він повинен зрозуміти суть роботи її спеціалістів, суть роботи менеджерів компанії, найпоширеніші труднощі та особливості. Найкращий метод для такого навчання — провести кілька днів у «серці» компанії.

Наступним кроком буде вивчення географічного розташування офісів компанії і специфіки кожного з регіонів.

Слід обов'язково особисто побувати у кожній з них, налагодити зв'язки із кадровими і рекрутинговими агенціями, поспілкуватися із потенційними кандидатами, проаналізувати місцеву пресу та інші джерела пошуку кандидатів.

Крім того, не слід забувати про моніторинг конкурентів. Конкурентами можуть бути як невеличкі місцеві підприємства, які добре розвинуті у конкретному регіоні, так і великі національні компанії. Все залежить від сегмента ринку, на який спрямована організація.

Розібравшись із ситуацією в компанії, можна братися за **створення кадрової стратегії** на наступний рік діяльності менеджера з персоналу, а в подальшому на її основі і кадрового бюджету.

З чого ж складається кадрова стратегія? І на чому вона базується?

Перш за все кадрова стратегія базується лише на загальній стратегії розвитку компанії і ніякому разі не може їй суперечити. Крім того, вона має відповідати місії та цінностям компанії.

Після створення і затвердження кадрову стратегію обов'язково слід представити працівникам, щоб з'ясувати, а для чого ж все-таки потрібен менеджер з персоналу, що буде змінюватися із його приходом у компанію. І якщо на початку були озвучені лише загальні функції цієї людини, то зараз працівники можуть ознайомитися із конкретними заходами, які будуть вжиті протягом року.

***Питання:***

1. Які складові ознайомчого етапу?
2. Яка мета ознайомчого етапу?
3. Навіщо вивчати специфіку кожного регіону?
4. Яка поведінка СУП по відношенню до кадрових агенцій?
5. Що дає моніторинг конкурентів?

**ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЙ:**

1. Які з джерел набору персоналу є, на ваш погляд, найефективнішими і чому?
2. Назвіть чинники, які впливають на репутацію організації.
3. Назвіть мету співбесіди під час прийому на роботу.
4. Які методи добору, на ваш погляд, є найбільш ефективними і в яких випадках?
5. Як ви розумієте реалістичні та завищені уявлення про роботу?

**ДОМАШНЄ ЗАВДАННЯ**

1. Визначити особливості гуманізації праці на сучасному етапі.
2. Проаналізувати теорію обмежень доктора Голдратта.



## **Тема 6. Ефективність управління персоналом на підприємстві**

### *ПЛАН ЛЕКЦІЇ:*

6.1. Функціональні проблеми управління персоналом

6.2. Критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом

6.3. Аналіз якісного складу персоналу

6.4. Управління плинністю і трудовою мотивацією працівників

### *ОПОРНО-ЛОГІЧНИЙ КОНСПЕКТ ТЕМИ*

#### ***6.1. Функціональні проблеми управління персоналом.***

***Оцінка ефективності управління персоналом*** – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат-вигоди, пов'язаної з виконанням заходів кадрової діяльності для порівняння їх результатів з планами роботи та цілями підприємства, з показниками у минулому, з підсумками інших підприємств.

Оцінка ефективності окремих планів і програм управління персоналом базується на визначенні рівня досягнення цілей виконання відповідних завдань. Оцінка фокусує увагу на таких аспектах: якість виконання роботи, задоволеність працівників, їх плинність та прогули.

***Найважливішими напрямками діяльності служб управління персоналом*** підприємства є:

- обговорення з керівництвом практичних питань з кадрової політики організації;
- роз'яснення основних напрямів та цілей кадрових програм;
- поради і консультування менеджерів по виявленню проблем, пов'язаних з персоналом;
- поради і консультування менеджерів у галузі трудового законодавства і трудових відносин;
- координація діяльності по добору персоналу;

- призначення допомоги (компенсації, пенсій т.п.);
- здійснення контролю за розглядом скарг;
- зберігання, систематизація кадрової документації тощо.

**Проблеми управління**, вирішення яких вимагає проведення оцінки персоналу, є наступними:

- 1) Добір і розстановка персоналу:
  - добір нових працівників;
  - розстановка персоналу;
  - висування у резерв: на нові посади;
  - прогнозування ділової кар'єри працівника.
- 2) Покращення використання персоналу:
  - спонукання до праці ( моральне та матеріальне);
  - оплата праці та преміювання (матеріальна, моральна та адміністративна відповідальність).
- 3) Удосконалення організації роботи управлінського персоналу:
  - удосконалення прийомів та методів роботи;
  - посилення демократичних методів управління;
  - організація конкурсів;
  - боротьба з бюрократизмом.
- 4) Покращення структури апарату управління:
  - нормування чисельності персоналу;
  - удосконалення структури апарату управління.
- 5) Підвищення рівня кваліфікації персоналу:
  - розробка програм підвищення кваліфікації персоналу;
  - оцінка ефективності навчання на курсах, у вищих навчальних закладах.

## **6.2. Критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом.**

Основні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом поділяються на дві групи: суб'єктивні і об'єктивні.

### ***До суб'єктивних критеріїв належать:***

- рівень співробітництва функціональних служб з відділом управління персоналом;
- думка лінійних менеджерів щодо ефективності відділу;
- довірливість взаємовідносин з працівниками;
- швидкість і ефективність вирішення питань у підрозділах;
- оцінка якості послуг, що надаються відділом персоналу іншим підрозділам організації;
- оцінка якості інформації та порад, що надаються відділом персоналу вищому керівництву;
- задоволеність (незадоволеність) клієнтів — менеджерів і працівників;

### ***До об'єктивних критеріїв оцінки належать:***

- рівень виконання стратегічних планів керівництва відносно персоналу;
- позитивні дії по досягненню цілей організації;
- середній час виконання завдань, замовлень, вимог;
- співвідношення витрат відділу та чисельності обслуговуючого персоналу.

Всі показники оцінки роботи кадрових служб можуть бути згруповані таким чином:

#### **1. Показники економічної ефективності:**

- показники ефективності управлінського потенціалу;
- вартість кадрової програми на одного працівника.

#### **2. Рівень задоволеності працівників:**

- навчанням;
- оплатою праці (мотивацією праці);
- просуванням по службі (кар'єрою);

- умовами праці.

### 3. Непрямі показники ефективності роботи:

- плинність персоналу;
- невиходи на роботу;
- якість праці;
- кількість скарг;
- безпека праці.

Кожний показник або їх комбінація в цілому показують ефективність відповідних заходів.

### 4. Результати опитування працівників:

- усне опитування (інтерв'ю);
- письмове опитування (анкетування).

Найчастіше використовуються методи оцінки, що базуються на аналізі статистичних даних.

### ***6.3. Аналіз якісного складу персоналу.***

Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість праці.

#### ***Важливими показниками якісного складу персоналу є:***

1. Укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації:

- рівень загальної і спеціальної освіти;

- середній вік працівників;
- стать;
- стаж роботи за даною спеціальністю (на посаді) і стаж на даному підприємстві;
- чисельність працівників, які опанували сумісні професії
- соціальна активність працівників.

2. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на посадах у професійних групах.

3. Якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.

4. Ступінь відповідності працівника до вимог робочого місця.

5. Тривалість використання працівника на одній посаді.

Основним аналітичним способом визначення якісного складу персоналу підприємства є баланс порівняльних даних, порівняння штатної потреби працівників для виконання виробничої програми за чисельністю, професіями, кваліфікацією, освітою і їх наявністю.

#### ***6.4. Удосконалення моделі кадрового менеджера***

***Професіоналізм менеджера по персоналу*** включає в себе всі принципи і якості, що належать будь-якому менеджеру організації. Але ж за формою і змістом діяльності вони мають специфічні особливості. Ці особливості полягають у наступному:

1. Будь-які рішення кадрового менеджера пов'язані з більшою відповідальністю. Якщо ж розглядати представників інших професій, що мають людину у якості об'єкта діяльності і несуть ту ж саму відповідальність (лікар, вчитель, юрист), то тільки кадровий менеджер відповідає за реалізацію професійних можливостей працівників, їх майбутню кар'єру.

2. Об'єкт професійної діяльності кадрового менеджера складають моральні і ділові якості людей. До них належать:

- власне професійні якості працівника: його професійні навички, уміння, досвід
- морально-психологічні, такі як: професійна цілеспрямованість, витримка, чесність, принциповість, вимогливість
- власне моральні: доброта, чуйність, гуманність, повага до інших, порядність, щедрість, мужність, справедливість, совість.

**Ключові слова (категорії):** оцінка, компетентність, якісний склад персоналу, трудова мотивація, модель кадрового менеджера, критерії оцінки, плинність кадрів.

## **ТЕРМІНОЛОГІЯ.**

### **Завдання 6.1.**

**Розподілити** спеціальні та загальні компетенції для визначення якостей кандидата на посаду помічника керівника.

<i>Спеціальні компетенції</i>	<i>Загальні компетенції</i>
-------------------------------	-----------------------------

1. Знання іноземної мови.
2. Вміння чітко орієнтуватися в ситуації
3. Знання основ комп'ютерних програм
4. Ввічливість, коректність
5. Стрессостійкість
6. Вміння придбавати необхідне швидко та якісно
7. Здібність до рутинної роботи.

8. Знання основ етикету.
9. Розуміння змісту своєї роботи
10. Баланс в орієнтації «процес - результат»
11. Фільтрація дзвінків
12. Вміння організації ділових поїздок та заходів
13. Креативність.
14. Вміння планувати робочий день
15. Швидкість набору тексту на комп'ютері (150 знаків за хвилину)
16. Відкритість до людей
17. Готовність діяти по ситуації
18. Управляємість
19. Вміння водночас вирішувати декілька задач різної складності
20. Вміння розставляти пріоритети

### **Завдання 6.2.**

Менеджер по персоналу здійснює складну організовану діяльність, яка вимагає високої компетентності у різних аспектах.

**Пов'язати** наведені ролі менеджера з лівого колонки з їх визначенням з правої колонки.

<i><b>Ролі</b></i>	<i><b>Зміст</b></i>
<b>1.Кадровий стратег</b>	А - професіонал, який бачить перспективи фірми, має практичні знання у галузі управління людськими ресурсами і навички експерта для визначення потреб, можливостей і шляхів вирішення проблем розвитку кадрового потенціалу.

<b>2. Керівник служби управління персоналом</b>	Б - спеціаліст, який здійснює кадрову політику в організації.
<b>3. Кадровий технолог</b>	В - керівник, лідер ініціативних проектів з питань кадрового менеджменту в організації.
<b>4. Кадровий інноватор</b>	Г - розробляє та реалізовує кадрову політику з урахуванням спеціальних і технологічних знань в менеджменту та ділових перспектив організації, розробляє організаційний розвиток фірми і персоналу.
<b>5. Виконавець</b>	Д - організовує роботу кадрового підрозділу.
<b>6. Кадровий консультант</b>	Є - входить до складу керівництва організації, відповідає за розробку і реалізацію кадрової стратегії системи управління та керівництва службами, які здійснюють ці кадрового менеджменту, віце-президент організації.



## ВПРАВИ ТА РОЗРАХУНКИ

### Завдання 6.3.

*Розподілити* зазначені роботи між трьома виконавцями так, аби забезпечити всім працівникам рівність показників, прийнятих як критеріальні.

Вихідні дані, які характеризують роботи, що підлягають виконанню, за такими критеріальними показниками: трудомісткість, вартість та ступінь їх важливості, подані в таблиці

<i>Роботи, що підлягають виконанню</i>	<i>Критеріальні показники</i>		
	Трудомісткість виконуваних робіт ( $X_{i1}$ ), нормо/годин	Вартість виконуваних робіт ( $X_{i2}$ ), грн	Ступінь важливості виконуваних робіт ( $X_{i3}$ ), ум.од.
1	8	22	1
2	4	20	5
3	10	31	4
4	2	6	2
5	6	24	2
6	11	40	3
7	5	15	1
8	3	7	5
9	2	6	4
10	4	8	3
11	8	16	3
12	1	3	2
13	2	5	4
14	3	11	1
15	4	10	2
16	6	18	3
<i>Разом</i>	79	242	45

## СИТУАЦІЇ ДЛЯ РОЗДУМІВ

### Завдання 6.4.

*Запропонувати* варіант поведінки (за зразком), оцінюючи кандидата на посаду помічника керівника за **професійними якостями кандидата**.

<i>Спеціальні компетенції</i>	<i>Перевірочне питання (завдання)</i>	<i>Бажана відповідь (варіант поведінки)</i>
<i>Знання іноземної мови</i>	<i>- Напишіть стандартний лист із запитом інформації</i>	<i>Текст повинен відповідати граматичним, лексичним та стилістичним нормам</i>
1. Знання основ комп'ютерних програм	- Завдання: необхідно в документі замінити слово «КОНТРАКТ» на слово «ДОГОВІР». Ваші дії...	
2. Навики придбання офісних речей	- Вам необхідно вибрати постачальника канцтоварів та офісного обладнання для фірми. Ваші дії...	
3. Знання основ етикету	- У керівника назначена зустріч, він не може її провести за об'єктивними причинами. Ваші дії...	
4. Навики фільтрації дзвінків, відвідувачів	- За якою ознакою Ви визначаєте, з ким керівника з'єднувати, а з ким – ні.	
5. Навики організації ділових поїздок та заходів	- Вам необхідно підготувати термінове відрядження керівника у Голландію. Ви не встигаєте отримати візу. Ваші дії...	
6. Навики планування робочого дня керівника	- Перерахуйте основні правила ефективного планування часу за умов, що тип задач визначаєте не Ви.	

### Завдання 6.5.

*Запропонувати* варіант або *завдання* або *поведінки* (за зразком), оцінюючи кандидата на посаду помічника керівника за *особистими якостями кандидата*.

<i>Загальні компетенції</i>	<i>Перевірочне питання (завдання)</i>	<i>Бажана відповідь (варіант поведінки)</i>
<i>Орієнтованість на роботу з людьми</i>	- Чому вам подобається ваша робота?	<i>Подобається працювати з людьми, допомагати їм</i>
1. Готовність діяти по ситуації	- Представте ситуацію: Вам необхідно спілкуватися з людиною, яка Вам не подобається – Ваші дії	
2. Управляємість	- Керівник дає Вам завдання, ціль якого Ви не розумієте. Ваші дії. - Якщо Ви не згодні з ціллю?	
3. Вміння водночас вирішувати декілька задач різної складності		Приведено 5-7 різнотипових завдань
4. Вміння розставляти пріоритети	- Керівник дав Вам завдання. Але Вам необхідно сьогодні поїхати на зустріч та здати певні матеріали. Водночас ці завдання робити неможливо. Ваші дії.	
5. Змішана референція, більше зовнішня.	- Ви добрий співробітник? Чому так думаєте?	
6. Розуміння змісту своєї роботи		- Думка керівника
7. Баланс в орієнтації «процес - результат»	- Назвіть 5 показників успішності помічника керівника	

8. Здібність до рутинної роботи	Завдання: перенести дані із електронного документу без постстрокового ділення в таблицю (обсяг документу великий)	
9. Ввічливість, коректність	<p>- До Вас телефонуватиме людина, з якою не треба з'єднувати керівника, в той же час спілкуватися з ним треба дуже ввічливо.</p> <p>ПРИКЛАД реплік:</p> <p>- З'єднайте мене з Іваном Івановичем, нам треба обговорити важливе питання</p> <p>- Вважаю, що Іван Іванович буде незадовільним, якщо Ви мене з ним не з'єднаєте.</p> <p>- Ви готові взяти на себе таку відповідність?</p>	
10. Стресостійкість		- Роз'яснити ситуацію, запропонувати чай-кофе, провести екскурсію по офісу, запропонувати документи для попереднього ознайомлення
11. Вміння чітко орієнтуватися в ситуації	Уявіть, Вам сьогодні необхідно організувати для керівника поїздку за кордон, яка буде через місяць, вибрати ресторан для вечері Ради директорів. В офісі закінчується запас канцелярії, погано працює принтер. Ваші дії.	

## **Завдання 6.6.**

*Прочитати і проаналізувати.*

### **КЕЙС.**

#### **Революція в управлінні персоналом.**

*Поява спеціалістів по роботі з персоналом* пов'язана з реалізацією принципів наукової організації праці, які ставлять завдання максимально використовувати працівників високоорганізованого виробництва. Людина розглядалася як гвинтик і за таких умов використання її ставало економічно неефективним. Відповідне ставлення до працівника з боку кадрових служб полягало у тому, що посередня людина бажає, щоб нею керували, прагнучи не брати на себе відповідальність, не маючи амбіцій, лінива, хоче бути у безпеці. Такого робітника треба направляти на виконання конкретної професійної ролі та мінімізувати конфлікти й інші негативні явища, що впливають на зменшення продуктивності праці.

*Другим теоретичним напрямом*, або революцією, в управлінні персоналом були і є ідеї гуманізації виробничих відносин. Вони зосереджували увагу кадрових служб на людському ставленні до працівника, який розглядався як людина, яку треба поважати, створювати їй необхідні умови, щоб вона краще працювала і за рахунок цього досягати найбільшого економічного результату. Відділи кадрів почали займатися питаннями оплати праці і використовувати цілу систему стимулів, пов'язаних із задоволенням потреб працівника. Людське відношення до працівника сприяє його самовираженню, впевненості у собі, розвитку етичних норм поведінки (повага, права, особова відповідальність за взяті обіцянки, надійність, чесність, сміливість).

*Третій ефективний напрям*, який привів до великої роботи з персоналом полягає в тому, що метою служби управління персоналом стала максимальна ефективність використання працівників. Персонал вже

розглядається як людський ресурс, який стає одним з найважливіших факторів підприємництва. Завданням кадрових служб є сприяння максимальному розвитку підприємницької активності всіх працюючих: створюючи їм необхідні умови не тільки для праці, а й розвитку особистості, її кар'єри. Люди на виробництві розглядаються не як працівники, а як людські ресурси, які мають не менше значення, ніж фінансові та матеріальні. Від них залежить процвітання чи банкрутство організації.

Оцінка гарного менеджера чи поганого, сильного чи слабого здійснюється за критерієм здатності регулювати конфлікти, виявляти мотиви діяльності підлеглих і врахувати при прийнятті управлінських рішень. В центрі уваги керівництва стає створення сприятливого морального клімату в організації, організаційної культури, а працівники по роботі з персоналом повинні сприяти цій справі.

Менеджер по персоналу здійснює складну організовану діяльність, яка вимагає високої компетентності у різних аспектах.

### **Завдання 6.7.**

*Прочитати і проаналізувати.*

#### **КЕЙС.**

#### **Плинність працівників.**

**Плинність** — це результат звільнення одних працівників та прийняття інших на роботу в організацію. Плинність може дорого обходитись роботодавцю. Витрати на плинність включають:

- витрати на соціальну безпеку і допомогу по безробіттю;
- виплату проміжних відпусток, допомоги;
- простоювання машин та обладнання;
- витрати на добір персоналу;
- адміністративні витрати;

- зниження продуктивності, оскільки необхідно мати час для адаптації нових працівників, досягнення ними рівня продуктивності звільнених працівників.

Працівники звільняються тоді, коли їх потреби не задовольняються на цьому місці і можливо на іншому місці будуть більш сприятливі умови праці.

Самовільний невихід на роботу викликає ряд проблем на підприємстві, в т.ч. виплати, які здійснюються від наявності або відсутності працівника. Необхідно оплачувати понадурочну працю робітника, який виконує роботу відсутнього працівника, а це обходиться дорожче. Тут також є простоювання обладнання, машин і механізмів.

Деякі види плинності корисні для організації, а саме: коли звільнення даного працівника не має негативних наслідків.

### **Завдання 6.8.**

*Прочитати і дати відповіді на питання в кінці кейсу.*

## **КЕЙС**

### **Автобіографія як документ особової справи**

**Особова справа** — це сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника і характеризують його біографічні, ділові, особисті якості. Особові справи посідають чільне місце у системі персонального обліку працівників.

#### ***Склад документів особової справи***

Склад документів особової справи визначено пунктом 3.2.12 Правил роботи архівних підрозділів органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій, затверджених наказом Державного комітету архівів України від 16 березня 2001 р. № 16(далі — Правила роботи архівних підрозділів), а також статтею 513 Переліку типових документів, що утворюються в діяльності органів державної влади

та місцевого самоврядування, інших підприємств, установ та організацій, із зазначенням строків зберігання документів, затвердженого наказом Головного архівного управління при Кабінеті Міністрів України від 20 липня 1998 р. №41.

До складу особової справи входять такі документи:

- внутрішній опис документів, що зберігаються в особовій справі;
- заява про прийняття на роботу (примірник трудового договору, контракту);
- направлення або подання;
- особовий листок з обліку кадрів (анкета);
- автобіографія;
- копії документів про освіту;
- витяги з розпорядчих документів (наказів, розпоряджень) про призначення, переведення на посаду, звільнення працівника;
- доповнення до особового листка з обліку кадрів;
- довідки та інші документи, що стосуються трудової діяльності працівника (характеристики або рекомендаційні листи, атестаційні листи, копії документів, які підтверджують підвищення кваліфікації, перепідготовку, стажування тощо).

Відповідно до Правил роботи архівних підрозділів автобіографія є обов'язковим документом особової справи. Крім того, вона є цікавим для дослідників документом у разі надходження на постійне зберігання до державних архівів особових справ окремих категорій працівників, зокрема: керівників вищих, центральних органів державної влади; осіб, які мають найвищі ступені відзнаки й почесні звання; керівників організацій загальнодержавного значення; відомих політичних діячів; осіб, які мають наукові ступені й вчені звання; членів творчих спілок.



## ***Оформлення автобіографії***

В автобіографії автор у хронологічній послідовності подає основні події свого життя. Оформлюють автобіографію на стандартному аркуші паперу або трафаретному бланку, коли влаштовуються на роботу чи приступають до навчання.

Автобіографію працівник пише власноруч у довільній формі. Головні вимоги під час написання — вичерпність потрібних відомостей і лаконізм викладення.

### ***В автобіографії наводять такі відомості:***

- прізвище, ім'я, по батькові автора (теперішні і колишні, якщо були зміни);
- число, місяць, рік народження;
- місце народження;
- громадянство;
- відомості про батьків (прізвище, ім'я, по батькові, дати народження, де й ким працюють; якщо не працюють, то зазначають останнє місце роботи; вказують, що тепер не працюють або на пенсії);
- відомості про навчання (повні найменування всіх навчальних закладів, у яких довелося вчитися, освіта та спеціальність за дипломами);
- відомості про трудову діяльність (стисло, в хронологічній послідовності зазначають назви місць роботи й посад, пояснюють причини переходу з однієї роботи на іншу, тимчасового непрацевлаштування, вказують зміни місця проживання);
- відомості про громадську роботу,
- вчені звання та наукові ступені;
- відомості про заохочення та наявність нагород;
- сімейний стан і склад сім'ї";
- паспортні дані, домашня адреса, номер телефону.

Під текстом проставляють дату складання автобіографії (ліворуч) та особистий підпис (праворуч).

Автобіографію як вид документа характеризує незначний рівень стандартизації. Однак, деякі організації пропонують трафаретні форми для написання автобіографії. Так, в трафаретному бланку можуть бути додаткові питання: судимість, участь у воєнних діях тощо.

Автобіографію, як правило, складають один раз під час прийняття на роботу або навчання.

Усі зміни в облікових та біографічних даних працівника, що мали місце після написання автобіографії та заповнення особового листка з обліку кадрів, кадрова служба вносить до особової картки (типова форма № П-2) та у доповнення до особового листка з обліку кадрів. Підставами для внесення змін є відповідні накази (розпорядження) та документи, надані працівником.

***Питання:***

1. Що таке персональний облік працюючих на підприємстві?
2. Які складові особової справи?
3. Скласти власну автобіографію, обмінятися з сусідом і перевірити коректність складових автобіографії.

**Завдання 6.9.**

***Прочитати і визначити основні складові процесу навчання лінійних менеджерів.***

**КЕЙС.**

**Управління персоналом: лінійний менеджер – навчити**

До ***лінійних менеджерів*** відносять керівників, які в рамках більшого підрозділу керують групою фахівців з однаковим функціоналом (керівник зміни, керівник групи, адміністратор торгової точки та ін.).

**Особливість лінійного менеджера** полягає в тому, що у нього є зона відповідальності, співробітники в підпорядкуванні і управлінські завдання, але при цьому недостатньо повноважень. Так, адміністратори найчастіше не мають права голосу при підборі своєї команди, в питаннях звільнення співробітників і матеріальної мотивації підлеглих.

**Лінійний менеджер** нерідко «виростає» з того середовища, яким він згодом і управляє (продавці, консультанти, фахівці і т. п.). Ця обставина також ускладнює діяльність молодого керівника.

**У лінійних менеджерів** в більшості компаній в питаннях матеріального стимулювання не вистачає повноважень, щоб впливати на оплату праці підлеглих. Надану можливість депреміювати співробітників лінійні менеджери, як правило, активно не використовують, щоб не зменшувати і без того невелику зарплату підлеглих. Тому на перший план виходять механізми нематеріальної мотивації для ефективного управління командою.

**Основні управлінські завдання лінійних менеджерів щодо підлеглих:**

- оперативне управління поточними завданнями;
- адаптація нових співробітників;
- наставництво і передача досвіду;
- проведення зборів і нарад;
- нематеріальне стимулювання співробітників;
- формування команди.

**Способи впливу лінійних менеджерів на підлеглих:**

- дружні стосунки з людьми;
- особистий приклад і високий професіоналізм;
- авторитет і чесність;
- нематеріальне мотивування;

- розвиток і наставництво як способи впливу на результат;
- статус і можливість впливати на прийняття рішень.

### ***Основні проблеми лінійних менеджерів:***

- недолік досвіду в управлінні людьми;
- незнання основних понять та інструментів управління робіт – никами;
- неочевидність зміни завдань у зв'язку з підвищенням (нерідко лінійні керівники для досягнення успіху намагаються іс – користуватись старі методи, тобто бути хорошими фахівцями);
- суміщення діяльності з управління людьми та роботи спе – ціалістів;
- складнощі в позиціонуванні себе серед колишніх колег (на першому етапі багато часу забирають питання субординації);
- складності з дотриманням політики взаємодії та ефективності посередництвом між вищим керівництвом і своїм колективом (лінійні менеджери прагнуть бути на боці колективу і тим самим можуть несвідомо блокувати завдання керівництва компанії).

### ***Модулі для програми навчання лінійних менеджерів, розрахованої на два-три місяці***

- Позиціонування і авторитет керівника
- Ситуаційне лідерство по Кену Бланшару
- Оперативне керівництво: постановка завдання, контроль, зворотній зв'язок
- Нематеріальна мотивація
- Навчання та наставництво на робочому місці
- Закони розвитку команди і колективу
- Управління конфліктами в колективі

## Завдання 6.10.

*Прочитати і дати відповіді на питання в кінці кейс.*

### КЕЙС.

#### **Навчання лінійного менеджера: особливості та способи**

*Лінійні менеджери* з задоволенням вчаться. Настільки висока мотивація до навчання пояснюється тим, що лінійні менеджери часто починають свою управлінську практику абсолютно непідготовленими. Вони прекрасно знають, як бути кращими фахівцями, і погано розуміють, як бути керівниками.

У невеликих компаніях тренінги може проводити сторонній тренер, для великих, що швидко розвиваються (наприклад, активно розширюються торговельні мережі) більш доцільно вводити тренера в штат.

**Тренінг** для початківців керівників **повинен включати в себе** необхідний обсяг теорії. Лінійні менеджери не мають базових знань про управління людьми, тому тренінг повинен мати опис основних понять, визначень і інструментів. Наявність теоретичної інформації у програмі тренінгу створює у його учасників відчуття безпеки

Після того як у лінійних менеджерів буде напрацьована теоретична база, можна переходити до *довивчення інструментів*. Цей процес не передбачає активного використання проблематизації, тому що саме по собі участь у тренінгу для менеджерів вже несе в собі стресовий фактор - визнання браку професіоналізму. А *невдала проблематизація*, в процесі якої учасники відчують себе некомпетентними і неуспішними, може викликати серйозний опір групи. На цьому етапі краще використовувати *легку і жартівливу гру*.

*Самими важливими інструментами управління людьми для лінійних менеджерів є:*

- постановка задачі за алгоритмом SMART;

- надання позитивної та розвиваючої зворотного зв'язку;
- алгоритм організації контролю виконання завдань;
- алгоритм наставництва та навчання на робочому місці.

Один із способів теоретичного вивчення цих інструментів - **інтерактивна міні-лекція**. Можна також використовувати навчальні відеоматеріали або фрагменти художніх фільмів для демонстрації успішних моделей поведінки.

Після докладного теоретичного вивчення інструменту потрібно переходити до **відпрацювання навичку**. Цей етап повинен займати не менше 30% часу на тренінгу. Після того як учасники вивчили будь-який інструмент в теорії, їм пропонується виконати кілька різних вправ на відпрацювання навичку, причому кожне наступне вправу складніше, ніж попереднє. Чинне при цьому правило «від простого до складного» - важливий момент для закріплення навика. Приклад такого підходу можна розглянути на інструменті **SMART**.

Після міні-лекції учасникам пропонується найпростіше завдання - **написати за критеріями SMART задачу на майбутню неділю - три особисті і три службові**, які вони могли б поставити своїм підлеглим. Потім завдання в рамках алгоритму SMART ускладнюється, щоб учасникам було цікаво і досить складно її виконати. Наприклад, рольова гра, де підлеглий, пройшов випробувальний термін, повинен отримати від свого керівника завдання з розвитку на робочому місці на найближчий тиждень.

**Якісний зворотній зв'язок** кдля кожного учасника за підсумками кожної вправи на відпрацювання навичку - запорука того, що не знадобиться багато післятренінгова заходів. Для вирішення цього завдання краще всього проводити роботу в парах або трійках, де активний ро – лівої гравець отримує зворотний зв'язок. Практичний досвід показує, що ефект посилюється, якщо використовувати шкалу оцінок.

Наступне обов'язкова умова ефективного навчання лінійних менеджерів - **наявність рольових ігор**, розроблених на основі реальної діяльності учасників з урахуванням їх бізнес-середовища і складних ситуацій, з якими вони стикаються в діловому житті. Такі ситуації краще розбирати ближче до завершення тренінгу, ніж на початку, як це буває у випадку з аудиторією з менеджерів середнього рівня.

Необхідно відзначити, що тренінги та навчання для лінійних менеджерів - потужний інструмент мотивації та залучення їх в діяльність компанії. **Навчання** для цієї категорії працівників буде результативніше, якщо проводити його не в форматі дводенного тренінгу, а у вигляді кількох одноденних тренінгів з періодичністю, наприклад, раз на тиждень. Це дає учасникам можливість у період між тренінгами відпрацювати на практиці освоєні інструменти, а на наступному занятті задати тренеру виниклі питання. При такому форматі навчання хорошим способом закріплення матеріалу можуть стати **домашні завдання**.

На наступному тренінгу, через тиждень, в учасників зазвичай **виникає чимало питань**, пов'язаних з результатами виконання домашнього завдання. Тренер може оцінити успішність кожного, відповісти на наболіле питання і разом з ними порадіти за досягнення.

**Тиждень перерви між тренінгами** - це той термін, при якому менеджери встигнуть виконати досить об'ємне завдання, не втративши залученості в навчання. Такого ефекту не можна домогтися, якщо проводити дводенний тренінг, при якому тренеру не вистачає можливості впливати на засвоєння отриманих знань.

Якщо учасники не ставлять запитань після тижневої перерви, то, швидше за все, вони не виконували домашнє завдання і не дуже залучені в навчання. З лінійними менеджерами це рідкість, але все ж таке може

статися. Завдання тренера - на наступних тренінгах професійно оцінювати отримані на минулих заняттях навички учасників, тим самим компенсуючи невиконання самостійної роботи. Необхідно давати зворотний зв'язок, мотивуючи пробувати нове в роботі і ділитися результатами на наступному тренінгу. Позитивний зворотній зв'язок на тренінгу може стати хорошим стимулом до того, щоб застосувати новий інструмент на практиці і в наступний раз розповісти про свої успіхи.

***Питання:***

1. За яким критерієм визначається логіка тренінгу для лінійних менеджерів.
2. Як краще ознайомити лінійних менеджерів з організаційною структурою підприємства?
3. Чим можна і треба доповнити теоретичний матеріал?
4. Чому не потрібна проб лематизація при вивченні інструментів?
5. Що дає правило «від простого до складного»?
6. Чому логіка тренінгу «від простого до складного» є корисною для лінійних менеджерів і неефективна для менеджерів середнього рівня?
7. Як забезпечити зворотній зв'язок?
8. Що дає якісний зворотній зв'язок?
9. Яке основне призначення рольових ігор?
10. З якою періодичністю бажано проводити тренінг? Чому?
11. Навіщо задавати та виконувати домашнє завдання?
12. Про що свідчить: а) – домашнє завдання не виконано, б) – не задають питань на наступному тренінгу, в) – не діляться результатами практичних напробувань.



## **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЙ:**

1. Чому оцінка ефективності управління персоналом базується на показниках порівняння?
2. Як для визначення ефективності управління персоналом розрахувати показники доходи-витрати?
3. Які сучасні проблеми управління персоналом?
4. Які сучасні методи використовують для спонування до праці?
5. Як Ви розумієте боротьбу з бюрократизмом? Чи є така боротьба коректною?

## **ДОМАШНЄ ЗАВДАННЯ**

1. Визначити суть та складові LeanManufacturing (бережливе управління) та його вплив на людський фактор.
2. Провести порівняльний аналіз технологій управління: управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами.

## Тема 7. Мотивація персоналу та управління оплатою праці

### ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

7.1. Мотивація праці

7.2. Структура витрат на робочу силу за міжнародними стандартами

7.3. Механізм регулювання рівня та диференціації заробітної плати

### ОПОРНО-ЛОГІЧНИЙ КОНСПЕКТ ТЕМИ

#### **7.1. Мотивація праці.**

Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною необхідністю й усвідомлюється всіма керівниками. Однак протягом тривалого періоду наука управління персоналом перебільшувала значення матеріальних стимулів.

**Мотивація праці** — це одна з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою заохочення працівника чи групи працівників до діяльності по досягненню цілей підприємства через задоволення їхніх власних потреб.

**Головні важелі мотивації - стимули і мотиви.** Під стимулом звичайно розуміють матеріальну винагороду визначеної форми, наприклад, заробітну плату. На відміну від стимулу мотив є внутрішньою спонукальною силою: бажання, потяг, орієнтація, внутрішні установки та інше.

Сучасні теорії мотивації базуються на результатах психологічних досліджень і націлені в першу чергу на визначення переліку і структури потреб людей. Потреби в контексті розглядаються як усвідомлена відсутність чого-небудь, що спонукає до дій.

Одна з найбільш поширених за кордоном класифікація потреб — ієрархія потреб за А. Маслоу базується на біхевіористичній доктрині - вивченні поведінки людей, абстрагуючись від вивчення свідомості, мислення. Теорія ґрунтується на таких позиціях:

- люди постійно відчують різні потреби;
- люди відчують певний набір потреб, які можна об'єднати в групи;

- групи потреб знаходяться в ієрархічній залежності одна від одної;
- потреби, якщо вони не задоволені, примушують людину діяти;
- якщо потреба задовольняється то її місце займає інша;
- потреби в основі піраміди вимагають першочергового задоволення;
- потреби більш високого рівня починають активно діяти тільки після задоволення потреб низового рівня;
- потреби вищого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів ніж низового.

***Відповідно з теорією А. Маслоу існує п'ять груп потреб:***

- фізіологічні (їжа, вода, одяг, повітря, тепло, секс тощо);
- безпеки і захищеності (захист від фізичної і психологічної небезпеки);
- соціальні (відчуття причетності до певних соціальних груп: сім'я, школа, трудовий колектив);
- поваги та визнання (повага з боку оточення - керівників, підлеглих, самоповага);
- самовираження (реалізація власних можливостей).

Згідно з А. Маслоу перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового задоволення), три інші - вторинними.

У процесі мотивації склад потреб людини не змінюється, але їх структура і взаємодія залежать від управління і впливають на його ефективність. В цьому відношенні для менеджера головними проблемами є такі:

- Які мотиви є основними в діяльності людини?
- Як вони впливають на результат її діяльності?
- Які можливості змінити їх структуру і співвідношення?
- Як співвідносяться зовнішні і внутрішні мотиви діяльності людини?

***Мотивація*** є одним з найважливіших факторів, вміле використання якого може сприяти розв'язанню всього комплексу соціально-економічних проблем, в тому числі і підвищенню якості трудового потенціалу.

Першоджерелом мотиву є потреби. *Потреби людини* – це нестача чогось, *мотиви* – це спонукання людини до чогось. Потреба сама по собі не може бути мотивом поведінки, бо вона спроможна породити тільки неспрямовану активність, тобто можна вважати, що мотиви – це спрямовані потреби. Мотив є усвідомленою потребою. Однак мотив не можна ототожнювати з самою потребою, бо це її відображення, прояв. На основі однієї потреби звичайно виникає ціла сукупність мотивів.

## ***7.2. Структура витрат на робочу силу за міжнародними стандартами.***

Міжнародна стандартна класифікація витрат на робочу силу:

### ***1. Пряма заробітна плата:***

- основна заробітна плата почасовиків;
- стимулюючі доплати почасовиків;
- заробітна плата відрядників (за винятком понадурочних доплат);
- доплати за роботу в понадурочний та нічний час і в вихідні дні.

### ***2. Оплата за неробочий час:***

- щорічні та інші оплачувані відпустки, включаючи відпустку за тривалий стаж роботи;
- державні та інші визнані свята;
- інший неробочий час із збереженням заробітної плати (народження або смерть члена сім'ї, вступ до шлюбу працівника, виконання офіційних обов'язків, профспілкова робота);
- вихідна допомога (якщо її не вважають витратами в межах соціального забезпечення).

### ***3. Премії та подарунки:***

- премії в кінці року або сезону;
- премії в системі «участі в прибутках»;

— додаткові виплати до відпустки, крім основних відпускних виплат, а також інші премії та подарунки.

*4. Виплати натурою: харчування, напої та інші.*

Входять також надбавки за відповідальність, брудні, шкідливі та дискомфортні умови, компенсації за харчування тощо, плата натурою на основі систем гарантованої заробітної плати, надбавки в зв'язку із зростанням вартості життя та інші регулярні надбавки, які не вважаються прямою заробітною платою.

*5. Витрати на житло працівників, які бере на себе роботодавець:*

- утримання житла, що належить підприємству;
- витрати на житло, що не належить підприємству (субсидії, дотації тощо);
- інші витрати, пов'язані з житлом.

*6. Витрати роботодавців на соціальне забезпечення:*

— обов'язкові (встановлені законом) внески на соціальне забезпечення (в фонди пенсій за старістю, інвалідністю і в разі втрати годувальника; виплати в зв'язку з хворобою і народженням дитини; компенсації в разі виробничих травм; в фонди страхування по безробіттю);

— колективно узгоджені, договірні та необов'язкові внески в приватні фонди соціального забезпечення і страхування;

— прямі виплати працівникам у разі відсутності на роботі через хворобу, народження дитини або виробничу травму з метою компенсації втраченого заробітку;

— витрати на медичне обслуговування та аналогічні послуги;

— вихідна допомога (якщо її вважають витратами в межах соціального забезпечення).

*7. Витрати на професійну підготовку*

*8. Витрати на соціальні послуги:*

- витрати на їдальні та аналогічні послуги;
- утримання загальноосвітніх і культурних установ і надання відповідних послуг;
- субсидії на кредитування профспілок і витрати на аналогічні послуги для працівників.

*9. Інші витрати на робочу силу:*

- витрати, пов'язані з перевезенням працівників на роботу і з роботи, які бере на себе роботодавець;
- вартість робочого одягу;
- вартість відновлення здоров'я та інші види вартості робочої сили.

*10. Податки, які розглядаються як витрати на робочу силу.* (Наприклад, плата за чисельність зайнятих працівників, нарахування на фонд заробітної плати).

***7.3. Механізм регулювання рівня та диференціації заробітної плати.***

**3.1. Визначення заробітної плати**

- з боку роботодавців;
- з боку найманих працівників;
- в умовах функціонування соціального партнерства і за теорією повної компенсації.

**3.2. Функції заробітної плати та принципи організації оплати праці.**

**3.3. Традиційна структура заробітної плати: основна та додаткова.**

**3.4. Ринкова структура витрат на робочу силу.**

В умовах ринкової економіки більш доцільно всі витрати на робочу силу (дохід працівника підприємства) розподіляти за такими напрямками:

1. Оплата за тарифними ставками та окладами.
2. Ринкова компонента.
3. Доплати та компенсації.
4. Надбавки.
5. Премії.
6. Соціальні виплати.
7. Дивіденди.

*Оплата за тарифними ставками та окладами.* Тарифні ставки та оклади визначають величину заробітної плати відповідно до складності праці, її відповідальності, рівня цін на предмети споживання, ситуації на ринку праці. Розміри їх впливають з умов колективних договорів та тарифних угод, державного регулювання доходів населення.

*Ринкова компонента.* Фактична заробітна плата для окремих груп працівників може суттєво перевищувати встановлені колективним договором ставки оплати праці внаслідок підвищеного попиту на певну професію. Іншими словами, ринкова компонента відображає співвідношення попиту та пропозиції на певні трудові послуги.

*Доплати та компенсації.* Доплати призначені для відшкодування додаткових витрат робочої сили через об'єктивні відмінності в умовах і важкості праці. Компенсації враховують незалежні від підприємства чинники, включаючи зростання цін.

Найпоширенішими є доплати за умови праці (крім нормальних, є важкі та шкідливі, особливо важкі та особливо шкідливі). Як правило, несприятливі умови праці повинні компенсуватись збільшенням часу відпочинку, додатковим безплатним харчуванням на виробництві, профілактичними та лікувальними заходами. Але, якщо цього недостатньо, вводяться доплати до тарифних ставок на основі атестації робочих місць і трудових процесів.

Крім того, є доплати за змінність, тобто за роботу у вечірні та нічні зміни.

Є ще доплати за рівень зайнятості протягом зміни (в основному для багатостатників, ремонтного персоналу тощо). Ці доплати дозволяють враховувати відмінності у витратах праці, зумовлені ступенем використання змінного фонду робочого часу.

*Надбавки* можуть бути таких видів:

а) надбавки за продуктивність вище норми (мають форму відрядного приробітку). При цьому слід відзначити причини перевиконання норм:

— наявність у працівника здібностей до даної роботи, яка перевищує середній рівень;

— використання вдосконалень;

— порушення технології або техніки безпеки;

— підвищення інтенсивності праці;

— використання помилково встановлених норм праці.

З них тільки перша причина може братись до уваги для одержання надбавки. Що стосується другої причини, то вона може бути врахована другим видом надбавки: за особистий внесок у підвищення ефективності виробництва. Вона встановлюється:

б) авторам раціоналізаторських пропозицій щодо вдосконалення техніки, технології, організації праці, виробництва й управління та працівникам, які взяли безпосередню участь у реалізації технічних та організаційних нововведень;

в) за високу якість продукції, виконання термінових і відповідальних завдань.

*Премії* можуть бути двох основних видів:

— за якісне і своєчасне виконання робіт;

— за особистий внесок працівника в загальний результат діяльності підрозділу або підприємства.

Критерії преміювання: особлива якість продукту, особлива продуктивність, досягнутий зусиллями працівника оборот (комісія), дотримання термінів, економне витрачання сировини та матеріалів, використання відходів, запобігання нещасним випадкам тощо.

*Соціальні виплати.* Крім заробітної плати, яка становить у середньому на західних підприємствах 50—70% загальних витрат на



утримання персоналу, існують соціальні виплати, які включають часткову або повну виплату за такими статтями: транспорт, медична допомога та медикаменти, відпустка та вихідні дні, харчування під час роботи, підвищення кваліфікації працівників фірми, страхування життя працівників та членів їхніх сімей, членство в клубах (спортивних, професійних тощо), загородні поїздки та пікніки, ощадні фонди, акції, інші витрати.

*Дивіденди.*

3.5. Порядок визначення та застосування мінімальної заробітної плати та мінімальної тарифної ставки.

3.6. Індексація заробітної плати.

3.7. Макроекономічний механізм визначення розміру доходів працівників.

3.8. Диференціація заробітної плати на рівні господарюючого суб'єкта (тарифні ставки і сітки, тарифно-кваліфікаційні довідники, кваліфікаційні довідники посад службовців, схеми посадових окладів, форми та системи заробітної плати, нормування праці).

3.9. Гнучкий тариф: основні положення, сфера застосування, переваги.

**Ключові слова (категорії):** мотив, стимул, заробітна плата, витрати на робочу силу, систем мотивації, механізм мотивації.

## ТЕРМІНОЛОГІЯ.

### Завдання 7.1.

*Пов'язати* наведені компоненти мотивації з лівої колонки з їх змістом з правої колонки.

<i>Компоненти мотивації</i>	<i>Зміст</i>
1. Культура підприємства	А - Участь працівників у розподілі загального господарського результату, участь у капіталі підприємства, розвиток співробітництва
2. Ідентифікація з підприємством	Б - Розпорядження та нормативні акти для регулювання відносин між керівниками та підлеглими в межах діючої в фірмі концепції управління
3. Принципи керівництва	В - Образ підприємства в очах персоналу і зовнішнього світу
4. Система участі в управлінні	Г - Система загальних для всього персоналу підприємства ціннісних орієнтацій та норм
5. Залучення до прийняття рішень	Д - Доведення до працівників необхідних відомостей про справи підприємства
6. Інформація для працівників	Є - Узгодження з працівниками певних рішень, які приймаються на робочому місці, в робочій групі або на виробничій ділянці

## Завдання 7.2.

**Пов'язати** наведені компоненти мотивації з лівої колонки з їх змістом з правої колонки.

<b>Компоненти мотивації</b>	<b>Зміст</b>
1. Обслуговування персоналу	А - Система запланованої та формалізованої оцінки працівників за певними, наперед встановленими критеріями
2. Гуртки якості	Б - Гнучке пристосування робочого часу до потреб працівників і підприємства
3. Автономні робочі групи	В - Планування і вибір заходів з підвищення кваліфікації і внутрішньовиробничої мобільності з урахуванням потреб, бажань і професійних здібностей працівників
4. «Job»-фактори	Г - Оснащення робочих місць технічними, ергономічними та організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреб працівників
5. Організація робочого місця	Д - Заходи, спрямовані на якісні та кількісні зміни робочого завдання та поля діяльності
6. Кадрова політика	Є - Організаційні одиниці, які самостійно (повністю або частково) організують свою роботу
7. Регулювання робочого часу	Ж - Організація робочих груп із працівників, які мають однакові або аналогічні робочі завдання, для спільного вирішення виробничих проблем
8. Оцінювання персоналу	З - Всі форми соціальних пільг, послуг і переваг, які надаються працівникам незалежно від їхнього стану на підприємстві та результатів роботи

### Завдання 7.3.

**Пов'язати** наведені компоненти мотивації з лівої колонки із їх цілями з правої колонки.

<b>Компоненти мотивації</b>	<b>Цілі мотивації</b>
1. Культура підприємства	А - Інформованість про справи підприємства. Інтерес до інформації, яка виходить за межі робочого місця. Мислення та діяльність з позицій інтересів підприємства.
2. Ідентифікація з підприємством	Б - Участь у прийнятті рішень на робочому місці. Залучення до справ підприємства. Прийняття на себе відповідальності.
3. Принципи керівництва	В - Установка на корпоративність у поведінці. Орієнтація на співвіднесення витрат та результатів, готовність до ризику. Зацікавленість в інформації, корисній для підприємства.
4. Система участі в управлінні	Г - Спільне і конструктивне співробітництво. Позитивне ставлення до співробітників. Відповідальність і самостійність керівників. Соціальна захищеність і інтеграція з підприємством.
5. Залучення до прийняття рішень	Д - Єдина орієнтація в сприйнятті підприємства як всередині, так і за межами підприємства. Почуття належності до підприємства.
6. Інформація для працівників	Є - Розуміння та визнання цілей діяльності підприємства. Орієнтація на перспективу. Узгодження взаємних інтересів

## СИТУАЦІЇ ДЛЯ РОЗДУМІВ

### Завдання 7. 4.

*Прочитати і дати відповіді на питання в кінці кейсу.*

#### КЕЙС.

**Ідеальний кандидат: підбираємо помічника керівника**

**Мотивація помічника керівника: важливий зворотний зв'язок**

*Персональний асистент* повинен бути сильно орієнтований на думку керівника та його суб'єктивну оцінку. Без цього успіху в такій посаді не досягти, адже робота багато в чому пов'язана з взаємодією і допомогою, спрямованими на одну людину, - важливо позбавити його від зайвих стресів і «побутових» турбот (вирішення питань з переїздами і прийомом важливих партнерів і гостей, призначення зустрічей і т. д.). При цьому часто через перевантаження (в першу чергу моральних) перших осіб компанії асистент може отримувати значну частку негативних реакцій і емоцій шефа (не стільки грубість або некоректність, скільки просто невдоволене висловлювання особи, похмурість і т. д.) .

У зв'язку з тим, що робота не припускає чітко вимірюваних і комерційних значущих результатів, преміювання як об'єктивна і прогнозована складова системи заохочення не може використовуватися. Суспільне визнання теж важко досяжною: асистент взаємодіє, в основному, тільки з начальником, тому немає можливості перемагати в якихось конкурсах і бути кращим серед багатьох. Виходить, що мотивувати персонального помічника досить складно. *Помічник керівника явно чимось засмучена. На розпитування відповідає: «Я не розумію - чи задоволений начальник моєї роботою, він мені нічого з цього приводу не каже». Коли керівнику ставлять запитання про роботу помічника, з'ясовується, що начальник повністю задоволений тим, як асистент виконує свої обов'язки, і взагалі відгукується про неї у вельми позитивних тонах. Радимо керівникові частіше давати зворотний зв'язок*

*співробітниці, хвалити її. На що він відповідає: «Так вона ж сама бачить, що все добре ...».*

У більшості випадків одним з ключових чинників мотивації персонального асистента є саме зворотний зв'язок і позитивна оцінка з боку керівника. Люди, що вибирають таку професію, найчастіше володіють зовнішньою референцією, тобто при самооцінці орієнтуються на думку оточуючих, в першу чергу керівника. А от самі начальники в такий зовнішній оцінці і похвалі зазвичай потребують мало. Маємо справу з класичним варіантом проєкції: керівник, що називається, «міряє» по собі, вважаючи, що похвала, зовнішнє заохочення - дитячі іграшки. Але насправді для інших людей це важливо.

Найчастіше показники результативності помічника керівника пов'язані з його основними обов'язками. Все інше – суттєво розрізняється в різних організаціях. В залежності від компанії і її специфіки функції асистента можуть мінятися. Однак головним показником результативності завжди залишається задоволеність керівника роботою помічника, адже це його тил, який, як відомо, повинен бути надійним.

### ***Основні інструменти мотивації помічника керівника***

- похвала і визнання
- увага з боку керівника
- преміювання за результатами роботи
- поліпшення умов праці (більш сучасний комп'ютер, добре обладнане робоче місце)
- індивідуальні заохочення (путівка в будинок відпочинку на кілька днів за рахунок компанії, квитки на новий спектакль)
- стабільність, психологічний комфорт, зокрема, впевненість у тому, що можна розраховувати на коректність і ввічливість з боку керівника (один з найважливіших факторів мотивації помічника).

***Питання :***

1. В чому складові професійного успіху помічника керівника?
2. Які основні негативні сторони роботи помічника керівника?
3. В чому є складність мотивування персонального помічника?
4. На чому винна базуватися самооцінка помічника?
5. Назвати основні інструменти мотивації помічника керівника

**Завдання 7.5.**

***Прочитати і дати відповіді на питання в кінці тексту.***

**КЕЙС. Мотивація праці.**

У результаті проведених досліджень встановлено, що задоволеність працівників матеріальними умовами праці (заробітною платою, матеріальною допомогою та ін.) далеко не у всіх випадках приводить до підвищення продуктивності праці. Як свідчить практика, найбільш ефективними стимулюючими факторами є відповідність виконуваної роботи потребам людини у визнанні її як особистості і можливість самовираження.

Наприклад, у результаті одного з численних опитувань робітників, проведених з метою з'ясування їхніх відносин до праці, було виявлено, що головним їх бажанням є впевненість у постійній зайнятості, потім потреба у визнанні і повазі, а також інтерес до роботи. Подібні настрої працівників змушують керівників підприємств надавати більшого значення не адміністративним методам управління і матеріального стимулювання, а мотивації праці.

***Мотивація праці*** в економічній літературі трактується як спонукання людей до активної діяльності, процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки. Доцільним є підхід, відповідно якому на поведінку людини в

процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства і внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини та особливості трудової ментальності, пов'язані з соціокультурним середовищем та вищезазначеними складовими структури особистості).

***У мотивації праці доцільно відрізнити систему і механізм.***

***Система мотивації праці*** включає ланки, в яких мотиви групуються за їх ознаками. В сучасній науці існують різні підходи до визначення ланок системи мотивації праці, що істотно відрізняються одне від одного. Ряд авторів виділяють у ній 3 групи мотивів як складові елементи системи: матеріальні, соціальні та духовно-інтелектуальні. Інші автори дають більш детальний склад системи мотивації праці. Вони виділяють групи соціальних, колективістських, процесуальних, матеріальних мотивів та мотивів самореалізації.

Представляється, що система мотивації праці існує незалежно від періоду та конкретної соціально-економічної ситуації, тобто її параметри є сталими та незмінними у часі. У відмінності від системи мотивації механізм мотивації не знайшов чіткого визначення в літературі, хоча автори дуже часто торкаються окремих його елементів у процесі аналізу складових частин системи.

***Механізм мотивації праці*** – це цілісний комплекс, до якого входять економічні, соціальні, психологічні, моральні засоби, що є спонукальними мотивами до праці. Цим механізмом можна управляти з метою підвищення його ефективності, чи навіть викликати до дії зовсім нові мотиви, які можуть з'явитися внаслідок зміни економічних умов тощо. До особливостей мотиваційного механізму можна віднести специфіку його прояву у кожній економічній системі, його мобільність та змінність у часі та просторі. За такою ситуацією трудовий потенціал використовувався не повною мірою,



гальмувався технічний прогрес, що свідчить про відсутність економічних мотивів.

В ринковій економіці підприємства самі вибирають форми і системи оплати праці, визначають її рівень, що призводить до величезної різниці в оплаті праці. Наприклад, працівник банківської сфери отримує зарплату значно вищу за зарплату професора. Директор підприємства може одержувати заробітну плату в 2-3 рази вищу від окладу фахівця тощо.

Сьогодні розрізняють наступні **види мотивації**:

- матеріальна;
- статусна;
- трудова.

**Матеріальна мотивація** трудової діяльності, якій за сучасних умов належить провідна роль, значною мірою залежить від дійовості системи матеріальних стимулів, які застосовує організація.

**Під матеріальною мотивацією** слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з «одвічних» проблем, що їх мають розв'язувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна. Це зумовлене принаймні двома причинами:

1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації;

2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

**Статусна мотивація** є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою. Проте є й інший бік статусної мотивації, оскільки статус людини визначається не тільки її місцем у штатному розписі. Людині властиве прагнення до лідерства у колективі, до якомога вищого неофіційного статусу. Тому «підтекст» статусної мотивації часто пов'язаний із прагненням людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, користуватися авторитетом.

**Трудова мотивація** - це процес стимулювання окремого виконавця чи групи людей до діяльності, направлений замінити досягнення цілей організації, до продуктивного виконання прийнятих рішень чи намічених робіт.

Це визначення показує тісну взаємозв'язок управлінського і індивідуально-психологічного змісту мотивації, засновану у тому обставині, що управління соціальною системою та людиною, на відміну від керівництва технічними системами, містить у собі, як необхідний елемент узгодження ланцюгів об'єкта і суб'єкта управління. Результатом її буде трудове поведінка об'єктом управління й у остаточному підсумку певний результат трудової діяльності.

### **Питання:**

1. Що таке система мотивації?
2. Що таке механізм мотивації?
3. Які види мотивації сьогодні існують?
4. В чому основна особливість статусної мотивації?
5. В чому основна особливість матеріальної мотивації?

6. Яка принципова різниця у трудовій мотивації на роботі, у навчанні та побуті?
7. Що для Вас є мотивація?
8. В чому різниця між мотивом та стимулом?

#### **Завдання 7.6.**

*Прочитати та визначити основні складові корпоративного кодексу. Пов'язати зміст корпоративного кодексу з ідеями корпоративної культури організації.*

**КЕЙС.**

*АТ «БЕСТБАНК» (публічне) КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС*

*(див. Додаток 2)*

#### **Завдання 7.7.**

*Прочитати і відповісти на питання в кінці кейсу.*

**КЕЙС.**

**ОТРИМАТИ КОРИСТЬ ВІД НЕДОЛІКІВ:**

**технологія APPRECIATIVE INQUIRY (AI)**

Колись в ХХ столітті в авіакомпанії BRITISH AIRWAYS справи пішли зовсім кепсько, і вона попала до списку лідерів по втраті багажу. Зібралися топ-менеджери і стали думати як же вибратися з цієї неприємної ситуації

Першим варіантом розв'язання задачі було звільнення вантажників і їх бригадирів. Пропонувалися і більш кардинальні заходи - демонстративно покарати всіх. Але жоден із способів не був прийнятий керівниками одноставно, тоді вирішили запросити в компанію консультантів.

Фахівці запропонували нетрадиційну технологію під назвою **APPRECIATIVE INQUIRY**, - «заохочувальний запит» - «парадигма

позитивних змін». Суть методу виклали без витівок: якщо людині часто говорити, що вона - свиня, то вона захрюкає, а якщо бачити в ньому прекрасного лебедя, то злетить - навіть незважаючи на п'ятачок і хвостик!

В історії компанії була придумана програма «Щасливе прибуття пасажирів», для її реалізації довелося переглянути структуру підприємства, змінити філософію самого бізнесу. У результаті діяльність організації стала набагато успішніше, а проблема збереження багажу відпала сама собою.

**Народження методики.** Технологія APPRECIATIVE INQUIRY (AI) була запропонована в 80-х рр.. XX століття Девідом Куперрайдером і Сурешем Шривастава (США). Багато експертів вважають, що AI, як ніяка інша методика, істотно вплинула на розвиток західних компаній завдяки своїй простоті та інноваційності одночасно. Вона успішно використовується в таких корпораціях, як British Airways, NASA, GOOGLE.

Класичні консалтингові послуги передбачають вивчення слабких місць організації, усунення помилок, викорінення недоліків і пошук винних. При використанні ж AI акцент ставиться на сильних і позитивних моментах у діяльності фірми.

**Коротко суть методу** можна сформулювати так: Сфокусуйся на хорошому, надмірно критичний погляд на свою роботу шкодить справі та породжує негативні настрої. А песиміст може лише тільки запитувати «хто винен?», Але слабо уявляє «що робити».

**Концепція AI-** це скоріше філософія менеджменту, світовідчуття, ніж просто технологія. AI використовується не тільки в бізнесі: наприклад, багато спортивних команд застосовують її для аналізу ігор. Та й будь-який спортсмен прекрасно розуміє, що якщо перед початком змагання він уявить собі свій провал, а не перемогу, то, швидше за все, його спіткає невдача.

На думку Девіда Куперрайдера, будь-яка організація багата, в першу чергу, своїми людьми, і завдання керівництва - не тільки побачити цей потенціал, а й показати самим співробітникам, як вони гарні насправді. Так, у компанії GOOGLE є гасло, яке трансліюється всім працівникам: «Ваш творчий потенціал і ваші достоїнства роблять вас унікальними».

**Етапи.** Технологія складається з чотирьох стадій, або, з чотирьох «D»:

DISCOVERY (дослідження): що є зараз?

DREAM (мрія): так могло б бути.

DESIGN (дизайн): так має бути.

DESTINY (доля): так буде!

**На першому етапі** надзвичайно важливо викликати позитивні емоції в учасників. Їм ставлять питання - не про те, що погано виходить, а, навпаки, про досягнення: що вдалося, що особливо надихнуло на успіхи, якою була найбільша удача в колективі і т. д. Спочатку відповіді даються усно, потім пропонується сформулювати їх у письмовому вигляді. Нарешті, учасники розбиваються на пари і задають один одному питання тільки «зі знаком плюс»: що сприяло успіху справи, які навички для його досягнення в більшій мірі придалися? Важливо, щоб в парах спілкувалися люди максимально різні - співробітники різних підрозділів, посад, різного віку. Кожен виступає у двох амплуа - дає інтерв'ю і сам стає інтерв'юером.

На цьому етапі збираються цікаві історії, спогади, «фірмові» перекази і навіть анекдоти. Гумор вітається, обстановка - якомога більш неформальна. Потім працівники об'єднуються в групи по вісім чоловік і обговорюють найяскравіші історії. При цьому кожен представляє ідеї не свої власні, а «напарника». Завдання - знайти у минулому щось хороше, це і стане опорою для будівництва майбутнього.

**Другий етап** - можливість помріяти про те, якою б хотілося бачити компанію, як повинна вирішуватися існуюча проблема. Колегам можуть бути представлені самі фантастичні ідеї. Головне, що креатив співробітників ґрунтується на розповідях попереднього етапу і логічно впливає з нього. Робота ведеться по групах, творчі пропозиції народжуються самі собою. Можна і пофантазувати - на благо рідного колективу! Як в ідеалі повинна функціонувати організація або її підрозділ? Які умови - за помахом чарівної палички - повинні бути створені для співробітників?

**На третьому етапі** пора спускатися на землю: тепер потрібно приділити увагу тому, що необхідно змінити в компанії, щоб вона максимально відповідала ідеального образу. Формується список цілей - як найближчих, так і довгострокових. Завдання учасників – представити свої пропозиції про те, як конкретно провести зміни в організації. Це може стосуватися як глобальних бізнес-процесів, так і окремих елементів. Люди обмінюються своїми інноваційними ідеями, які потім обговорюються і оцінюються по групах. Від мрії до її втілення - багато кроків, важливо зробити перший!

**Четвертий, етап** - перетворення ідей в неминучість, формування долі компанії. Необхідно конкретизувати все, позначене на попередніх стадіях. Процес завершується написанням чіткого і розгалуженого плану. Ми народжені, щоб казку зробити дійсністю!

**Обмеження в застосуванні методу.** На думку критиків, одним з обмежень є, наприклад, таке: дуже важко проводити зустрічі за цією технологією в колективах, поголовно охоплених негативними емоціями.

Однак Девід Куперрайдер впевнений: можна використовувати три простих способи, щоб ввести учасників у потрібний позитивний настрій:

- «Говори!»: Вислухати людину, переповненого негативом і постаратися переключити його на очевидні позитивні аспекти, а вони є завжди і в будь-якій справі.
- «Говори потім!»: Всі негативне висловлювання слід розглянути пізніше, в іншій ситуації.
- «Говори про погане, якщо інакше не можеш!»: Помилки, проблеми, кризи - це основа майбутніх успіхів і досягнень; потрібно з розумінням і навіть вдячністю ставитися до таких випробувань, опрацювати їх і повернутися до позитивному настрою.

**Післямова.** За останні 30 років у світі були опубліковані результати 45 тис. досліджень, присвячених депресій, і лише 300 - стосуються стану радості і щастя. В основі бізнес-філософії AI лежить упевненість в тому, що кожна людина має величезний потенціал, і завдання тих, хто застосовує технологію, полягає «лише» в тому, щоб допомогти його реалізувати. Як в раковині повільно зріє перлина, так і в будь-якому з нас захована краса, головне - створити умови, щоб закладене від природи не покритлося мулом і піском.

**Питання :**

1. Які основні складові даної методики?
2. Як згадати необхідне?
3. Як добре запам'ятати?
4. Навіщо працюють у парах?
5. Скільки осіб у групах?
6. В чому полягають класичні консалтингові послуги?
7. Що найцінніше в кожній компанії?
8. Які обмеження в застосуванні методу?
9. Яке гасло у компанії GOOGLE?

## **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЙ:**

1. Як конкретно характер і розміри винагороди працівникам впливають на результати роботи організації? Наведіть приклади з вашого досвіду.
2. Яким чином можуть розрізнятися між собою цілі комплексної системи мотивації трудової діяльності працівників в організаціях різного профілю (наприклад, машинобудівного концерну, державної бібліотеки, сімейного готелю)?
3. В чому полягає внутрішня логіка традиційної системи заробітної плати?
4. Які чинники слід враховувати, визначаючи набір додаткових соціальних послуг, які надаються підприємством?
5. В якій країні, на ваш погляд, найрозвинутіші системи додаткових соціальних послуг?

## **ДОМАШНЄ ЗАВДАННЯ**

1. Визначити суть та сенс коучингу і його значення на сучасному етапі розвитку персоналу.
2. Проаналізувати ефективність телекомп'ютинга в сучасних умовах..



## Тема 8. Оцінювання персоналу підприємства

### *ПЛАН ЛЕКЦІЇ:*

8.1. Основи оцінки персоналу

8.2. Традиційна методика оцінювання менеджерів

### *ОПОРНО-ЛОГІЧНИЙ КОНСПЕКТ ТЕМИ:*

#### **8.1. Основи оцінки персоналу**

Оцінка взагалі виступає складовим елементом однієї з функцій управління, а саме — функції контролю. **Оцінка персоналу** — це необхідний засіб пізнання якісного стану трудового потенціалу підприємства, його сильних та слабких сторін. Оцінка якостей працівника — це регулярна характеристика керівником своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені.

#### **Основні цілі оцінки персоналу:**

- оцінка потенційних здібностей і можливостей працівників;
- оцінка потреб у підвищенні кваліфікації та подальшому вдосконаленні працівників;
- оцінка результатів трудової діяльності;
- поліпшення управління діяльністю підприємства.

Оцінка персоналу виконує такі основні функції:

- адміністративну, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розстановка, просування, оплата праці);
- інформаційну — забезпечення керівників необхідними даними про роботу їхніх підлеглих, а також працівників підприємства щодо їхніх позитивних якостей та недоліків;
- мотиваційну, яка дає змогу орієнтувати працівників на поліпшення трудової діяльності в необхідному для керівництва підприємства напрямку.

Оцінка працівника у найповнішому її вигляді охоплює *дві сфери його діяльності* — поточну та перспективну. Під час аналізу поточної діяльності акцент робиться на тому, як працівник справляється з своєю роботою. Перспективна діяльність, що регламентується рішеннями про розстановку, просування і підготовку працівників з метою формування їхнього трудового потенціалу, вимагає оцінки здібностей, мотивацій та особистих якостей, що дозволяє прогнозувати потенційні можливості.

**Об'єктивна оцінка** ґрунтується на розв'язанні чотирьох основних питань:

- визначенні суб'єктивних критеріїв оцінки персоналу;
- пошуку чинників, що конкретизують кожний з критеріїв;
- виявленні методів, що кількісно з допомогою показників виражають кожний із чинників і загальну сукупність їх;
- оптимізації процедури оцінки.

**Критерії оцінки** — це основні вимоги, що їм повинен відповідати працівник, вони виражають лише загальні вимоги до працівників і потребують конкретизації.

Виділяють *п'ять основних критеріїв оцінки*:

- кількість праці: визначаються обсяг, результативність, інтенсивність праці, використання часу;
- якість праці: встановлюється частка браку в роботі, якість продукції та відповідність її кращим світовим зразкам тощо.;
- ставлення до роботи: ініціативність працівника, його здатність витримувати великі навантаження на роботі, здатність пристосовуватися до різних ситуацій, особливо нових, і т.п.;
- старанність у роботі: ставлення до засобів виробництва, їх використання, оптимальність використання сировини і матеріалів, ступінь обліку матеріальних витрат на робочому місці та ін.;

— готовність до співробітництва всередині підприємства: участь працівника у вирішенні спільних завдань, відносини в колективі, вміння брати участь у колективній роботі, реакція на зауваження з боку керівників та колег, інші особисті якості.

Список критеріїв може бути продовжений, але важливо, щоб кожен з них можна було виразити кількісно (наприклад, у балах).

Бальна оцінка дозволяє визначити, наскільки дані критерії притаманні тому чи іншому працівникові.

Далі необхідно розшифрувати, що розуміється під тією чи іншою вимогою, тобто показати певні умови її дії. Для конкретизації критеріїв використовують чинники оцінки. Конкретизуючи кожний з критеріїв, чинники оцінки об'єднуються у дві групи: основні та другорядні (враховувані).

Такий поділ чинників зумовлений необхідністю врахування значної кількості завдань (цілей) оцінки, кожна з яких потребує певної групи чинників. Наприклад, для матеріального стимулювання діяльності працівників достатньо знати тільки їхні ділові якості, а добір і розстановка враховують всю сукупність чинників.

Основними з чинників є: працьовитість, активність, фізична стійкість (витривалість), здібність планувати, рішучість, здібність вести переговори, точність виконуваної роботи, відчуття відповідальності, дисциплінованість, допитливість, мобільність, швидкість у роботі, кваліфікація, здатність управляти.

## ***8.2. Традиційна методика оцінювання менеджерів***

Чинники оцінки кожного працівника можуть бути кількісно або якісно виражені за допомогою різноманітних методів оцінки. Кількісна або якісна оцінка чинників показує конкретний ступінь відповідності працівника тому чи іншому критерію оцінки та загальній сукупності їх.

Критерії та чинники відповідають на запитання: *що оцінювати?*

За першою з класифікаційних ознак (**формою вираження кінцевого результату**) методи оцінки можна поділити на три групи: описові, кількісні, комбіновані.

До *описових* методів належить *метод оцінки порівнянням*, придатний для оцінки працівника, що виконує ті роботи, результати яких важко оцінити за часом і в кількісному відношенні. В такому разі оцінка дається суб'єктивним порівнянням типу: працівник А працює краще або більш результативно, ніж працівник Б.

До *кількісних* належать такі методи: *метод оцінки шкалою*, який дає можливість за допомогою шкали, що має мінімальне та максимальне значення характеристик із заданим інтервалом кількісно оцінити якості працівника. Наприклад, знання можуть оцінюватися за такою шкалою: 7 — дуже високий ступінь; 6 — високий ступінь; 5 — вище середнього; 4 — середній показник; 3 — нижче середнього; 2 — низький ступінь; 1 — дуже низький ступінь.

До *комбінованих* належать *метод оцінювання докладним описом особи* (аналогічний методу оцінки шкалою за тією різницею, що замість інтервалів і кількісних значень даються формулювання характеристик). Для оцінки конкретного працівника треба вибрати опис, найбільш відповідний йому. Наприклад, працьовитість оцінюється таким чином: 5 — дуже любить працювати; 4 — старанно працює; 3 — нормально працює; 2 — трохи несерйозний; 1 — погано працює;

— *метод оцінки відповідності нормативам роботи* (передбачає застосування нормативів на виконувану роботу за її кількістю, якістю і часом виконання);

— *алфавітно-цифровий метод* (основу його становлять бальна шкала, відповідно до якої порівнюються трудові досягнення, і особисті якості працівників).

— *комплексний метод оцінки* (дозволяє здійснити комплексну і всебічну оцінку персоналу на основі різних оцінок). В результаті працівники отримують такі, наприклад, оцінки: «працівник А перебуває на високому рівні», «працівник В — на середньому рівні» і т. ін.

За другою ознакою (**інструментами оцінювання**) виділяють такі методи оцінювання:

— *прогностичний метод*, за допомогою якого широко використовують анкетні дані, письмові або усні характеристики, думки і відгуки керівника та колег по роботі (зокрема, метод рейтингу та незалежних суддів), особисті бесіди, оцінювальні інтерв'ю, психологічні та іншого роду тести;

— *практичний метод*, завдяки якому перевіряється придатність працівника до виконання службових обов'язків на основі результатів його практичної роботи. Для цього використовують техніку службових переміщень;

— *імітаційний метод*, при використанні якого претендентові пропонують вирішувати конкретну ситуацію. До імітаційних належить *метод комітетів* (обговорення проблеми в малій групі).

Слід зауважити, що арсенал методів оцінювання персоналу досить широкий. Конкретне застосування їх залежить від багатьох причин, серед яких є об'єктивні (переваги та недоліки окремого методу, сфери їх застосування, можливості отримання кількісних оцінок, надійність тощо) та суб'єктивні (конкретні цілі оцінки, умови її реалізації, особисте ставлення до того чи іншого методу тощо).

Методи оцінювання відповідають на запитання: *якоцінювати?* Результатом застосування кількісних, якісних та комбінованих методів оцінювання є так звані *показники оцінки*. Поняття «показники оцінки» означає конкретне математичне вираження чинників оцінки у вигляді

балів, коефіцієнтів. На основі окремих показників, що характеризують кожний чинник, визначаються загальні показники оцінки.

*Процедурою* оцінювання називають певний послідовний порядок зіставлення якостей працівників і встановлених критеріїв оцінки і на основі цього вирішення питання про кадрові зміни (призначення на ту чи іншу посаду, пост, переміщення і звільнення, визначення розміру винагороди тощо).

Процедура оцінювання повинна відповідати таким принципам:

— об'єктивність, яка полягає в точності початкових даних і достовірності результатів;

— оперативність;

— гласність, яка виявляється в широкому ознайомленні всіх працівників з порядком і методами проведення оцінювання і в доведенні результатів цього закону до всіх зацікавлених сторін;

— простота, чіткість і доступність;

— результативність.

*Суб'єкт оцінювання* — це особа чи група осіб, яким надано право проводити процедуру оцінювання.

*Об'єкти оцінювання*: окремі категорії працівників (робітники, спеціалісти, керівники).

**Ключові слова (категорії):** оцінка персоналу, оцінка працівника, цілі оцінки, функції оцінки, види оцінки, критерії оцінки, методи оцінки.

## ТЕРМІНОЛОГІЯ.

### Завдання 8.1.

**Пов'язати** наведені компоненти мотивації з лівої колонки із їх цілями з правої колонки.

<i>Компоненти мотивації</i>	<i>Цілі мотивації</i>
1. Обслуговування персоналу	А - Позитивний вплив на поведінку і розвиток особистості. Відповідальність за свої дії. Самокритична оцінка трудових досягнень
2. Гуртки якості	Б - Відповідальність і свідоме використання робочого часу. Привабливість праці. Ефективність використання робочого часу
3. Автономні робочі групи	В - Внутрішньовиробнича мобільність та гнучкість у використанні професійної кваліфікації. Самостійність та ініціативність. Творча та інноваційна діяльність
4. «Job»-фактори	Г - Задоволеність станом робочого місця. Ідентифікація з робочим завданням. Задоволення від роботи і якісніше виконання завдання
5. Організація робочого місця	Д - Гнучкість у процесі виконання робочого завдання. Розуміння виробничих взаємозв'язків. Взаємна відповідальність та самостійність
6. Кадрова політика	Є - Відповідальність групи та її членів. Взаєморозуміння та співробітництво. Самостійність у прийнятті рішень
7. Регулювання робочого часу	Ж - Якісна робота і самоконтроль. Колегіальність у стосунках з членами групи. Готовність і здатність до вирішення проблем
8. Оцінювання персоналу	З - Соціальна відповідальність відносно інших. Підвищення трудової активності

## Завдання 8.2.

*Пов'язати* групи методів з лівої колонки з їх перевагами та їх недоліками (*окремо*) з правої колонки.

<i>Група методів</i>	<i>Переваги ---- Недоліки</i>
А – описові	1. Можливість використання кількох методів одночасно, що зменшує ступінь суб'єктивізму
Б – кількісні	2. Високий ступінь математизації
В - комбіновані	3. Складність підготовчої роботи
	4. Простота, а значить, добре психологічне сприймання
	5. Не передбачається тривалого підготовчого періоду
	6. Високий ступінь суб'єктивності, а значить, низька надійність

## СИТУАЦІЇ ДЛЯ РОЗДУМІВ

### Завдання 8.3.

*Прочитати і запропонувати свої критерії оцінки 1-5 рівнів.*

#### **КЕЙС. Система оцінювання персоналу.**

Американська компанія «Рідінг Бейтс» використовує *алфавітно-цифровий метод* оцінювання персоналу (основу його становлять бальна шкала, відповідно до якої порівнюються трудові досягнення, і особисті якості працівників).

В компанії запропоновано систему із семи рівнів оцінювання, причому кожний із них диференційований з урахуванням трьох чинників:

А — оцінка працівника, на основі порівняння його діяльності з обов'язками, викладеними в посадовій інструкції;

В — оцінка того, якою мірою даному працівникові необхідні допомога і контроль з боку безпосереднього керівника для виконання ним своїх завдань;

С — оцінка досвіду працівника, виявленого ним під час виконання роботи.



*Запропонувати 1-5 рівень оцінки з урахуванням наведених чинників. Для прикладу наведено оцінку працівників, які відповідають 6 і 7 рівням (табл. 8.1).*

**Табл 8.1.** Оцінка працівників за факторами

Рівень оцінки	Фактор А	Фактор В	Фактор С
6	Працівник виходив за межі обов'язків	Працівник планує і виконує спеціальні завдання без допомоги або з незначною допомогою керівника	Широкий
7	Працівник виходив за межі обов'язків протягом двох або більше періодів оцінювання	Працівник часто виконує спеціальні завдання з обмеженою допомогою з боку керівника	Значно більший, ніж у більшості працівників на аналогічній роботі

#### **Завдання 8.4.**

*Прочитати і дати відповіді на питання в кінці кейсу.*

#### **КЕЙС. Оцінювання персоналу.**

В США для оцінювання діяльності менеджерів використовується методика, в основу якої покладено концепцію Р. Беннета, за якою оцінювання слід провадити по трьох складових:

- а) особа менеджера;*
- б) особливості його стилю управління;*
- в) характер досягнення цілей організації (фірми).*

Детальніше це знаходить відображення в наступних міркуваннях.

**1.** Суть оцінки особи менеджера полягає у виявленні ступеня прояву якостей особи та рис характеру менеджера, серед яких Р. Беннет виділяє такі:

високий ступінь інтелігентності, уважність, чесність, доступність, авторитетність, прагнення до розуміння інших людей, вдумливість, тактичність, комунікабельність, зацікавленість у людях, цілісність характеру, позитивне ставлення до дійсності, мужність, рішучість, порядність, наявність почуття гумору, вміння слухати інших, твердість, дружелюбність, ентузіазм тощо.

**2.** Можуть бути використані різні підходи до оцінки особливостей стилю управління. Р. Беннет пропонує взяти за основу підхід до оцінки діяльності менеджера на основі досягнень організації.

**3.** Оцінюючи досягнення цілей організації, в основу кладуть список вимог (завдань) фірми до менеджера. При цьому враховують:

- характер завдання (вимоги);
- час, витрачений на вирішення завдання;
- ступінь вирішення завдання;
- прогнозування вирішення такого самого завдання в майбутньому;
- докладені зусилля;
- наявність резерву по завершенні діяльності;
- ставлення самого менеджера до завдання;
- прагнення менеджера до позитивної самооцінки з проблеми досягнення поставлених цілей.

У кожному конкретному випадку враховують різноманітні чинники, але кожного разу всі вони оцінюються на фоні одержання прибутку, який залежить від :

- а) кількості виробленої продукції;
- б) якості;
- в) реалізації на ринку.

У процесі оцінювання керівників вищого рівня додатково можуть бути враховані:

- рівень використання основних та обігових засобів;
- економія ресурсів;
- прямі та побічні витрати тощо.

***Питання:***

1. Які із характеристик особи менеджера ви вважаєте основними?
2. За якою кількісною шкалою ви пропонуєте оцінити якості особи менеджера?
3. Які стилі управління ви можете запропонувати?
4. Яку кількісну оцінку ви пропонуєте для даних стилів керівництва?
5. Яку кількісну шкалу ви пропонуєте для оцінки характеру досягнення цілей організації?
6. В чому різниця критеріїв оцінювання особистих і ділових якостей спеціалістів та менеджерів?

### Завдання 8.5.

**Співставити** перевірочне питання з лівої колонки та відповідну компетенцію з правої колонки при проведенні **Інтерв'ю по компетенціях з кандидатом на позицію «Співробітник відділу продаж»**.

<i>Компетенція</i>	<i>Перевірочне питання</i>
1. відкритість до людей 2. мобільність 3. інтуїція 4. лояльність 5. креативність 6. самодостатність 7. успішність 8. самостійність	А. Професійний продавець повинен швидко розбиратися в людях. Уявіть, що я – Ваш клієнт. Охарактеризуйте мої особливості. Як би Ви працювали зі мною? Б. Назвіть якомога більше нестандартних способів використання будь-якого предмету(стакан, ручка, аркуш паперу) В. Що Вам подобається у Вашій професії? Г. Припустимо, Ви маєте вплив на людей. Перед Вами клієнт, якого Ви можете переконати придбати непотрібний йому товар. Ваші дії? Д. Як Ви думаєте, чому деяким подобаються відрядження, а іншим – ні? Е. Ви у відрядженні. Клієнт вимагає зміну умов договору, які все ж таки вигідні для підприємства. Ви намагаєтесь зв'язатися з керівником, але це неможливо. Ваші дії? Ж. Чому одні продавці мають добрий обсяг продажу та постійних клієнтів, а у інших – справі гірші? З. Ви добрий продавець? Чому так вважаєте?

## **Завдання 8.6.**

*Прочитати і дати відповіді на питання в кінці кейсу.*

### **КЕЙС. Шукаємо і оцінюємо**

#### **Підбираємо співробітника відділу продажів: шпаргалка для ейчара**

Пошук фахівців з продажу в організаціях може проводити  $\neg$  ся різними способами. Варто мати на увазі такі особливості цього процесу:

- у специфічному секторі бізнесу доцільно використовувати профільні видання, інтернет-портали для розміщення оголошень. Цей метод відмінно працює, наприклад, на фармацевтичному, медичному ринках, у сфері телекомунікацій;
- вакансій в сфері продажів досить багато, і щоб викликати інтерес до компанії у дійсно хороших кандидатів, їх необхідно мотивувати, скажімо, привабливою назвою посади, іншими факторами, які зможуть спонукати їх направити резюме в вашу організацію;
- якщо ви шукаєте «продавців» через рекрутингове агентство, приділіть особливу увагу вимогам до індивідуальних якостей претендентів, моделям поведінки, які важливі саме у вашій сфері (це допоможе уникнути формального підходу фахівців рекрутингового агентства до підбору персоналу);
- резюме кандидата в сфері продажів говорить про людину як про спеціаліста не так вже багато, а перші 10 хвилин інтерв'ю можуть сказати все; тому не варто відкидати претендента, не придатного за формальними критеріями, краще поспілкуватися з ним на співбесіді.

#### ***Питання :***

1. Назвати специфічні сектори бізнесу, що мають профільні видання
2. Запропонувати назву посади для заохочення.
3. Як привернути доброго кандидата до фірми?

4. Які індивідуальні якості є важливими у таких сферах торгівлі:
  - а) – спеціаліст по продажу, б) – маркетолог, в) – торговий представник, г) – адміністратор торгової точки, д) – мерчендайзер, ж) - менеджер по продажу
5. Назвіть основні питання, що є принциповими в перші 10 хвилин інтерв'ю.
6. Які формальні критерії для кандидата у сфері продаж?

### **Завдання 8.7.**

*Прочитати і дати відповіді на питання в кінці кейсу.*

### **КЕЙС.**

#### **Плануємо адаптаційний період**

#### **Підбираємо співробітника відділу продажів: шпаргалка для ейчара**

З одного боку, адаптація співробітника відділу продажів проходить легше, ніж у інших працівників: цей фахівець - професійний комунікатор, швидко знаходить спільну мову з людьми. З іншого сторони, якщо новий секретар, наприклад, помилилася в документі, вона може його переробити, тоді як робота з клієнтом вимагає більшої відповідальності - йому не скажеш: «Ой, почекайте, я зараз по-іншому сформулюю ... ». Тому основна увага при адаптації має бути приділена знайомству з замовниками, специфікою їх бізнесу, особливо якщо співробітник раніше працював в іншій сфері.

Крім того, потрібно, щоб новачок дізнався про критерії результативності, системі матеріальної мотивації: люди, що працюють в області продажів, більше орієнтовані саме на підсумки діяльності, і для них це найважливіше. Новому продавцю необхідно вивчити стандарти взаємодії з клієнтами, політику знижок, систему звітності - в різних компаніях всі ці аспекти можуть сильно відрізнятися, тому він повинен знати, що і як прийнято саме в даній організації.

Нарешті, йому потрібно освоїти специфіку продукту, асортиментну лінійку і політику пріоритетних завдань просування товарів (це б  $\neg$  кість важливо у багатьох випадках).

***Питання :***

1. Які основні складові адаптаційного періоду?
2. В чому суть роботи чарара?
3. В чому особливості адаптації співробітника відділу продажу?

**Завдання 8.8.**

***Запропонувати*** систему матеріальної та нематеріальної мотивації співробітника відділу продаж за ключовими словами:

**Ключові слова:**

1. індивідуальний підхід
2. план
3. заробітна плата
4. комісійні
5. прогресивна шкала
6. бонуси
7. премії
8. прозора інформація
9. система оцінки
10. інформування
11. забезпечення необхідним на робочому місці
12. використання власного обладнання
13. амбіційність

14. конкурси
15. нагорода
16. корпоративні події
17. робота «В полі»

### **Завдання 8.9.**

*Запропонувати ефективні методи роботи робітника з сфери продаж, враховуючи їх особливості.*

### **КЕЙС.**

#### **Особливості роботи служби управління персоналом**

*Фахівці, що працюють у сфері продаж, - цікаві і в той же час складні люди. Тому діяльність РН-менеджерів по їх пошуку, адаптації, оцінці, мотивації сповнена труднощів. Але якщо використовувати інструменти, ефективність яких перевірена досвідом, багатьох складнощів можна уникнути.*

Якщо у «продавця» немає можливостей професійного зростання (керівництво вважає, що він і так все добре робить), то відбувається емоційне «вигорання», втрачається кураж і інтерес до роботи.

Працівнику постійно необхідна «їжа для розуму», навіть коли це не грає великої ролі для досягнення короткострокових результатів. *Тому йому можна і треба ...*

Робота “В полі” вимагає певних особистих якостей продавця, *а саме...*

Чи можливо навчити працівника професії продавця? Якщо ТАК, то *що необхідно...*

Не варто застосовувати одну з двох крайностей: «мало контролю - зайвий контроль» - погано і те й інше. *Краще...*

Якщо фахівцеві з продажів виплачується тільки оклад і немає змінної частини (або вона дуже маленька), - *то пропадає ...*



Якщо заробітна плата складається з одних бонусів або відсотків без окладу (або він дуже малий), - *то...*

Якщо по роботі використовується власний автомобіль, керівництво це врахує чи ні, *як це впливає на ...*

Якщо комісійні виплачуються за прогресивною шкалою, то *це створює такі позитивні фактори...*

*це створює такі негативні фактори...*

### **Завдання 8.9.**

**Охарактеризувати** зміст таблиці (табл.8.2.), запропонувати її назву та назви колонок.

**Таблиця 8.2.**

<b><i>Матеріальні</i></b>  - розмір заробітної плати; - надбавки; - премії; - разові винагороди; - пільги; - страхування	<b><i>Матеріальні</i></b>  - придбання акцій компаній; - оплата членства в наукових товариствах; - оплата участі в наукових конференціях; - оплата участі у програмах професійного розвитку в суміжних галузях; - право на інтрапренерство
<b><i>Нематеріальні</i></b>  - зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновації; - розвиток кар'єри	<b><i>Нематеріальні</i></b>  - політика стабільності персоналу і розвитку професіоналізму усіх працівників підприємства; - залучення до участі в нарадах вищого рівня управління, доступ до конфіденційної інформації;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- право самостійності у виборі наукової тематики досліджень, в т.ч. поза межами основної профілю діяльності;</li> <li>- заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником і підлеглими;</li> <li>- культивування організаційних цінностей, що заохочують інноваційне активну поведінку персоналу</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **Завдання 8.10.**

*Прочитати та запропонувати власні ідеї «зеленого офісу».*

#### **КЕЙС. HR-ідеї: зелений офіс**

Світовий екологічний рух з кожним днем набирає свої обороти. Кількість компаній, прагнучих до єднання з природою, постійно зростає. Тому була розроблена єдина концепція управління організацією, що дозволяє понизити негативний вплив на довкілля. Вона отримала назву «Зелений офіс». У її основі закладений принцип зменшення кількості відходів і збереження ресурсів, завдяки якому грамотний керівник оптимізує витрати своєї компанії і істотно підніме її імідж. А ще – це вагомий інструмент командостворення і підвищення лояльності співробітників.

Перші концепції «зеленого офісу» випробували ще в 70-х роках минулого століття. Її історія почалася з глобальної нафтової кризи. Нагадаємо, що під час Жовтневої війни країни ОПЕК відмовилися постачати нафтопродукти союзникам Ізраїлю. Відповідно - найбільші компанії США і Західної Європи опинилися без необхідного палива. Вимушені заходи корпоративної економії отримали представники руху «хіпі» по всьому світу. Саме вони і стали головними носіями зароджується ідеї «зеленого офісу». Згодом, концепція збереження ресурсів отримала державну підтримку у багатьох країнах світу.

Сьогодні «зелений офіс» дозволяє вирішити цілий комплекс завдань. Як правило, їх поділяють на три напрями: економічний, екологічне і соціальне. Перше - економить ресурси компанії. Друге - знижує викиди шкідливих речовин в атмосферу і покращує переробку відходів. Третє - підсилює репутацію компанії.

Економічні та екологічні вигоди «зеленого офісу» заключаються в зниженні зайвих витрат і дбайливе ставлення до ресурсів. Найбільш популярним компонентом є зменшення використання паперу - від друку на «оборотках» до електронного документообороту - і здачі макулатури. Наприклад, одна тонна макулатури рятує 17 дерев. Крім того, папір з вторсировини коштує дешевше свіжих листів з деревини.

Активна екологічна позиція компанії покращує її імідж для громадськості і потенційних партнерів, що дозволяє розширювати ринки збуту і покращувати всі зовнішні комунікації. Адже працювати з відповідальними людьми і компаніями - це приємно.

Існує цілий ряд методів перетворення «звичайного» офісу в «зелений». Більшість з них не вимагає істотних капіталовкладень пропозицій, але вигода від їх впровадження легко зрозуміла. У будь-якому випадку кожен керівник може розробити власну систему економії ресурсів та піклування про зовнішнє середовище. Адже зміна ставлення до природи є єдиним рішенням існуючих екологічних проблем. Впровадження «зеленого офісу» виховує в людині свідомість і підвищує доходи підприємства.

***Отже, основні принципи «зеленого офісу»:***

- використання енергозберігаючих ламп і систем автоматичного регулювання освітлення;
- впровадження внутрішньо-корпоративної культури енергозбереження ;
- максимальне використання природного світла;

- утеплення вікон і вхідних дверей, установка тепловідбивних екранів;
- облік використання води, газу та інших ресурсів;
- ведення електронного документообігу; ш пропаганда принципу «Друкуй тільки найважливіші документи»;
- використання контейнерів для роздільного збору сміття з метою його подальшої переробки;
- впровадження системи заохочень для найбільш економних і відповідальних співробітників;
- перевагу екологічно чистим будівельним і ремонтним матеріалами;
- застосування поновлюваних джерел енергії - вітрогенераторів, сонячних батарей, теплових насосів, систем рекуперації тепла;
- зниження кількості автомобільних поїздок
- збільшення кількості пасажирів.

### **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЙ:**

1. Які основні цілі оцінки персоналу?
2. Які основні функції оцінки персоналу?
3. В чому суть критеріїв оцінки?
4. В чому особливість методів оцінки персоналу?

### **ДОМАШНЄ ЗАВДАННЯ**

1. Дослідити концепцію управління персоналом, еволюцію розвитку підходів до управління персоналом.
2. Проаналізувати системи управління персоналом, що використовуються у Японії. Визначити можливості використання цього досвіду з урахуванням національних особливостей України.

## ГЛОСАРІЙ

**Авторитарний стиль управління**- стиль діяльності керівника, менеджера, що ґрунтується на абсолютизації принципу єдиноначальності і повного заперечування колективних (колегіальних) методів прийняття рішень. Це стиль жорстких наказів і розпоряджень, які не допускають будь-яких заперечень із боку підлеглих. Такий стиль негативно позначається на морально-психологічному кліматі в колективі, веде до зниження ініціативності, самоконтролю і відповідальності працівників. Авторитарний стиль управління може бути ефективним в екстремальних умовах, коли потрібні швидкі і рішучі дії, а також коли у зв'язку з попередніми умовами і причинами у даній організації переважають анархічні настрої.

**Авторитет лідера** - один із суттєвих чинників, що впливає на роботу невеликих груп і організацій. Якщо лідер має авторитет у колективі, то він не потребує особливих символічних знаків влади для того, щоб спонукати своїх підлеглих до продуктивної праці.

**Адаптація соціальна**- пристосування індивіда до умов соціального середовища, що змінилося (наприклад, пристосування до ринку праці з його конкуренцією і безробіттям). Важливим видом А. с. є виробнича адаптація, що являє собою залучення працівника у виробниче середовище. Її основні аспекти, сторони (підвиди) - професійна (включаючи психофізіологічний компонент), соціально-організаційна, соціально-психологічна адаптація.

**Адаптивність лідера до ситуації**- здатність лідера пристосовуватися до умов, що змінюються, і погоджувати своє поведінку з вимогами навколишнього середовища. Важливим аспектом А. л. є вміння правильно оцінювати ситуацію, вибирати способи рішення, адекватні кожній окремій проблемі.

**Адміністративна школа управління**- один з напрямів економічної думки в першій половині ХХ ст. (1920-1930). Виникнення якого пов'язують з ім'ям Анрі Файоля. Важливу роль в її розвитку відіграли Л. Урвік, Д. Муні та ін. Усі вони досліджували організацію в широкому плані, намагалися визначити загальні характеристики і закономірності організацій у цілому. Основний внесок представників А. ш. у. в теорію управління полягав у тому, що вони розглядали управління як універсальний процес, що складається з кількох взаємозалежних функцій, і виклали основні принципи управління.

**Безробіття**- соціально-економічне явище, коли частина працездатного населення не може знайти собі роботу, заняття корисною трудовою діяльністю. Розрізняють кілька типів Б. Так, "фрикційне Б." пов'язане з добровільною зміною працівниками місця роботи і періодами тимчасового звільнення. Таке Б. непомітно переходить в іншу категорію - структурне Б., що зумовлюється змінами структури попиту на споживчі товари технології виробництва. Б., породжуване недостатнім обсягом сукупних витрат, називають циклічним. Розрізняють також безробіття добровільне, природне, сезонне, приховане тощо. Вважається, що фрикційне і структурне Б. неминучі. Отже, повна зайнятість - це такий її рівень, коли відсутнє циклічне Б.

**Бюрократичний стиль управління-** схильність менеджера до рутинних методів і прийомів роботи; небажання глибоко вивчити справу і відповідати за свої рішення; безініціативність, чекання вказівок зверху; дріб'язкова опіка у ставленні до підлеглих, непотрібне, а часом і шкідливе втручання в їхні поточні справи; прагнення перестрахувати свою діяльність посиленнями і погодженнями.

**Бюрократія-** буквально "бюрократія" означає "владу контори", "владу апарату управління". Б. - система управління, у якій влада належить чиновницькій адміністрації. Сам по собі термін Б. не має негативного змісту. Він уживається як синонім слів "управління", "адміністрування". Більше того, цим терміном позначається чітка управлінська ієрархія, в котрій справи вирішуються компетентними службовцями на належному професійному рівні і відповідно до законів, правил і стандартів.

**Відповідальність управлінська—** необхідність, обов'язок відповідати за прийняття або неприйняття управлінських рішень.

**Відносини управлінські—** відносини між людьми , що виникають в процесі управлінської діяльності.

**Вивчення трудових рухів і витрат часу-** вивчення виробничих операцій у період наукового менеджменту з метою визначення обсягу роботи, яку "першокласний" робітник може виконати за певний період. Тейлор для визначення "норми виробітку" використовував метод хронометражу робочого часу. Ф. Гілбрет підтримував ідею Тейлора, але сам надавав великого значення розкладанню трудових операцій на елементарні рухи, що дозволяло виключити виробничу працю, знайти

"єдино правильний спосіб" виконання роботи. Це дало змогу йому, наприклад, збільшити продуктивність праці муляра майже в два рази.

**Видима рука управлінських рішень**- ідея американського вченого А. Чендлера, автора книги про еволюцію і роль менеджменту "Видима рука: управлінська еволюція в американському бізнесі" (1977). Головна думка книги зводиться до того, що з розвитком фабричного виробництва, поточкових ліній складання і стандартних взаємозамінних деталей характер праці став іншим. На якийсь момент цього розвитку "видима рука управлінських розпоряджень" прийшла на зміну "невидимій руці" А. Сміта і стала силою, відповідальною за рух товарів. Менеджмент став суспільним інститутом, і хаос, у якому відбувався пошук ефективних систем управління, поступово упорядкувався, а менеджмент набув, нарешті, своєї теперішньої форми.

**Винагорода**- один з основних елементів системи мотивації і стимулювання праці персоналу. Розрізняють В. внутрішню і зовнішню. Внутрішня В. - те, що людина вважає для себе цінним. Цінним може бути сам функціональний зміст трудової діяльності (за Ф. Герцбергом, "робота сама по собі") або задоволення від досягнення поставлених цілей. Внутрішня В. задовольняє потреби високого порядку і пов'язана із самореалізацією особистості. Зовнішня В. - усе те, що в межах мотивації має яку-небудь цінність для працівників організації і може бути стимулом до праці. Насамперед це матеріальна В. (заробітна плата, премії, різноманітні знижки і пільги тощо). Зовнішня В. може бути також у вигляді різноманітних соціальних благ.



**Вирішення конфлікту**- у класичній теорії і практиці менеджменту для вирішення конфліктів в організації здебільшого використовувалися стратегії типу "виграш-програш". У даному разі одна зі сторін, що сперечаються, обов'язково приречена на програш, а конфронтації й ультиматуми стають єдиною можливістю усунення суперечностей між співробітниками або відділеннями однієї і тієї самої організації. При цьому нерідко вдаються до демонстрації сили з метою нав'язування супротивнику своїх умов. Прикладами дії такої негативної сили є страйки, локаути, простої і навіть саботаж. Більш продуктивний підхід - стратегія "виграш - виграш". У даному разі в дію приводяться позитивні сили, сторони, що сперечаються, прагнуть бачити перспективу і потребу один в одному, знаходити компромісні рішення, що дають змогу усувати розбіжності.

**Відповідальність індивідуальна**- відповідальність працівника за виконання своїх службових обов'язків в організації.

**Відповідальність соціальна**- один з аспектів складного взаємозв'язку бізнесу і суспільства. Відповідно до теорії класичного менеджменту підприємство, фірма тощо - це не тільки економічний інститут, орієнтований виключно на одержання прибутку. Вони також є частиною суспільства і тому відповідають перед суспільством.

**Віртуальна, або партнерська, структура управління**- лінійно-функціональна структура управління у випадку поза офісного розміщення працівників. Їхнім робочим місцем у даному разі звичайно слугують власні квартири, будинки, що мають телефон, комп'ютер, офісні меблі тощо. У межах організації їх пов'язують договірні відносини з адміністрацією. Такі працівники користуються тими ж самими правами, що й працюючі в звичайних організаціях. В. с. у. стала можливою завдяки широкому впровадженню інтегрованих і локальних інформаційних мереж зв'язку. В. с. у.

забезпечує вагомі конкурентні переваги за рахунок істотного зниження витрат на основні й оборотні кошти, різкого зниження бази оподаткування.

**Влада**- право і можливість розпоряджатися, робити певний вплив на поведінку людей за допомогою різноманітних засобів - волі, авторитету, правових норм, насильства тощо. Основні типи влади: примус, винагорода, компетенція, приклад і традиції. У кожного з типів В. є свої позитивні і негативні сторони.

**Влада й авторитет**- влада являє собою право і можливість розпоряджатися. Вони визначаються сукупністю повноважень, яким наділена людина відповідно до своєї посади в організації; влада в такому розумінні безособова і не має нічого спільного з особистістю людини, що обіймає цю посаду. Навпаки, авторитет ідентифікується з особистістю, з її діловими і моральними якостями, з її здатністю спонукати інших до певних дій і вчинків.

**Влада легітимна**- узаконене право впливати на інших. Джерела такого права можуть бути різноманітними, найчастіше - це сама система законодавства. У системі Вебера легітимна влада може бути трьох типів: 1) раціональна, заснована на законі; 2) традиційна, що ґрунтується на непорушних звичаях і традиціях; 3) харизматична, заснована на святості, особистій мужності або гарних манерах.

**Влада традиційна**- одна з характеристик легітимної влади у М. Вебера. Традиційна влада на відміну від легітимної ґрунтується на звичаях або переданих із покоління в покоління принципах і уявленнях. Так, у сім'ї батьки традиційно мають владу над дітьми. Монархи в Європі і Папа Римський також за традицією наділені легітимною владою.

**Волюнтаризм-** стиль керівництва, що не враховує об'єктивних законів розвитку суспільства і керується суб'єктивними бажаннями й довільними рішеннями осіб, що його здійснюють.

**Вплив управлінський**— свідомо дія суб'єкта управління стосовно об'єкта управління з метою переведення його в новий бажаний стан.

**Групове мислення-** тенденція окремих особистостей відмовлятися від власної думки при вирішенні тієї або іншої економічної проблеми, погоджуючись із думкою інших працівників. Така поведінка пояснюється бажанням уникнути ухвалення рішення окремою групою осіб і виробити демократичне рішення.

**Делегування влади-** передача керівником частини повноважень своїм підлеглим. При цьому організація має подвійний вигравш. По-перше, у керівників вищого рівня з'являється більше часу для вирішення різноманітних проблем свого рівня, а, по-друге, працівники, що одержали в такий спосіб більше влади, можуть скористатися можливістю для реалізації свого управлінського досвіду.

**Діяльність управлінська**— сукупність дій суб'єкта управління (керівника, апарату управління), спрямована на зміну об'єкта управління в заданому напрямку. Містить у собі: постановку цілі управління, збір і аналіз інформації, оцінку проблемної ситуації, організацію системи управління, підготовку й прийняття управлінських розв'язків, оцінку ефективності управління, здійснення функцій соціального контролю.

**Дисципліна**- обов'язковий для кожного працівника, кожної організації, підприємства порядок поведінки, що відповідає правилам і нормам, які склалися в суспільстві. Д. буває виробнича, договірна, фінансова, управлінська.

**Ділова етика менеджерів** - вид етики, що охоплює питання соціально відповідальної поведінки керівника і підлеглих. Д. е. м. містить у собі систему ідеалів, на які спирається менеджер, будь-яка ділова людина, щоб досягти поставленої мети. Д. е. м. ґрунтується на загальних принципах ведення чесного, компетентного і законного бізнесу в тій або іншій сфері діяльності. Д. е. м. враховує також національно-етнічні традиції і правила поведінки. Д. е. м. вимагає від менеджера знання правил поведінки людей у колективі, суспільстві. Сучасний менеджер у своїй поведінці повинен керуватися такими поняттями, як авторитет, гордість, чесність, справедливість, шляхетність, ввічливість тощо. Як свідчить практика підприємств, що успішно розвиваються, ці принципи є важливими чинниками їхнього успіху.

**Діловитість**- особиста якість працівника, здатність раціонально організувати власну трудову діяльність і діяльність підлеглих (якщо мова йде про Д. керівника). Людина, якій притаманна така якість (ділова людина), в усьому вміє знаходити корисні для справи сторони, з усього мати вигоду. Д., отже, можна розглядати як певну психологічну настанову на пошук і раціональне використання корисних для справи знахідок.

**Етика управління** — система моральних норм, які визначають поведінку суб'єкта управління в будь-якій управлінській ситуації. Останні вимагають сполучення основних управлінських принципів із загальногуманістичними, моральними вимогами, що передбачає не тільки

знання основних моральних норм взаємовідносин між людьми, але й дотримання їх у практичній управлінській діяльності.

**Ефективність соціального управління**— результативність управління, що характеризується рівнем використання наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Це результат управлінської діяльності, який оцінюється системою критеріїв і показників (економічних, соціальних, культурних і ін.), що дозволяє визначити стан об'єкта управління кількісно та якісно.

**Єдиноначальність** - форма організації управлінської діяльності. У класичному менеджменті - ідея про те, що в організації працівник не може в один і той самий час мати більше одного керівника, перед якими відповідає за доручену роботу. Є. створює можливість більш оперативного прийняття рішень, підвищує персональну відповідальність за загальний стан справ у даному органі, фірмі, підприємстві, організації.

**Заробітна плата** - винагорода за працю, елемент прибутку найманого працівника, що він одержує відповідно до кількості і якості витраченої ним праці. Основним елементом З. п. є ставка (ринкова ціна одиниці праці). Іншим елементом у структурі З. п. є змінна частина (премії, надбавки тощо). Менеджмент використовує її функції: відтворювальну, стимулювальну та ін.

**Захист соціальний** – політика і цілеспрямовані дії, а також засоби держави і суспільства, що забезпечують індивідові, соціальній групі, в цілому населенню комплексне, різностороннє вирішення різних проблем, обумовлених соціальними ризиками, які можуть привести або вже привели до повної або часткової втрати вказаними суб'єктами можливостей

реалізації має рацію, свобод і законних інтересів, економічної самостійності і соціального благополуччя, а також їх оптимального розвитку, відновлення або придбання.

**Зона байдужості** - діапазон сприйняття, у межах якого розпорядження менеджера сприймаються персоналом без осмислення їхнього змісту. При цьому підлеглі виконують розпорядження виключно завдяки вищому посадовому становищу керівника або загальновизнаному авторитету лідера, його незаперечно переважаючим знанням і здібностям.

**Зона сприйняття** - поняття, що ввів Саймон, описуючи поведінку в організації підлеглих стосовно керівників. З. с. - це той діапазон командних повноважень менеджера, у межах якого підлеглий готовий погодитися з розпорядженнями керівника. З. с. може бути різною за обсягом. Вона визначається ступенем легітимності, який підлеглий визнає за отриманим згори розпорядженням.

**Ієрархія** - взаємозв'язок рівнів управління, підпорядкування нижчих його ланок вищим, обумовлених характером використовуваних в організації технологій. Середнє число рівнів у І. збільшується в міру переходу від дрібносерійного виробництва до масового і безперервного виробництва. При цьому виявляється така закономірність, що зі збільшенням числа рівнів І. при впровадженні складних технологій норма керованості відбиває протилежну тенденцію.

**Кадри управління** — працівники (службовці), професійна діяльність яких повністю або переважно пов'язана з виконанням функцій управління.

**Керівництво** — провідна, спрямовуюча, організуюча й регулююча діяльність суб'єкта управління (орган управління, окремий керівник).

**Керованість**— відношення між керуючою здатністю органу управління й складністю об'єкта управління. Криза управління — це результат гострої суперечності між об'єктом і суб'єктом управління, яка сьогодні глибшає в усьому світі, особливо в Україні.

**Класичні принципи організації** - відносно універсальні і жорсткі положення в класичному менеджменті, що визначають поведінку керівників і організацію бізнесу. Ці положення дають відчуття певності і впевненості, водночас обмежують можливості менеджера вирішувати нетрадиційні проблеми, що виникають у постійно мінливій реальності. Для їхнього вирішення необхідно виходити за межі класичної нормативної теорії.

**"Ковбойський менеджмент"**- популярна серед деяких менеджерів концепція конструктивного конфлікту, що нібито справляє позитивний вплив на діяльність організації. Ця концепція суперечить основним положенням класичного менеджменту, оскільки "К. м." припускає в управлінні можливість авантюризму і безшабашності. Менеджери-ковбої - це суворі індивідуалісти, що віддають перевагу конкуренції між відділами організації. Вони діють без роздумів і без формулювання цілей організації, тому що заявлена місія обмежує їхню свободу. Конкуренція і управління за допомогою "конструктивних" конфліктів, як вони тлумачаться в "К. м.", суперечать уявленням управлінської класики, що передбачає співпрацю усередині організації і конкуренцію на ринку.

**Коефіцієнт керівництва** - відношення чисельності керівного і контролюючого персоналу до чисельності працівників. Дослідження показують, що в міру ускладнення застосовуваних компанією технологій К. к. зростає, тобто збільшується потреба в менеджменті і менеджерах.

**Колектив** - організаційна спільність людей, об'єднаних конкретним видом суспільної діяльності. К. - своєрідний організм, що володіє низкою взаємозалежних ознак: спільна діяльність, наявність загальних інтересів, цілей і завдань; єдина організація й управління; відносна стійкість і тривалість функціонування. Розрізняють структури К.: соціотехнічну, економічну, соціальну, адміністративно-управлінську, суспільно-політичну.

**Колегіальність** — спільне виконання управлінських функцій колегіальним органом управління.

**Координація** — узгодження дій елементів усередині соціальної системи й зовнішніх систем стосовно досліджуваної системи для досягнення загальних цілей.

**Компроміс** - угода сторін, що може бути досягнута шляхом взаємних поступок (консенсусу); через стримування потреб і інтересів однієї зі сторін; завдяки попередньому врахуванню пріоритетів потреб і інтересів особистості, суспільства (колективу).

**Конфлікт** - сутичка протилежних поглядів, інтересів, розбіжності, що, на думку одних, можуть стимулювати інновації і породжувати нові ідеї або, як вважають інші, вести до зниження ефективності, погіршення економічної ситуації. Сьогодні у країнах із конкурентною економікою



поширена думка, відповідно до якої К. в організації позитивно впливає на ефективність її роботи ("конструктивний" К.). І хоча не можна заперечувати, що К. може породжувати інновації і нові ідеї, його наслідком може бути також неефективність, втрата персоналом орієнтації і стимулів до продуктивності.

**Лідер управління** — людина, здатна висувати продуктивні цілі розвитку, знаходити оптимальні шляхи їх досягнення й об'єднувати різних людей у соціальні організації для вирішення спільних завдань, максимально використовувати творчі можливості як своєї особистості, так і оточуючих її осіб, у тому числі талановитих обдарованих, неординарних.

**Лідерство** - активний вплив на людей (підлеглих) для об'єднання їхніх зусиль заради досягнення поставленої мети, яку усі вважають бажаною. Відповідно до класичного менеджменту більшість людей прагнуть належати до певної цілеспрямованої групи, наприклад компанії, церкви або цивільного клубу. Оскільки лише деякі можуть бути лідерами, можна припустити, що більшість людей хочуть, щоб їх вели, і як такі, яких ведуть, почувають себе комфортно. Гарні лідери комунікабельні, мають почуття гумору і можуть бути добрими вчителями.

**Лінійний керівник** - "людина посередині", посередник між керівником вищої ланки в компанії і виконавчим персоналом внизу, на лінії. Положення Л. к. в організації є унікальним. Л. к. повинен вміти уважно спостерігати і приймати правильні рішення тощо.

**Менеджер раціональний і нераціональний** - в "ідеальній бюрократії" М. Вебера характеристика керівників, що приймають рішення з погляду нормативної раціональності. М. р. - це насамперед добре

поінформований менеджер, тоді як М. н. не має достатнього знання ситуації. М. р. діє відповідно до певної настанови, має конкретну мету, а М. н. такої мети не має. На цій підставі М. Вебер говорив про раціональність як критерії оцінки вчинків.

**Менеджер як мислячий калькулятор** - М. виконує професійно складні управлінські функції. Тому його порівнюють із "обчислювальною машиною, що міркує логічно" (А. Файоль). Менеджер повинен володіти необхідними знаннями для вирішення управлінських, технічних, комерційних і фінансових питань, мати достатню фізичну й інтелектуальну працездатність.

**Місія**- принципове призначення організації, яким вона відрізняється від інших організацій і в межах якого визначає основні напрями своєї діяльності. Правильно сформульована М. організації -це важливий інструмент планування, що дає змогу менеджерам зосереджувати увагу на перспективних завданнях, приймати правильні рішення.

**Мета управління**— управління самою системою управління, спрямованою на забезпечення її ефективної роботи, як у цілому, так і окремих підсистем управління.

**Методи управління** — способи впливу суб'єкта управління на об'єкт для досягнення поставлених цілей.

**Механізм управління** — спосіб організації управління суспільними справами, де використовуються взаємозалежні методи, засоби й принципи управління, що й забезпечує ефективне досягнення цілей управління.

**Мотивація управління** — спонукання працівника до управлінської діяльності шляхом впливу на всю систему потреб інтересів особистості, групи, організації, збудження їх усвідомленої соціальної активності.

**Мотивація** - сукупність внутрішніх стимулів людини або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей, на задоволення індивідуальних або групових потреб. "Прагнення людини до досягнення гранично можливих цілей" (Маслоу).

**Мотивування** - раціональне пояснення суб'єктом причин своєї поведінки, обставин, що спонукали його до вибору даної дії. У більшості випадків М. поведінки має виправдувальний характер.

**Норма керованості** - кількість підлеглих, якими може ефективно управляти один керівник. Представники класичної теорії менеджменту по-різному підходили до визначення Н. к. Для одних вона не може перевищувати 5-6 осіб, інші автори пропонують 10 або 12 осіб. Цей показник багато в чому залежить від кількості рівнів в управлінській ієрархії і виду використовуваних в організації технологій: чим більше рівнів в ієрархії і чим складніша технологія, тим менша норма керованості.

**Основи ефективності** - найважливіша проблема в менеджменті, найдокладніше досліджена Емерсоном у книзі "Ефективність як основа управління й оплати праці" (1908). Тривале перебування Емерсона за кордоном привело його до висновку, що всі нації "розділяє прокляття неефективності", водночас кожна з них має свої сильні сторони. Так, Англія зіграла роль лідера промислової революції завдяки відкриттю для себе світового океану. Німеччина вирізняється інтелектуальністю свого народу, французи виявили себе як нація новаторів (винахід підводного

човна, кулемети, фотографія) тощо. Неефективність організацій людей на противагу високій ефективності природи, вважає Емерсон, - причина нашої бідності. Є два способи подолати неефективність: навчити людей правильно працювати за допомогою аналізу елементів праці і ставити завдання таким чином, щоб вони стимулювали до максимальної продуктивності.

**Об'єкт управління** — керована підсистема (соціальні процеси, ресурси, соціальні організації, люди), що сприймає вплив з боку суб'єкта управління (системи управління, органа управління, керівника).

**Організаційна структура** — структура об'єкта управління (системи, організації), що відображає взаємодію між його елементами. Вона може бути лінійною, функціональною, функціонально-лінійною, програмно-цільовою, матричною.

**Організація**— об'єднання людей, що спільно реалізують програму або ціль, що діють на основі певних правил (формальних і неформальних). Виокремлюють дві форми організації — формальна й неформальна.

**Організація управління**— створення, формування системи управління або внесення прогресивних змін у порядок її функціонування й розвитку.

**Обов'язкове (згідно із законом) соціальне страхування** – один з базових інститутів соціального захисту, побудований на принципах солідарної взаємодопомоги і самовідповідальності працездатного населення і працедавців і такий, що має на меті компенсацію соціальних ризиків втрати або заробітків або значних додаткових витрат унаслідок

втрати місця роботи, хвороби, нещасного випадку, втрати працездатності у зв'язку із старістю, а також отримання громадянами медичної і реабілітаційної допомоги, санаторно-курортного лікування. Соціальне страхування виконує функцію відтворення робочої сили в ситуаціях настання соціальних ризиків.

**Планування**— функція управління, процес розробки планів, в яких передбачаються строки, етапи й показники управлінської діяльності, визначаються необхідні ресурси й можливий кінцевий результат.

**Праця** — доцільна діяльність людини, спрямована на створення матеріальних і духовних цінностей, необхідних для життя людей.

**Праця управлінська**— доцільна діяльність людини, виконувана в процесі управління. В процесі управлінської праці матеріальні цінності безпосередньо не створюються, але вона має продуктивний характер тому, що її витрати суспільно необхідні й постійно зростають, через те, що без управління ніяке суспільне виробництво й нормальна життєдіяльність людей неможливі.

**Праксиологія**— наука про принципи й методи ефективної діяльності.

**Принципи управління**— основні правила, яких повинні дотримуватися суб'єкти управління при прийнятті різного роду управлінських рішень. Принципи є основною формою цілеспрямованого використання об'єктивних законів у практиці управління.

**Процес управління** — управлінська діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів управління, спрямована на досягнення певних цілей шляхом реалізації функцій управління, застосування відповідних принципів і методів управління.

**Рішення управлінське** — соціально-психологічний і інтелектуальний акт вибору однієї або декількох альтернатив з безлічі можливих варіантів.

**Робота соціальна** – вид професійної діяльності, заснований на научно-інтегрованих, міждисциплінарних прийомах формування, підтримки, реабілітації стійкої соціальної інтеграції або реінтеграції окремої особи і груп; інший варіант – це комплексна соціальна технологія здійснення соціального захисту населення, соціального управління, соціальної політики відносно соціальних уразливих груп населення.

**політика (Socialpolicy)** - система заходів, направлених на здійснення соціальних програм, підтримку доходів, рівня життя населення, забезпечення зайнятості, підтримки галузей соціальної сфери, запобігання соціальним конфліктам. Розрізняють: соціальну політику в області освіти, охорони здоров'я, зайнятості і соціально-трудових відносин; а також культурну, житлову, сімейну, пенсійну, жіночу і молодіжну соціальну політику.

**Політика підвищення зайнятості і професійного навчання (Employmentandtrainingpolicy)** - державна політика, що направлена на підвищення ефективності ринку праці і скорочення безробіття і передбачає: організацію професійного навчання; надання інформації про робочі місця; протидія дискримінації.

**Соціально-трудова сфера** - область дії: відносин, що виникають між учасниками сумісного трудового (виробничого) процесу; відносин зайнятості; і відносин з приводу розподілу і споживання проведеного національного доходу.

**Соціальне управління** (Socialadministration; Socialdirection) - свідома, цілеспрямована дія на соціальну систему в цілому або її окремі елементи на основі використання властивих системі об'єктивних закономірностей і тенденцій. Соціальне управління має своїй на меті впорядкування організації системи, досягнення оптимального функціонування і розвитку, здійснення поставленої цілі.

**Саморегулювання** — здатність системи самостійно без впливу ззовні реагувати на зовнішні впливи, що порушують її нормальне функціонування. Саморегулювання досягається за допомогою зворотного зв'язку й здійснюється у формі самонастроювання й самоорганізації.

**Самоврядування** — самостійність соціальних організацій, що полягає в реальній можливості й праві самостійно, під свою відповідальність, вирішувати важливі питання своєї життєдіяльності й ухвалювати управлінські рішення для досягнення кінцевих результатів. Самоврядування пов'язане зі зміною співвідношення централізації й децентралізації в системі управління.

**Соціальний захист** – політика і цілеспрямовані дії, а також засоби держави і суспільства, що забезпечують індивідові, соціальній групі, в цілому населенню комплексне, різностороннє вирішення різних проблем, обумовлених соціальними ризиками, які можуть привести або вже привели

до повної або часткової втрати вказаними суб'єктами можливостей реалізації має рацію, свобод і законних інтересів, економічної самостійності і соціального благополуччя, а також їх оптимального розвитку, відновлення або придбання. В світі склалися в основному дві моделі соціального захисту:

1) соціал-демократичній орієнтації з високою роллю держави в усупільненні доходів і істотним значенням загальнонаціональних соціальних механізмів управління;

2) неоліберальна – з меншим ступенем державного втручання в соціально-економічні процеси.

**Соціальна інфраструктура** – а) сукупність структурних і функціональних елементів господарської системи: галузей, виробництв, підприємств, установ, організацій, об'єктів, включених у виробничі відносини, направлених на створення загальних умов суспільного прогресу (“галузевий” підхід); б) визначають соціальну інфраструктуру як сукупність матеріально-речових елементів, що створюють і забезпечують загальні умови для просторової і тимчасової організації життєдіяльності населення в контексті його соціально-економічних, демографічних і культурних особливостей (“діяльний” підхід).

**Сакрально-патерналістський напрям реалізації соціальної політики** – передбачає повну відповідальність державних структур за все, що відбувається в галузях соціальної сфери, виключає участь і відповідальність громадян у виборі напрямів і здійсненні принципів соціальної політики, не залишаючи можливості хоч якимсь чином впливати на неї.



**Соціальне партнерство** – спосіб регулювання соціально-трудоких відносин і узгодження інтересів найнятих робітників і працедавців за допомогою укладення колективних договорів і угод.

**Стиль управління** — сукупність найбільш характерних стійких методів вирішення проблем, використовуваних керівниками в практичній управлінській діяльності.

**Суб'єкт управління**— керуюча підсистема, ланка, елемент у системі управління, що впливає на інші елементи суб'єкта управління. Залежно від цілей дослідження може розглядатися і як об'єкт для вищої ланки в ієрархії управління. Суб'єктивний фактор в управлінні — вплив свідомості людей, що діють у відповідності зі своїми цілями й інтересами, на прийняття управлінських рішень.

**Управління**— процес посиленого впливу суб'єкта управління на об'єкт для забезпечення його ефективного функціонування й розвитку.

**Функція управління**— певний вид управлінської діяльності, об'єктивно необхідної для забезпечення встановленого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління.

**Цикл управління**— повна сукупність періодично наступаючих один за одним складових процесу управління: одержання інформації; ухвалення управлінського рішення; передачі розв'язку для реалізації.

**Якість управління** — оцінка процесу управління, обумовлена ступенем досягнення поставленої цілі.

## ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ ПРИ ВИВЧЕННІ ДИСЦИПЛІНИ

### «Управління персоналом»

#### Офіційні сайти

[http:// www.rada.kiev.ua/](http://www.rada.kiev.ua/)

Офіційний сайт Верховної Ради України. На сайті містяться Конституція України, законодавства та законопроекти. Тут можна отримати інформацію про пленарні засідання, депутатський корпус. На сайті є посилання до сайтів парламентів закордонних країн, сторінки депутатських фракцій та груп, міжнародні парламентські інститути.

[http:// www.kmu.gov.ua/](http://www.kmu.gov.ua/)

Сайт Кабінету Міністрів України пропонує офіційну інформацію Уряду України, статистику.

[http:// www.me.gov.ua/](http://www.me.gov.ua/)

Офіційний сайт Міністерства економіки України.

[http:// www.minfin.gov.ua/](http://www.minfin.gov.ua/)

Сайт Міністерства фінансів України поряд з іншою офіційною інформацією пропонує відвідувачам Бюджет України, дослідження та огляди, публікації, закони, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, скорочений зміст журналу «Фінанси України».

[http:// www.mstu.gov.ua/](http://www.mstu.gov.ua/)

Міністерство освіти і науки України.

[http:// www.business-rada.kmu.org.ua/](http://www.business-rada.kmu.org.ua/)

Сайт Ради підприємців України при КМУ. На сайті створені форуми для обговорення різноманітних тем. Сайт має каталог посилань до інших ресурсів Інтернет, які включають державні органи влади, громадські організації та компанії України, які активно залучені до процесів розвитку підприємництва у країні.

[http:// www.bank.gov.ua/](http://www.bank.gov.ua/)

Офіційний сайт Національного банку України. На сайті можна знайти інформацію про банківську систему, основні заходи грошово-кредитної політики з 1999 року, основні макроекономічні показники економічного та соціального стану України з 1996 року, статистичну інформацію (баланс НБУ, обсяги грошової маси, відсоткові ставки рефінансування комерційних банків, монетарні показники показники України, тенденції тощо), інформацію про платіжний баланс України з коментарями та аналізом, інформацію про фінансові ринки, законодавство України, іншу офіційну інформацію тощо.

[http:// www.sta.gov.ua/](http://www.sta.gov.ua/)

Сайт Державної податкової адміністрації. Серед інших матеріалів на сайті публікується інформація про податкове законодавство, описано систему оподаткування в Україні, представлено бізнес-інформацію, в тому числі інформацію за індексами інфляції, розмір мінімальної заробітної плати та облікові ставки НБУ, інша офіційна інформація, наведені посилання до сайтів органів законодавчої, виконавчої та судової влади, податкових відомств країн-учасниць СНД та інших держав.

[http:// www.ucee.com.ua/](http://www.ucee.com.ua/)

Українська рада з економічної освіти (УРЕО). На сайті є інформація щодо діяльності УРЕО, матеріали до лекцій та семінарів з економічної теорії та методика їх проведення, глосарій базових економічних понять, завдання до всеукраїнських та міжнародних олімпіад з економіки, статистичні дані, координати регіональних центрів з економічної освіти тощо.

[http:// www.ncee.net/](http://www.ncee.net/)

National Council on Economic Education (США). На сайті багато економічної інформації англійською мовою, яка є корисною для студентів та викладачів.

### **Українські сайти новин**

[http:// www.interfax.kiev.ua](http://www.interfax.kiev.ua)

Сайт Інформаційного агентства «Інтерфакс-Україна».

[http:// www.korrespondent.net](http://www.korrespondent.net)

[http:// www.podrobnosti.com.ua](http://www.podrobnosti.com.ua)

[http:// www.elvisti.com.ua](http://www.elvisti.com.ua)

### **Пошукові сайти та каталоги**

Українські:

[http:// www.a-counter.kiev.ua](http://www.a-counter.kiev.ua)

[http:// www.meta-ukraine.com](http://www.meta-ukraine.com)

[http:// www.gala.net](http://www.gala.net)

Російські:

[http:// www.rambler.ru](http://www.rambler.ru)

[http:// www.yandex.ru](http://www.yandex.ru)

Англомовні:

[http:// www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

[http:// www.altavista.com](http://www.altavista.com)

[http:// www.infoseek.com](http://www.infoseek.com)

### **Інформаційно-аналітичні сайти**

[http:// www.business.kiev.ua/](http://www.business.kiev.ua/)

Щотижнева газета «Бізнес». На сайті містяться аналітичні матеріали, що публікуються в газеті. Основні рубрики: держава та економіка, фінанси, промисловість, практика підприємства, менеджмент, маркетинг і технології, торгівля, податки.

[http:// www.kontrakty.com.ua/](http://www.kontrakty.com.ua/)

Український діловий щотижневик «Галицькі контракти» подає ділові новини, статті та матеріали з фінансових питань, економічної теорії та практики тощо.

[http:// www.investgazeta.net/](http://www.investgazeta.net/)

Всеукраїнський фінансово-економічний тижневик «Інвестгазета» - це професійне ділове видання, що висвітлює питання та проблеми вітчизняного бізнесу, світових ринків, перспектив залучення інвестицій. Подає новини фінансового та фондового ринків, інформацію про діяльність компаній, банків, аналітичні огляди, рейтинги, практичні рекомендації з менеджменту та маркетингу.

[http:// www.intellect.org.ua/](http://www.intellect.org.ua/)

Інтернет-портал аналітичних центрів України надає аналітичним центрам право публікувати свої матеріали (новини, аналітичні огляди, прогнози). За матеріалами сайту проводяться дискусії, відвідувачі сайту мають можливість залишити свої коментарі.

[http:// www.finance.com.ua/](http://www.finance.com.ua/)

На сайті подається огляд валютного та аграрного ринків, фондового ринку України, Росії та країн далекого зарубіжжя, готівкових та офіційних курсів валют, фінансові результати діяльності банків, українські та світові індекси фондового ринку, динаміка, графіки і таблиці, існує можливість підписатись на розсилки.

[http:// www.ier.kiev.ua/](http://www.ier.kiev.ua/)

Сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій наводить результати місячного економічного моніторингу України, наукові матеріали, книги тощо.

[http:// www.ueplac.kiev.ua/](http://www.ueplac.kiev.ua/)

Офіційний сайт українсько-європейського консультативного центру.

[http:// www. ueplac.kiev.ua/ukr/publications.shtml#team1](http://www.ueplac.kiev.ua/ukr/publications.shtml#team1)

Часопис «Тенденції української економіки», який фінансується Європейською комісією та програмою Тасі, видається з 1944 року. Мета часопису - це проведення та широке розповсюдження результатів щомісячного аналізу економічного розвитку України та висновків щодо економічної політики. Часопис користується великим авторитетом в Україні та за її межами.

[http:// www.liga.kiev.ua/](http://www.liga.kiev.ua/)

Сайт пропонує бізнес-новини, нормативні документи та законодавчі акти, коментарі до них , юридичний та бухгалтерський клуб, огляд валютного, кредитного та фондового ринків, форуми, посилання на ресурси Інтернет тощо.

### **Сайти з навчальними матеріалами економічного напрямку**

[http:// www.econ.pu.ru/](http://www.econ.pu.ru/)

На сторінках подані програми курсів «Економічна теорія» економічного факультету Санки-Петербурзького державного університету: план занять і література до кожної з тем.

[http:// www.vfengec.vbu.ru/](http://www.vfengec.vbu.ru/)

Представлено конспект лекційних матеріалів з економічної теорії. Перелік питань для самостійного контролю, список термінів і понять до курсу, питання для іспитів.

[http:// www.ngo.org.ru/](http://www.ngo.org.ru/)

На сайті запропонований курс економічного коледжу «Економіка», а саме «Основи ринкової економіки»: теоретичні матеріали, тести, завдання, питання для самостійного контролю та обговорення, література.

### **Інші сайти**

[http:// www.tax.com.ua/](http://www.tax.com.ua/)

Сайт про податкову систему України.

[http:// www.ucci.org.ua/](http://www.ucci.org.ua/)

Торгівельно-промислова палата України.

[http:// www.ufs.kiev.ua/](http://www.ufs.kiev.ua/)

Український фінансовий сервер.

[http:// www.ingfn.com.ua/](http://www.ingfn.com.ua/)

Фінансові новини.

[www.dcz.gov.ua](http://www.dcz.gov.ua)

Державний центр зайнятості України

[www.ipk.kiev.ua](http://www.ipk.kiev.ua)

Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України

## ЛІТЕРАТУРА

1. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учеб. пособие. — К.: МЗУУП, 2005. — 304 с.
2. Большакова Г. К. США: роль корпораций и государства в подготовке кадров. — М: Наука, 2007. — 347 с.
3. Бородатий В. П., Крижко І. Д., Ягодзінський А. Й. Управління персоналом: Навч. посібник. — К.: ІЗМН, 2007. — 272 с.
4. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2008. — 278 с.
5. Виноградский М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. Посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
6. Волгин А. П., Матирко В. И., Модин А. А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. — М.: Дело, 2002. — 412 с.
7. Грачев М. В. Управление персоналом в международной корпорации. — М.: Дело, 2008. — 268 с.
8. Загальне і кадрове діловодство: Зб. довідково-метод. матеріалів. — 2-ге вид. — К., 2007. — 162 с.
9. Матрусова Т. Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. — М.: Наука, 2006. — 168 с.
10. Как работают японские предприятия // Под ред. И. Каору. — М.: Экономика, 2009. — 394 с.
11. Кадровик. Щомісячний професійний журнал. 2010-2012рр.
12. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. — К.: Фірма «Праця». — 2007. — 192 с.
13. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2008. — 224 с.
14. Матрусова Т. Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. — М.: Наука, 2002. — 329 с.



15. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзор. информация / Сост. В. И. Яровой. — К.: МАУП, 1995. — 104 с.
16. Мерсер Д. IBM: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. — М.: Прогресс, 2001. — 482 с.
17. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2002. — 657 с.
18. Методические рекомендации по организации оплаты и стимулирования труда на предприятиях с разными формами собственности / Разработка и общ. редакция В. Ф. Андриенко. — К.: Фирма «Праця», 2007. — 144 с.
19. Монден Я. «Тойота» — методы эффективного управления. — М.: Экономика, 2009. — 290 с.
20. Мэйтланд Ян. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. — М.: Аудит, 2006. — 160 с.
21. Наши деловые партнеры: США. — М.: Междунар. отношения, 2010. — 166 с.
22. Основы управления персоналом / Под ред. Б. М. Генкина — М.: Высш. шк., 2006. — 383 с.
23. Петюх В. Н. Рыночная экономика. — К.: Урожай, 2005. — 278 с.
24. Петюх В. М. Ринок праці та зайнятість. — К.: МАУП, 2007. — 120 с.
25. Профессиограммы и профессиокарты основных профессий: В 2-х т. / Под ред. В. В. Ерасова. — К.: РІА-ВООК, 2005. — 336 с.
26. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: Обзор. информация / Сост. В. И. Яровой. — К.: МАУП, 2005. — 120 с.
27. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 2007. — 336 с.
28. Труд в капиталистическом производстве — проблемы управления / Под ред. Н. А. Климова. — М., 2004. — 398 с.

29. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. проф. д-ра Райнера Марра, д-ра Герберта Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 2007. — 480 с.
30. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА, 2007. — 512 с.
31. Управление персоналом: Учеб.-практ. пособие для студентов эконом. факультетов / Под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. — М.: ПРИОР, 2009. — 323 с.
32. Филиппов А. В. Работа с кадрами. — М.: Экономика, 2010. — 168 с.
33. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1996. — 300 с.
34. Щекин Г. В. Как работают с людьми за рубежом: Метод. рекомендации. — К.: ВЗУУП, 2008. — 148 с.
35. Coll G. A. Personnel Management: 3-rd edition. — London, 2003.
36. Dessler G. Personnel Management. — Ontario, 2008. — 555 p.
37. Effective personnel management. — USA, 1983. — 495 p., — 325 p.
38. Edvin B. Flippo. Personnel Management. — McGRAWHILL Book Company, 2010. — 510 p. — 150 p.
39. French W. L. The personnel management process. — Boston, 2009. — 320 p.
40. Samuel C. Certo. Modern Management. — Scarbough, Ontario, 2009. — 735 p.
41. David L. Cherington. Personnel Management. — USA, 2009. — 706 p.
42. Chonko I. B. Managing Sales-people. — Boston, London, Sydney, Tokyo, Toronto, 2007. — 734 p.
43. Chruden H. J. Personnel Management. — Cincinnati, Dallas, 2010. — 646 p.

44. Byars L. Personnel Management: concepts and applications. — London, Toronto, 2009. — 430 p.
45. Byars L. Instructor's guide for personnel management. — Toronto, 2009. — 225 p.
46. Byars L., Rue L. W. Readings and cases in personnel management. — London, Toronto, 2009. — 280 p.
47. Cawsey F. Canadian Cases in Human resource management. — Scarborough, Ontario, 2007. — 338 p.
48. Klatt L. Human resource management. — Columbus, Toronto, London, Sydney, 2005. — 717 p.

## **ТРУДОВИЙ ДОГОВІР**

**Компанія АВС**, надалі «Роботодавець» та Розторгуєва Елеонора Петрівна, надалі «Працівник», уклали цей Трудовий договір про нижченаведене:

### *Стаття 1. Посада*

1.1. Роботодавець приймає Працівника на посаду Офіс-менеджера відповідно до умов даного Договору.

1.2. До обов'язків Працівника входять усі аспекти управління офісом, включаючи:

- забезпечення постачання для потреб офісу офісного обладнання та канцелярських товарів;
- контроль та здійснення всіх витрат по офісу (включаючи виплати заробітної плати персоналу) на основі та в межах повноважень, наданих Роботодавцем;
- забезпечення прийняття відвідувачів та координація організаційної підтримки для них;
- робота з вхідною кореспонденцією та координація діяльності офіційного представника Роботодавця;
- а також будь-які інші загальні обов'язки, які необхідно виконувати на вимогу Роботодавця.

### *Стаття 2. Чинне законодавство*

2.1. Роботодавець та Працівник розуміють, що цей Договір складено згідно з законодавством України, зокрема, з Кодексом Законів про працю України.

2.2. До укладення даного Договору Працівник повинен ознайомитися з правами та обов'язками, передбаченими цим Договором, а також із статусом Роботодавця, його правилами та нормами поведінки.

### **Стаття 3. Строк дії Договору**

3.1. Цей Договір укладено на визначений строк, починаючи з січня 1995 року та закінчуючи січнем 1996 року.

3.2. Кожна сторона цього Договору визнає, що у випадку припинення дії Договору до вищезгаданої дати необхідне попереднє повідомлення про це відповідно до Статті 9 цього Договору.

### **Стаття 4. Строк випробування**

4.1. Строк випробування встановлюється у три місяці, починаючи з дати, зазначеної вище. Протягом строку випробування як Роботодавець, так і Працівник можуть у будь-який момент розірвати цей Договір без попереднього повідомлення. У випадку розірвання Договору Роботодавцем Працівникові не виплачується ніяка компенсація, окрім плати за фактично відпрацьовані години.

### **Стаття 5. Місце роботи**

5.1. Працівник виконує свою роботу в офісі Роботодавця за адресою: **252001 Україна, Київ, вул. Хрещатик 26** та в інших місцях м. Києва, якщо робоча ситуація, на думку Роботодавця, вимагає зміни місця роботи. Роботодавець може змінити місце роботи Працівника після погодження з останнім.

### **Стаття 6. Робочі години**

6.1. Робочі дні встановлюються з понеділка по п'ятницю. Роботодавець може попросити Працівника попрацювати також в окремі суботи та неділі, попередньо попередивши про це останнього.

6.2. Робочі години встановлюються з 9.00 до 18.00, з одногодинною перервою на обід з 13.00 до 14.00. Роботодавець може просити Працівника

попрацювати незначний час після закінчення робочого дня, якщо цього вимагатимуть обставини справи.

### **Стаття 7. Заробітна плата**

7.1. Заробітна плата Працівника становить 2300 гривень на місяць.

7.2. Розмір заробітної плати, вказаний вище, встановлюється без урахування відповідних податків. Роботодавець відраховує всі необхідні податки та пенсійні виплати згідно з чинним законодавством України.

7.3. Заробітна плата переглядається щонайменше один раз на рік відповідно до її купівельної спроможності в існуючих економічних умовах та якості виконаної Працівником роботи.

7.4. Заробітна плата виплачується готівкою наприкінці кожного календарного місяця.

### **Стаття 8. Відпустка**

8.1. Працівник має право на щорічну відпустку у 25 робочих днів кожного календарного року своєї роботи.

### **Стаття 9. Припинення Договору**

9.1. Договір припиняється після закінчення строку його дії або на вимогу однієї з сторін.

9.2. Сторони інформують одна одну у письмовій формі про свій намір припинити Договір із зазначенням дати його припинення.

9.3. Роботодавець має право припинити Договір, попередньо повідомивши про це Працівника за два місяці, в таких випадках:

9.3.1. Зміни в організаційній структурі Роботодавця, включаючи ліквідацію та скорочення штатів.

9.3.2. Неналежного виконання Працівником своїх обов'язків у зв'язку з недостатністю професійних вмінь або слабким здоров'ям Працівника, що не дає йому змоги ефективно виконувати свої службові обов'язки.

9.4. У випадку припинення дії Договору відповідно до пунктів 9.3.1. та 9.3.2. Роботодавець виплачує Працівникові компенсацію у розмірі однієї місячної заробітної плати.

9.5. Роботодавець має право припинити дію Договору, попередньо повідомивши про це Працівника за два тижні, у випадку:

9.5.1. Постійного порушення Працівником своїх обов'язків згідно з Договором, за наявності відповідних доказів таких порушень у відповідності з Статтею 14 цього Договору.

9.5.2. Відсутності на робочому місці без дозволу менеджера та поважних причин більш ніж три години.

9.5.3. Пошкодження майна або репутації Роботодавця через дії Працівника.

9.6. У випадку припинення Договору згідно з пунктами 9.5.1., 9.5.2. та 9.5.3., компенсація Працівникові не виплачується.

9.7. Протягом строку випробування як Роботодавець, так і Працівник можуть у будь-який момент розірвати цей Договір.

9.8. Працівник має право розірвати цей Договір до дати його закінчення у відповідності з положеннями Статті 39 Кодексу законів про працю України.

#### ***Стаття 10. Неконкурентність***

10.1. Протягом всього строку дії Договору Працівник зобов'язується не працювати і не надавати послуги іншим організаціям без дозволу на це Роботодавця.

10.2. Протягом всього строку дії Договору Працівникові забороняється працювати, надавати допомогу, брати участь, проводити дослідження, надавати консультації або послуги будь-якій компанії чи установі, яка займається фінансовою діяльністю.

10.3. Протягом одного року після припинення дії Договору Працівник зобов'язується не працювати на будь-яку іншу компанію, яка надає фінансові послуги.

#### **Стаття 11. Обов'язок інформувати**

11.1. Працівник зобов'язується інформувати Роботодавця про всі важливі обставини, включаючи (але не обмежуючись цим) особисті обставини та стан здоров'я, що стосуються його/її роботи чи діяльності Роботодавця.

#### **Стаття 12. Право доступу до інформації**

12.1. Працівник має право перевіряти письмові чи електронні документи, які стосуються його службового статусу, особисто або через своїх представників. Працівник погоджується з тим, що приватна інформація стосовно цього Договору може бути розкрита корпоративній групі Роботодавця.

#### **Стаття 13. Конфіденційність**

13.1. Працівник бере на себе зобов'язання як протягом строку дії Договору, так і після його закінчення зберігати конфіденційність всієї інформації стосовно справ Компанії, включаючи (але не обмежуючись цим), конфіденційну інформацію про клієнтів, яка може бути йому відомою.

13.2. Працівник повинен отримати попередньо згоду Роботодавця на будь-яке оприлюднення письмових та усних заяв, що мають значення для інтересів Роботодавця. Разом з тим ненадання Роботодавцем такої згоди можливе лише за умови існування вагомих на це причин, які стосуються цих інтересів.

13.3. Після закінчення строку дії Договору Працівник негайно повертає Компанії всю її власність разом з кореспонденцією, нотатками,



оптичними та/чи електронними приладами для зберігання інформації, що стосуються діяльності Компанії.

13.4. У випадку невиконання або неналежного виконання Працівником свого обов'язку зберігати конфіденційність він офіційно попереджується згідно з Статтею 14 цього Договору.

#### ***Стаття 14. Дисциплінарні заходи***

14.1. Якщо Працівник вчиняє грубе порушення, він отримує офіційне попередження у письмовій формі. Таке попередження, затверджене та підписане місцевим менеджером/представником Компанії, заноситься до особистої справи Працівника.

14.2. У випадку отримання Працівником офіційного попередження Роботодавець може в односторонньому порядку розірвати даний Договір у відповідності з Статтею 9 Договору.

14.3. Працівник несе відповідальність за будь-яке пошкодження майна Роботодавця, яке заподіє його діями або бездіяльністю, в межах, визначених Статтею 134 Кодексу законів про працю України.

#### ***Стаття 15. Відсутність у зв'язку з хворобою***

15.1. Працівник має право на повну оплату 15 робочих днів календарного року, які пропущені ним через хворобу. Коли період хвороби перевищує 3 робочих дні підряд (без врахування вихідних днів), Працівник повинен надати довідку від лікаря, яка вказує на характер та причини хвороби. Повна оплата перших 15 днів хвороби будь-якого календарного року здійснюється Роботодавцем у валюті, яка звичайно використовується для виплати місячної заробітної плати. Після цього Працівник може вимагати надання йому державних виплат у зв'язку з хворобою згідно з чинним законодавством. Оскільки повна заробітна плата сплачується протягом перших 15 днів хвороби будь-якого року, Працівник може не вимагати державних виплат у зв'язку з хворобою протягом перших 15 днів хвороби будь-якого календарного року.

### **Стаття 16. Загальні положення**

16.1. Працівник зобов'язується старанно виконувати свої обов'язки, виконувати накази та дотримуватись правил Компанії. Працівник зобов'язується протягом строку дії Договору та після його закінчення зберігати конфіденційність інформації Роботодавця. Працівник несе відповідальність за всі наслідки навмисного розкриття конфіденційної інформації Роботодавця громадськості.

16.2. Роботодавець зобов'язаний створити Працівникові робочі умови, необхідні для виконання ним своїх обов'язків згідно з Договором.

16.3. Якщо будь-які положення цього Договору будуть визнані недійсними або такими, що не мають юридичної сили, то інші положення будуть лишатися в силі.

### **Стаття 17. Заключні положення**

17.1. Всі зміни до цього Договору вносяться лише у письмовій формі. Зміни вступають в силу після їх підписання двома сторонами.

17.2. На підтвердження цього Сторони підписали два екземпляри Договору, по одному екземпляру для кожної Сторони, що мають однакову юридичну силу.

\_\_\_\_\_  
Дані та Підпис Працівника  
місто Київ

\_\_\_\_\_  
Дані та Підпис Роботодавця  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**АТ «БЕСТБАНК» (публічне)КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС**

**1. Загальні положення** Корпоративний Кодекс (далі — Кодекс) — це звід основних морально-етичних і ділових норм, а також принципів, якими керуються працівники АТ «Бестбанк» (далі — Банк). Кодекс розроблено на основі загальновизнаних принципів і норм міжнародного права, законодавства України, правил ділової взаємодії.

**2. Мета й завдання Кодексу** Метою Кодексу є закріплення прийнятих у Банку єдиних стандартів діяльності і поведінки працівників, спрямованих на підвищення прибутковості, ефективності і фінансової стабільності Банку.

Завдання Кодексу:

- закріплення місії та корпоративних цінностей Банку;
- визначення політики і правил взаємодії Банку щодо акціонерів, інвесторів, клієнтів, державних органів, конкурентів, громадськості і засобів масової інформації;
- визначення порядку прийняття рішень у складних етичних ситуаціях і ситуаціях конфлікту інтересів;
- розвиток корпоративної культури через повідомлення цінностей Банку всім працівникам, орієнтація працівників на єдині корпоративні цілі, підвищення корпоративної ідентичності;
- забезпечення усвідомлення працівниками Банку персональної відповідальності перед партнерами, клієнтами і акціонерами Банку за виконання своїх посадових обов'язків, своєї ролі в реалізації місії Банку.

**3. Сфера застосування Кодексу** Цей Кодекс є зводом корпоративних принципів, що підтверджують дотримання працівниками Банку правил законності і ділової етики. Принципи і норми, викладені в цьому Кодексі, є обов'язковими для всіх без винятку працівників Банку незалежно від рівня посади.

Рішення, прийняті керівництвом Банку, не повинні суперечити правилам, що визначені у цьому Кодексі. Дотримання встановлених правил і підтримка корпоративних цінностей є запорукою успіху Банку й умовою для дотримання і розвитку високих стандартів ділової етики. Внутрішні процедури, правила і документи Банку повинні відповідати підходам, викладеним у цьому Кодексі.

#### **4. Місія і цілі**

##### **4.1. Місія Банку**

Місія банку визначається як поліпшення якості життя людей та ефективності діяльності Банку шляхом надання сучасних високоякісних фінансових послуг.

Ми хочемо, щоб образ дій нашого Банку викликав довіру, повагу і симпатію суспільства, клієнтів і партнерів по бізнесу.

**4.2. Цілі Банку** Наша ціль — реалізувати свою місію, вийшовши на рівень стратегічного партнерства з більшістю організацій України. Ми ставимо перед собою завдання розвитку нашого Банку темпами, що перевищують темпи росту банківської галузі. Ми готові до відкритої і чесної конкуренції зі світовими лідерами банківського бізнесу.

Наша ціль — постійний рух у напрямку поліпшення і оптимізації нашої діяльності для задоволення потреб наших клієнтів. При цьому ми розуміємо, що необхідною умовою досягнення мети є підвищення ефективності і якості бізнес-процесів.

#### **5. Корпоративні цінності Банку**

**5.1. Професіоналізм** Банк гарантує клієнтам і партнерам компетентність банківського персоналу. Ми впевнені, що досвід і постійне вдосконалення, пошук і новаторство можуть привести нас до досягнення поставлених цілей. Ми прагнемо створювати нові послуги та застосовувати кращі світові надбання, найбільш ефективні для вітчизняного ринку банківських послуг.

**5.2. Законність** Ми розуміємо необхідність дотримання законодавства, що забезпечує всім рівні умови ділової активності. Ми дотримуємося загальноприйнятих принципів і норм міжнародного права, принципів чесної конкуренції, активної участі в протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом.

Ми неухильно дотримуємося трудового законодавства, тому в нас діють чітко сформульовані і прозорі принципи оплати праці, розвитку кар'єри, надання пільг, гарантій і компенсацій.

**5.3. Повага** Повага до наших клієнтів, партнерів і працівників є основним принципом, яким керується Банк у своїй діяльності.

Ми цінуємо своїх працівників, створюючи умови для відкритого і конструктивного спілкування, здорового ділового клімату, дотримання норм безпеки життєдіяльності, надаючи можливості для індивідуального росту і самореалізації. Банк поважає людське достоїнство і особистість та вірить у значимість прояву турботи щодо своїх працівників.

Ми дотримуємося принципу нейтральності від політичних партій і об'єднань і провадимо свою діяльність в інтересах клієнтів, партнерів і акціонерів.

**5.4. Якість** Ми переконані, що якість послуг і рівень обслуговування є основними чинниками досягнення успіху. Підвищення рівня обслуговування є основною турботою всіх працівників Банку. Ми прагнемо забезпечувати якість обслуговування, що відповідає найвищим світовим стандартам, а також прагнути оптимального співвідношення «ціна/якість», підтримувати найвищий рівень надійності.

**5.5. Відповідальність** Ми несемо відповідальність перед акціонерами за результати діяльності Банку, перед клієнтами — за якість банківських продуктів і послуг, перед партнерами — за виконання своїх зобов'язань, перед суспільством і державою — за внесок у розвиток банківської системи в Україні, за підвищення якості життя населення.

**5.6. Відкритість** Ми вважаємо, що відкритість та прозорість діяльності Банку для його акціонерів, партнерів, клієнтів, працівників і органів державного управління є необхідною умовою довгострокової ефективності нашого бізнесу.

Інформаційна політика Банку ґрунтується на таких засадах:

- доступність інформації для акціонерів, інвесторів і всіх зацікавлених осіб;
- вірогідність, оперативність і повнота інформації, що розкривається;
- дотримання вимог чинного законодавства у сфері відкриття інформації;
- забезпечення розумного балансу між відкритістю Банку і дотриманням його комерційних інтересів, включаючи охорону відомостей, які становлять банківську і комерційну таємницю.

**5.7. Репутація** Ми цінуємо свою репутацію і вважаємо її однією з головних цінностей, що визначає можливість успішного розвитку бізнесу. Банк дотримується законів, етичних норм і правил чесного провадження своєї діяльності, виконуючи свої зобов'язання. Ми не приймаємо як клієнтів і партнерів осіб, яким притаманна неетична поведінка, а також осіб, чия професійна діяльність не є прозорою для Банку і не може бути оцінена належним чином.

**6. Ділова етика Банку** Ми очікуємо від працівників постійної готовності до дотримання законів, норм і правил, які визначають діяльність Банку. У взаємодії з працівниками керівництво прагне розвивати в підлеглих відчуття причетності до досягнення Банком високих результатів, створюючи колектив однодумців, націлений на досягнення визначених стратегічних цілей.

У взаємодії із зовнішнім світом Банк орієнтований на забезпечення високої якості послуг, позиціонує себе як відповідальний партнер держави,

робить свій вклад у економічний добробут і розвиток регіонів, у яких працює.

**6.1. Взаємини з акціонерами** Своєю роботою ми прагнемо відповідати очікуванням наших власників і перевершувати їх сподівання. Ми надаємо великого значення довірі з боку акціонерів і робимо все можливе для її зміцнення.

**6.2. Взаємини з клієнтами** Головна цінність Банку — клієнт. Від максимального задоволення потреб клієнта залежить успіх діяльності Банку. Ми прагнемо до найвищих стандартів обслуговування, захищаючи інтереси кожного клієнта.

Ми зацікавлені у встановленні довгострокових партнерських взаємин із клієнтами і максимально сприяємо розвитку цих взаємин. Ми прагнемо до розширення можливостей наявних клієнтів і маємо намір зробити послуги доступними для більшості наших потенційних клієнтів. Розширення мережі філій і представництв — один із основних напрямів роботи Банку.

**6.3. Взаємини з персоналом** Ми вважаємо персонал Банку ключем до його успішної діяльності. Працівники — це стратегічний ресурс, здатний забезпечити Банку довгострокові конкурентні переваги.

Ми цінуємо свій персонал за компетентність і професіоналізм, ініціативність і націленість на успіх, корпоративну згуртованість і порядність. Саме ці якості працівників дають змогу підтримувати стабільне становище Банку на ринку банківських послуг, розвивати його технологічний, кадровий та інвестиційний потенціал.

Банк будує свої відносини з працівниками на принципах довгострокової співпраці, взаємоповаги і неухильного виконання взаємних зобов'язань. У нас прийняті єдині стандарти спілкування із зовнішніми і внутрішніми клієнтами. Кожний працівник Банку вважається його внутрішнім клієнтом. Спілкування з внутрішнім клієнтом вимагає такого ж

професіоналізму, коректності і зацікавленості, як і спілкування із зовнішнім клієнтом. Доброзичливість і взаємоповага працівників допомагають клієнтам скласти доброзичливе враження від Банку в цілому.

Взаємодію керівництва Банку з персоналом регламентовано Положенням про персонал, у якому визначено права і обов'язки адміністрації та працівників, а також пріоритетні напрями розвитку кадрової політики.

**6.4. *Взаємини з конкурентами*** У взаєминах з конкурентами ми виходимо з того, що здорова економічна конкуренція сприяє підвищенню добробуту населення і держави. Ми поважаємо інтелектуальні і фізичні права конкурентів на власність, уникаємо застосування незаконних методів впливу.

**6.5. *Взаємодія з державними органами*** Пріоритети стратегічного розвитку Банку визначаються в рамках державної політики розвитку банківської сфери. Ми перебуваємо в постійній взаємодії з державними органами, що здійснюють контроль різних сторін діяльності Банку.

У взаєминах з державними органами ми дотримуємося таких принципів:

- надання всебічної підтримки органам державного регулювання банківського ринку;
- побудова відносин із представниками державної влади на умовах співпраці, відкритості, прозорості і рівноправності.

**6.6. *Взаємодія із представниками засобів масової інформації***

Інформаційна політика Банку спрямована на можливість одержання вільного доступу до інформації про нього, за винятком конфіденційної інформації. Ми намагаємося зробити співпрацю із засобами масової інформації максимально ефективною.

Ми прагнемо використовувати всі доступні джерела інформації: прес-конференції, ділові зустрічі, друковані видання, а також інтернет для



вільного доступу всіх зацікавлених осіб до інформації, що розкривається Банком. На сайті Банку в загальнодоступному режимі представлено інформацію про історію Банку, органи його управління, його річні звіти, інформацію про продукти і послуги, аналітичні матеріали тощо.

**6.7. Конфлікт інтересів** Керівники і працівники Банку не повинні займатися діяльністю, що може призвести до конфлікту з інтересами Банку. Також працівники не повинні залучатися до такої діяльності прямо або побічно, через членів родини або інших людей, що діють від імені працівника Банку. Працівник Банку не повинен використовувати Банк, його репутацію, службову інформацію з метою особистого збагачення або збагачення інших осіб.

Якщо виникає необхідність скористатися консультативними послугами якоїсь особи (або фірми), варто переконатися, що між цією людиною (фірмою) і Банком немає зіткнення інтересів, які можуть призвести до конфлікту. Різні ситуації, що виникають у зв'язку зі спірними питаннями, конфліктом інтересів, розглядаються Правлінням Банку за участі Адміністративного департаменту.

**6.8. Подарунки та винагороди** При виконанні повноважень представника Банку у клієнта або в урядовій організації, працівник зобов'язаний діяти в інтересах Банку. Ця обставина поширюється не лише на дії, визначені трудовим договором (контрактом), але й на ділові контакти з клієнтом або представником урядової організації.

Жоден працівник Банку не повинен приймати або просити (прямо або побічно) оплату, подарунки або щось інше, що представляє цінність, від фактичного або потенційного клієнта Банку (офіційного представника або службовця урядової організації чи іншої особи) як подяку за допомогу або сприяння, що було чи буде зроблено у зв'язку з будь-якою угодою і процедурою, яку здійснює Банк. Ця політика не перешкоджає прийняттю запрошень на неофіційні обіди, концерти, а також прийняттю подарунків,

пов'язаних з рекламою, що не мають великої цінності, або сувенірів, прийнятих в банківській спільноті і дозволених законом, у разі коли працівник або Банк не почувають себе в боргу, приймаючи такі знаки уваги.

Працівник Банку не повинен пропонувати (прямо або побічно) оплату або подарунки чи інші речі значної вартості представникові клієнта (у т. ч. потенційного), державній установі або громадській організації на подяку за допомогу і вплив, або при отриманні підтвердження, що таку допомогу або вплив було чи буде надано у зв'язку із продажем або будь-якою іншою угодою чи процедурою, які можуть зашкодити працівникам або керівникам контрагента, або завдати шкоди Банку. Зазначене не стосується рекламних сувенірів незначної вартості та інших проявів люб'язності (неофіційних обідів, розваг), які пропонуються без будь-яких умов і не змушують почуватися у боргу. Однак якщо інша сторона прийняла суворіші правила, що забороняють приймати подарунки навіть малої вартості, працівники Банку повинні поважати ці правила.

Прийняття і вручення подарунків визначається нормами ділової етики. Приймати і дарувати можна лише сувеніри рекламного характеру вартістю не більше 50 грн., які в жодному разі не повинні ставити Банк в особі його працівника у двозначне положення і змушувати почуватися зобов'язаним.

Будь-які питання, пов'язані із застосуванням цієї політики щодо специфічних угод, повинні адресуватися безпосередньому керівникові або Правлінню Банку.

**7. Відповідальність працівників Банку** Працівник несе особисту відповідальність за досягнення цілей Банку, підрозділу, виконання поставлених завдань відповідно до рівня професійної компетентності і делегованих повноважень.

Працівник Банку несе особисту відповідальність за якість виконуваної роботи: грамотність, коректність і практичність складених документів; точне виконання договірних зобов'язань.

Працівник Банку несе особисту відповідальність за неухильне виконання положень цього Кодексу. Дотримання норм цього Кодексу забезпечується повсякденною діяльністю працівника Банку. Порушення положень цього Кодексу може розглядатися як дія, несумісна зі статусом працівника Банку, і слугувати підставою для накладання дисциплінарних стягнень.

Місто Дата Прізвище Підпис Печатка

## ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

### **Інспектор кадрів (код КП 3423)**

(відповідно до законодавства у сфері захисту персональних даних)

#### **1. Загальні положення**

1.1. Ця посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права та відповідальність інспектора з кадрів.

1.1. Інспектор з кадрів належить до категорії «Фахівці».

1.2. Приймається на посаду та звільняється з неї наказом директора підприємства за погодженням з начальником відділу кадрів.

1.3. Безпосередньо підпорядковується начальнику відділу кадрів.

1.4. У своїй діяльності керується цією посадовою інструкцією, а також:

1.5.1. З питань кадрової роботи:

нормативно-правовими актами (Конституція України; Кодекс законів про працю України; Закон України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР; інші нормативно-правові акти з трудового права та кадрового діловодства);

локальними актами підприємства (статут; правила внутрішнього трудового розпорядку; колективний договір; положення про відділ кадрів; накази та розпорядження директора підприємства);

1.5.2. З питань захисту персональних даних:

Законом України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 р. № 2297-VI, іншими нормативно-правовими актами у сфері захисту персональних даних, положенням про захист персональних даних у *(вказати назву підприємства)*.

1.5.3. З питань військового обліку — організаційно-розпорядчими документами підприємства з відповідних питань, вказівками військового комісаріату, нормативно-правовими актами:

Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» від 25 березня 1992 р. № 2232-ХІІ;

Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» від 21 жовтня 1993 р. № 3543-ХІІ;

Положення про військовий облік військовозобов'язаних і призовників, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 9 червня 1994 р. № 377;

Перелік спеціальностей, за якими жінки, що мають відповідну підготовку, можуть бути взяті на військовий облік, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 14 жовтня 1994 р. №711;

Інструкція з організації ведення військового обліку військовозобов'язаних і призовників в органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах, організаціях і навчальних закладах, затверджена наказом Міністра оборони України від 15 грудня 2010 р. № 660, зареєстрованим в Мін'юсті 12 березня 2011 р. за № 308/19046 (далі — Інструкція з військового обліку);

Інструкція щодо бронювання військовозобов'язаних за підприємствами, установами, організаціями на період мобілізації та воєнного часу, затверджена постановою Міжвідомчої комісії з питань бронювання військовозобов'язаних за підприємствами, установами і організаціями на період мобілізації та воєнного часу від 22 травня 1996 р. № 1, зареєстрованою в Мін'юсті 16 липня 1996 р. за № 363/1388.

1.6. Мета діяльності — забезпечення обліку працівників підприємства, організація кадрового діловодства, контроль за дотриманням кадрових процедур, облік військовозобов'язаних та призовників, що працюють на підприємстві.

1.7. У разі відсутності інспектора з кадрів на роботі (хвороба, відпустка, відрядження тощо) за наказом директора його обов'язки виконує інший працівник відділу кадрів у порядку, встановленому законодавством.

## **2. Завдання та обов'язки**

- 2.1. Веде згідно з уніфікованими формами первинної облікової документації облік працівників підприємства, його підрозділів; облік військовозобов'язаних та призовників, що працюють на підприємстві.
- 2.2. Забезпечує відповідність кадрової документації законодавству у сфері праці, у сфері захисту персональних даних та вимогам системи управління якістю підприємства.
- 2.3. Оформлює прийняття на роботу, переведення, переміщення і звільнення працівників відповідно до законодавства про працю, положень, інструкцій, а також наказів керівника підприємства.
- 2.4. При прийнятті на роботу:
  - 2.4.1. Отримує від осіб згоду на обробку персональних даних, роз'яснює особам вимоги законодавства у сфері захисту персональних даних.
  - 2.4.2. Перевіряє у осіб наявність військово-облікових документів (у військовозобов'язаних — військового квитка або тимчасового посвідчення, у призовників — посвідчення про приписку до призовної дільниці), встановлює, чи перебувають працівники на військовому обліку за місцем проживання. Військовозобов'язаних та призовників, які не перебувають на військовому обліку, приймають на роботу лише після узяття їх на військовий облік за місцем проживання.
- 2.5. Забезпечує зберігання картотеки особових карток (типова форма № П-2) та обмеження доступу до неї згідно з вимогами законодавства у сфері захисту персональних даних.
- 2.6. Формує і веде особові справи працівників, забезпечує їх зберігання з дотриманням вимог законодавства у сфері захисту персональних даних.
- 2.7. Протягом десяти днів з дня включення персональних даних працівників до бази персональних даних «Працівники» (особові картки, особові справи, інформаційна база програми 1С) під підпис повідомляє

нового працівника про його права у сфері захисту персональних даних, мету обробки персональних даних та осіб, яким передаються персональні дані (за їх наявності).

2.8. Бере участь у розробленні перспективних і поточних планів підприємства з праці та кадрових питань.

2.9. Готує необхідні матеріали для атестаційної, кваліфікаційної комісії, проекти документів щодо нагородження і заохочення працівників.

2.10. Веде облік трудових книжок, забезпечує їх зберігання згідно з вимогами законодавства у сфері захисту персональних даних.

2.11. Вносить до трудових книжок працівників записи про роботу, заохочення і нагородження.

2.12. Веде облік надання відпусток працівникам, складає графік відпусток, контролює його дотримання.

2.13. Визначає страховий стаж для надання допомоги з тимчасової непрацездатності й вагітності та пологах за трудовими книжками, іншими документами та даними, що містяться в системі персоніфікованого обліку відомостей про застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування, оформлює і видає працівникам довідки про їхню трудову діяльність.

2.14. Оформлює документи, необхідні для призначення пенсій працівникам підприємства та їхнім сім'ям.

2.15. Після закінчення встановлених строків поточного зберігання готує документи для передання їх до архівного підрозділу підприємства.

2.16. Контролює стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства та дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

2.17. Веде облік порушень трудової дисципліни.

2.18. Складає встановлену звітність про роботу з кадрами.

2.19. Виконує обов'язки з обліку військовозобов'язаних та призовників, що працюють на підприємстві.

2.19.1.Забезпечує виконання Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу», Інструкції з військового обліку, правил військового обліку громадян тощо.

2.19.2.Надає допомогу військовим комісаріатам у проведенні оборонних заходів.

2.19.3.Забезпечує повноту та якість обліку всіх військовозобов'язаних і призовників, які працюють на підприємстві, за правилами, встановленими Міністерством оборони України.

2.19.4.Проводить щороку звірку особових карток (типова форма № П-2) військовозобов'язаних і призовників із записами у військових квитках і посвідченнях про приписку до призовної ділянки, а також з паспортами.

2.19.5.Звіряє щороку особові картки військовозобов'язаних і призовників з обліковими даними військовозобов'язаних у військових комісаріатах, згідно з планом, який складає на початку року. Якщо військовозобов'язаний перебуває на обліку поза межами міста, проводить звірку шляхом надсилання листів до військових комісаріатів.

2.19.6.Відстежує зміни сімейного стану, місця проживання, посади, освіти у військовозобов'язаних та призовників, за наявності змін вносить необхідні відомості до особових карток. Щомісяця, до 5 числа повідомляє військові комісаріати про зміни в облікових даних призовників і військовозобов'язаних.

2.19.7.Повідомляє у семиденний строк військові комісаріати про військовозобов'язаних та призовників, яких прийнято або звільнено з роботи.

2.19.8.Приймає під розписку від військовозобов'язаних та призовників військово-облікові документи для подання їх до військових комісаріатів, а також для звірки з особовими картками, оформлення відстрочки від призову тощо.



Своєчасно оформляє відстрочки працюючим військовозобов'язаним із числа інженерно-технічних працівників, медичного персоналу, службовців та кваліфікованих робітників.

2.19.10. За вимогою військових комісаріатів оповіщає військовозобов'язаних та призовників про виклик до військових комісаріатів та забезпечує своєчасне прибуття за викликами.

2.19.11. Подає щороку в грудні до військового комісаріату список юнаків, які підлягають приписці до призовних діляниць.

2.19.12. Щороку складає і подає до військового комісаріату звіт про чисельність працюючих та заброньованих військовозобов'язаних (форма № 6-Б) у строки, визначені законодавством.

2.19.13. Складає щороку план роботи з обліку військовозобов'язаних та призовників на підприємстві.

2.19.14. Веде:

—картотеку особових карток військовозобов'язаних та призовників за типовою формою № П-2, забезпечує зберігання картотеки та обмеження доступу до неї згідно з вимогами законодавства у сфері захисту персональних даних;

—справу «Листування з питань обліку військовозобов'язаних і призовників»;

—журнал перевірок представниками військового комісаріату стану обліку і бронювання військовозобов'язаних;

—журнал звірок особових карток з військовими комісаріатами.

2.19.15. Доводить правила військового обліку до військовозобов'язаних та призовників, які працюють на підприємстві, та інформує їх про відповідальність за невиконання зазначених правил.

2.19.16. Здійснює бронювання військовозобов'язаних за підприємством згідно з відомчим переліком посад та професій.

2.19.17.Бере участь у семінарах та заняттях, які проводить військовий комісаріат.

### **3. Права**

Має право:

3.1.Одержувати в установленому порядку від усіх структурних підрозділів підприємства інформацію, потрібну для виконання своїх посадових обов'язків.

3.2.Вимагати від працівників підприємства надання до відділу кадрів у встановлені строки необхідних документів (заяв, пояснень, документів про освіту тощо).

3.3.Вимагати від військовозобов'язаних та призовників подання військово-облікових документів для внесення змін в особові картки (типова форма № П-2), а також для подання військово-облікових документів до військового комісаріату.

3.4.Подавати начальнику відділу кадрів пропозиції щодо підвищення ефективності кадрової роботи на підприємстві.

3.5.Підписувати або візувати документи у межах компетенції.

### **4. Відповідальність**

Несе відповідальність за:

4.1.Невиконання або неякісне виконання своїх обов'язків відповідно до цієї посадової інструкції.

4.2.Розголошення інформації з документів з грифом «Для службового користування» та розголошення персональних даних, які довірено або які стали відомі у зв'язку з виконанням обов'язків на посаді інспектора з кадрів.

4.3.Завдання шкоди діловій репутації підприємства, а також матеріальних збитків з власної провини (у межах, встановлених законодавством України).

4.4. Недотримання правил і норм охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії.

Роботу інспектора з кадрів оцінює начальник відділу кадрів з урахуванням повноти, якості та своєчасності виконання ним своїх посадових обов'язків.

## **5. Повинен знати**

5.1. Конституцію України, законодавчі та нормативно-правові акти у сфері праці, захисту персональних даних, з питань військового обліку.

5.2. Методичні матеріали з обліку та руху персоналу.

5.3. Порядок подання документів для призначення пенсій, ведення і зберігання трудових книжок та особових справ працівників.

5.4. Структуру підприємства та його підрозділів.

5.5. Діловодство, стандарти організаційно-розпорядчої документації.

5.6. Вимоги системи управління якістю, що впроваджено на підприємстві, щодо оформлення документації, а також регламентації процесів та процедур, у яких бере участь відділ кадрів підприємства.

5.7. Порядок складання установленної звітності.

5.8. Порядок визначення назв посад відповідно до Класифікатора професій.

5.9. Порядок визначення страхового стажу, надання пільг та компенсацій працівникам.

5.10. Порядок проведення атестації та підвищення кваліфікації працівників підприємства.

5.11. Правила роботи із засобами обчислювальної техніки і зв'язку, відповідне прикладне програмне забезпечення.

5.12. Правила і норми охорони праці, техніки безпеки, протипожежного захисту.

## **6. Кваліфікаційні вимоги**

Базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст). Стаж роботи за професією інспектора з кадрів — не менше року.

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

Для виконання обов'язків та реалізації своїх прав взаємодіє:

7.1.3 усіма структурними підрозділами підприємства з питань отримання від них необхідної інформації та даних, які потрібні для ефективної організації кадрового діловодства, обліку військовозобов'язаних та призовників на підприємстві;

7.2.3 іншими працівниками відділу кадрів щодо забезпечення захисту персональних даних;

7.3.3 представниками військових комісаріатів з питань, що належать до його компетенції.

Начальник відділу кадрів

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Навчальне видання

**Кучеренко** Діана Григорівна  
**Шморгун** Наталія Петрівна

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**Практикум**

Відповідальний за випуск М.М. Руженський  
Комп'ютерний набір Д.Г. Кучеренко, Н.П. Шморгун

Підписано до друку 15.11.2012. Формат 60 x 84/16. Папір офсетний.  
Друк ротатійний трафаретний. Ум. друк. арк.13,7. Обл.-вид. арк. 7,8.  
Наклад 42. Зам № 348

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготовників і розповсюджувачів видавничої  
продукції. Серія ДК № 1805 від 25.05.2004.

Інститут підготовки кадрів  
державної служби зайнятості України (ІПК ДСЗУ)  
03038, Київ-38, вул. Нововокзальна, 17  
Тел./факс: (044) 536-14-85