

**Л.І. Михайлова**

# **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів  
вищих навчальних закладів*



Київ – 2007

УДК 331.1(075.8)

ББК 65.290-2я73

М 69

*Гриф надано  
Міністерством освіти і науки України  
(лист №1.4/18-Г-548 від 13.04.2007 р.)*

Рецензенти:

**Козьменко С.М.** – доктор економічних наук, проректор з наукової роботи, професор кафедри менеджменту Української академії банківської справи Національного банку України;

**Лук'яненко Н.Д.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці Донецького національного університету;

**Соколов М.О.** – доктор економічних наук, проректор з науково-педагогічної роботи та фінансових питань Сумського національного аграрного університету, професор кафедри економіки АПК і екологічного менеджменту.

**Михайлова Л.І.**

**М69 Управління персоналом.** Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

ISBN 978-966-364-481-3

В навчальному посібнику висвітлюються теоретичні основи управління персоналом, аналізуються сучасні підходи до формування кадрового складу організацій, викладені практичні завдання та варіанти їх розв'язання, містяться методичні рекомендації проведення ділових ігор, тренінгів, ситуаційних вправ, подані тестові завдання для самоконтролю знань студентів.

Навчальне видання розраховане на студентів і викладачів вищої школи. Може також бути корисним аспірантам, керівникам кадрових служб і організацій та всім, хто цікавиться проблемами сучасного кадрового менеджменту.

ISBN 978-966-364-481-3

© Михайлова Л.І., 2007

© Центр учбової літератури, 2007

# ЗМІСТ

Вступ . . . . .	7
<b>Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.</b> . . . . .	9
1.1. Предмет, завдання та сутність науки управління персоналом . . . . .	9
1.2. Поняття об'єкту кадрової роботи в організації . . . . .	11
1.3. Основні етапи організації роботи з персоналом . . . . .	15
<i>Питання для повторення та самоконтролю.</i> . . . . .	16
<i>Тести до теми.</i> . . . . .	16
<b>Тема 2. ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.</b> . . . . .	18
2.1. Становлення поглядів на управління персоналом. . . . .	18
2.2. Формування наукових поглядів на управління людськими ресурсами . . . . .	19
2.3. Розвиток вітчизняних підходів до управління персоналом. . . . .	21
2.4. Сучасні теорії в управлінні персоналом . . . . .	22
<i>Питання для повторення та самоконтролю.</i> . . . . .	26
<i>Тести до теми.</i> . . . . .	26
<b>Тема 3. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b> . . . . .	29
3.1. Сутність механізму управління трудовими ресурсами . . . . .	29
3.2. Загальнодержавні та регіональні органи управління трудовими ресурсами. . . . .	31
3.3. Кадрові служби організацій; їх завдання та функції. . . . .	33
<i>Питання для повторення та самоконтролю.</i> . . . . .	36
<i>Тести до теми.</i> . . . . .	36
<b>Тема 4. ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> . . . . .	38
4.1. Правові основи укладання трудових відносин . . . . .	38
4.2. Правові основи розторгнення трудових відносин. . . . .	41
4.3. Поняття робочого часу та його оплати . . . . .	42

	<i>Питання для повторення та самоконтролю</i> . . . . .	45
	<i>Тести до теми</i> . . . . .	45
<b>Тема 5. ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ.</b>		48
	5.1. Планування чисельності кадрів в організації . . . . .	48
	5.2. Джерела забезпечення потреби в кадрах . . . . .	53
	5.3. Формування штатів організацій за кордоном . . . . .	54
	<i>Питання для повторення та самоконтролю</i> . . . . .	56
	<i>Тести до теми</i> . . . . .	57
<b>Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ</b>		59
	6.1. Організація набору (залучення) персоналу . . . . .	59
	6.2. Відбір персоналу . . . . .	61
	6.3. Організація конкурсу спеціалістів . . . . .	63
	<i>Питання для повторення та самоконтролю</i> . . . . .	65
	<i>Тести до теми</i> . . . . .	65
<b>Тема 7. ПРОФЕСІЙНА ОРІЄНТАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>		68
	7.1. Професійна орієнтація як система об'єктивного інфор- мування населення . . . . .	68
	7.2. Професіологія та професіограма в системі управління персоналом . . . . .	69
	7.3. Трудова адаптація персоналу . . . . .	70
	7.4. Досвід організації професійної орієнтації за кордоном . . . . .	72
	<i>Питання для повторення та самоконтролю</i> . . . . .	73
	<i>Тести до теми</i> . . . . .	73
<b>Тема 8. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ УПРАВЛІННЯ</b>		75
	8.1. Процес формування управлінських кадрів . . . . .	75
	8.2. Регулювання оплати менеджерів . . . . .	78
	8.3. Підвищення кваліфікації та перепідготовка управлін- ських кадрів . . . . .	79
	<i>Питання для повторення та самоконтролю</i> . . . . .	82
	<i>Тести до теми</i> . . . . .	83
<b>Тема 9. РЕЗЕРВ КАДРІВ</b>		85
	9.1. Поняття та мета формування резерву кадрів . . . . .	85
	9.2. Етапи та принципи формування резерву кадрового складу . . . . .	87
	9.3. Методи відбору кандидатів в резерв . . . . .	88
	9.4. Організація роботи з резервом . . . . .	89
	<i>Питання для повторення та самоконтролю</i> . . . . .	91
	<i>Тести до теми</i> . . . . .	92

<b>Тема 10. ПЕРІОДИЧНА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ТА АТЕСТАЦІЯ КАДРІВ</b> . . . . .	94
10.1. Сутність та завдання оцінки кадрів . . . . .	94
10.2. Методичні підходи до оцінки персоналу. . . . .	96
10.3. Атестація як форма оцінки персоналу . . . . .	98
<i>Питання для повторення та самоконтролю.</i> . . . . .	100
<i>Тести до теми</i> . . . . .	100
<b>Тема 11. РОЗВИТОК ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ</b> . . . . .	103
11.1. Види та методи підвищення кваліфікації персоналу . . . . .	103
11.2. Організаційне та методичне забезпечення навчання . . . . .	105
11.3. Система професійної підготовки кадрів за кордоном . . . . .	107
<i>Питання для повторення та самоконтролю.</i> . . . . .	109
<i>Тести до теми</i> . . . . .	109
<b>Тема 12. УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ</b> . . . . .	111
12.1. Сутність поняття кар'єри; види, характеристика . . . . .	111
12.2. Система професійного переміщення працівників . . . . .	113
12.3. Управління діловою кар'єрою . . . . .	114
<i>Питання для повторення та самоконтролю.</i> . . . . .	117
<i>Тести до теми</i> . . . . .	118
<b>Тема 13. СИСТЕМА КОМПЕНСАЦІЙ ТА ВІНАГОРОД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ</b> . . . . .	121
13.1. Критерії та організація визначення винагород . . . . .	121
13.2. Визначення компенсацій та пільг . . . . .	123
13.3. Методи визначення винагород персоналу . . . . .	126
<i>Питання для повторення та самоконтролю.</i> . . . . .	129
<i>Тести до теми</i> . . . . .	129
<b>Тема 14. ДИНАМІКА ТА РОЗВИТОК СТАБІЛЬНОГО КОЛЕКТИВУ</b> . . . . .	132
14.1. Поняття та значення трудового колективу в управлін- ні персоналом. . . . .	132
14.2. Структура та стадії розвитку колективу . . . . .	133
14.3. Соціально-психологічний клімат та фактори його регулювання. . . . .	136
14.4. Конфлікти в колективі. . . . .	139
<i>Питання для повторення та самоконтролю.</i> . . . . .	141
<i>Тести до теми</i> . . . . .	141
<b>Тема 15. СОЦІОНІКА ПЕРСОНАЛУ</b> . . . . .	144
15.1. Сутність та поняття соціоніки . . . . .	144
15.2. Побудова соціонічних моделей особистостей . . . . .	145
15.3. Характеристика особливостей основних соціотипів . . . . .	146
<i>Питання для повторення та самоконтролю.</i> . . . . .	150
<i>Тести до теми</i> . . . . .	151

<b>Тема 16. УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ ТА ТРУДОВОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ</b> . . . . .	152
16.1. Сутність та показники плинності кадрів . . . . .	152
16.2. Управління плинністю кадрів . . . . .	153
16.3. Організація управління трудовою дисципліною . . . . .	154
16.4. Управління плинністю кадрів та трудовою дисципліною за кордоном . . . . .	155
<i>Питання для повторення та самоконтролю.</i> . . . . .	157
<i>Тести до теми.</i> . . . . .	157
<b>Тема 17. ДОКУМЕНТАЦІЯ ТА ДІЛОВОДСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> . . . . .	159
17.1. Основні вимоги організації діловодства кадрових служб . . . . .	159
17.2. Документаційне забезпечення управління кадрами . . . . .	160
17.3. Організація обліку та звітності по кадрам . . . . .	162
17.4. Система інформації про персонал за кордоном. . . . .	163
<i>Питання для повторення та самоконтролю.</i> . . . . .	165
<i>Тести до теми.</i> . . . . .	166
<b>Практика управління персоналом.</b> . . . . .	168
<i>Заняття № 1.</i> Практичне заняття: Методи вивчення особи- стості . . . . .	168
<i>Заняття № 2.</i> Навчально-ділова гра: Соціально- психологічний портрет керівника . . . . .	186
<i>Заняття № 3.</i> Практичне заняття: Трудовий колектив в системі управління персоналом . . . . .	193
<i>Заняття № 4.</i> Навчально-психологічний тренінг: Мистецтво критики в управлінні персоналом . . . . .	198
<i>Заняття № 5.</i> Практичне заняття: Підбір на посаду . . . . .	211
<i>Заняття № 6.</i> Навчально-психологічний тренінг: Вирішення конфліктних ситуацій в управлінні персоналом. . . . .	217
<i>Заняття № 7.</i> Практичне заняття: Документи-регламенти в управлінні персоналом. . . . .	231
<b>Відповіді до тестів</b> . . . . .	244
<b>Список літератури</b> . . . . .	245

## **ВСТУП**

Беззаперечно, люди є найбільшою цінністю організацій, регіону, країни. Поступальний розвиток суспільства, об'єктивні зміни в розвитку продуктивних сил в епоху формування нової економіки, де найголовнішим чинником зростання виступають знання, кваліфікація людини, вимагають від економічної науки посилити увагу до людини та її творчих здібностей.

Тому однією із найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки більшості країн світу залишається проблема формування ефективного управління персоналом організацій.

За умови існуючою багатоваріантності підходів до цієї проблеми основними найбільш загальними складовими є: планування та формування персоналу, підбір та відбір найбільш здібних та придатних до роботи, формування резерву та атестація кадрів, формування ефективної системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, управління діловою кар'єрою та плінністю кадрів, організацію кадрового діловодства та інші. Саме ці питання і становлять інтерес більшості сучасних організацій, що сприймають працюючих в колективі людей як найбільш цінний ресурс, який на відміну від матеріально-речових факторів виробництва з роками не втрачає свою цінність. та стали Ці та інші питання і стали в центрі уваги автора при підготовці даного навчального посібника.

Зростання інтересу до людського фактору у другій половині 20-го сторіччя зумовило за кордоном введення в навчальні плани при підготовці менеджерів дисциплін, присвячених вивченню особливостей працівників та закономірностей формування та розвитку колективів. Однак у вітчизняних вищих навчальних закладах тільки з початку 90-х років ця галузь знань знайшла більшу увагу та стала предметом вивчення майбутніх керівників.

При підготовці цього навчального посібника автор узагальнював результати досліджень багатьох вчених з проблем управління

персоналом, власний досвід проведення наукових досліджень з проблеми кадрового менеджменту, формування та розвитку людського капіталу в аграрному секторі економіки, а також багаторічний досвід викладання автором навчальних дисциплін «Соціологія та психологія праці», «Управління сільськогосподарським виробництвом» в Харківському національному аграрному університеті ім. В. В. Докучаєва та «Управління трудовими ресурсами», «Управління персоналом», «Менеджмент» та інших управлінських дисциплін в Сумському національному аграрному університеті. Безперечно, це видання також містить окремі результати багаторічних досліджень автора, присвячених розвитку та використанню людського капіталу в сільських регіонах, а також узагальнення думок вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної проблеми, результати міркувань та дискусій з талановитими людьми щодо практичного її вирішення.

Відомо, що управління персоналом базується на об'єктивно існуючих та притаманних ефективному управлінню організаціями функціях, методах, принципах, процедурах. Разом з тим управління персоналом має свою специфіку, свій об'єкт та суб'єкт, різні технології та підходи, послідовність та складові елементи. Всі ці питання і становлять зміст даного навчального посібника.

Не претендуючи на остаточність суджень та висновків своїх досліджень, буду щиро вдячна тим читачам, які надішлють свої зауваження і пропозиції, що безперечно дозволить мені продовжувати покращувати та еволюціонувати свої дослідження.

*Любов Іванівна Михайлова,*  
д-р екон. наук, професор,  
Сумський національний  
аграрний університет,  
40021, м. Суми  
Телефон: (80542) 627 824  
E-mail: [Lmikhaylova@yahoo.com](mailto:Lmikhaylova@yahoo.com)



# ТЕМА



## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

*Ключові слова:* персонал, трудові ресурси, кадри, робоча сила, етапи управління персоналом.

### 1.1. Предмет, завдання та сутність науки управління персоналом

Результати діяльності більшості організацій свідчать про те, що одним із найважливіших факторів ефективного їх функціонування в сучасних умовах є наявність високопродуктивного стабільного колективу, здібного в екстремальних умовах вирішувати проблеми та досягати поставлену мету. На думку вчених та спеціалістів-практиків проблема управління персоналом в найближчій перспективі буде знаходитися в центрі уваги керівництва кожної фірми, кожної організації.

Чи може функціонувати організація без людей? Навіть при такому шаленому поступу науково-технічного прогресу? Відомий американський професор з управління Дж. Гелбрейт відносно цього зазначив: «Люди — загальний знаменник прогресу» [15].

Виходячи із значного досвіду управління компанією «Дженерал Моторс» відомий її керівник зробив такий висновок: «Для функціонування організації потрібні машини, технології, капітал, люди. На перше місце я ставлю людей. Все інше без них стає непотрібним, непродуктивним» [34].

Тому важлива роль та головна відповідальність за організацію роботи з кадрами покладається безпосередньо на керівників підприємств чи їх заступників з питань управління персоналом та на професійно підготовлених працівників відділу кадрів.

У невеликих підприємствах, фірмах усі завдання по управлінню персоналом організації виконуються, як правило, власником чи підприємцем. Великі організації мають у своїй управлінській структурі спеціалізовану функціональну ланку управління — відділ кадрів та відповідно менеджерів з управління персоналом. Вони координують виконання в організації усіх етапів з управління кадрами: від їх залучення до звільнення з організації, що і характеризує сутність управління персоналом як процесу.

В сучасній навчальній та науковій літературі не існує єдиного тлумачення поняття управління персоналом. Дуже широко застосовується категорія менеджменту персоналу та, на нашу думку, вдало пояснюється як цілеспрямований вплив на групи людей з метою організації та координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства [8]. На думку інших авторів, менеджмент персоналу — це багатоаспектний, складний та специфічний процес управління працівниками на основі використання різних прийомів і методів як адміністративного та економічного, так і соціально-психологічного характеру [5].

Ми не вважаємо доцільним в цьому випадку подання ще цілої низки тлумачень, понять, визначень нашого предмету досліджень та результатів їх висвітлення. Будемо застосовувати термін управління персоналом у відповідності з назвою однієї із найбільш важливих і актуальних дисциплін, що є нормативною при підготовці фахівців за напрямом «Менеджмент» та «Економіка і підприємництво» — «Управління персоналом».

Таким чином під управлінням персоналу розуміють сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи в установі.

Предметом науки управління персоналом є вивчення відносин керівництва організації з працівниками та між ними з метою найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу.

Управління персоналом є процесом безперервним та включає в себе проблеми планування, підбору, професійної підготовки, оцінки та навчання кадрів, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення якості життя. Управління персоналом є також процесом дуже складним, при здійсненні якого необхідно враховувати такі аспекти:

- техніко-технологічні, які відображають рівень розвитку конкретного виробництва;

- організаційно-економічні, що включають питання планування, визначення чисельності працюючих, організацію їх стимулювання, використання робочого часу;

- правові, які регламентують всю діяльність по управлінню персоналом відповідно до чинного законодавства;

- соціально-психологічні, які зумовлюють необхідність запровадження соціально-психологічних процедур в практику кадрової роботи;

- педагогічні, що забезпечують організацію професійного навчання, підвищення кваліфікації та виховання кадрів.

Основними завданнями управління персоналом є здійснення наукових принципів при підборі та розстановці кадрів в організації, формування стабільних продуктивних трудових колективів для реалізації поставленої перед ними мети.

## **1.2. Поняття об'єкту кадрової роботи в організації**

В сучасній науковій літературі та серед управлінців-практиків застосовуються різні терміни, що характеризують суть об'єкту кадрової роботи в організації. Таким чином, поки що не сформувалось однозначного цього поняття, і тому можна зустріти в літературі та при усному обговоренні цієї проблеми різні терміни: «трудові ресурси», «кадри», «персонал», «робоча сила» та інше.

З метою розуміння суті вивчаючої проблеми та досягнення єдності у сприйнятті застосовуваних термінів спробуємо викласти відомі нам поняття.

Відповідно до чинного законодавства нашої країни трудові ресурси — це частина населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві. Тобто, до трудових ресурсів відносять все працездатне населення у працездатному віці (чоловіки 16—59 років та жінки 16—54 років) за винятком непрацюючих інвалідів війни та праці першої та другої групи, непрацюючих осіб у допенсійному віці, котрі отримали пенсію за віком на пільгових умовах. До трудових ресурсів відносять чоловіків 60 та старше років, жінок 55 та старше років, а також підлітків молодше 16 років, які працюють в державних, кооперативних чи суспільних організаціях.

Таким чином, поняття трудових ресурсів в такому викладенні характеризує наявність, забезпечення ними в більш широкому розумінні (країна, регіон), хоча, на нашу думку, є правомірним його застосування для дослідження проблеми забезпечення та використання їх на рівні конкретної організації. Трудові ресурси є складовим елементом ресурсного потенціалу кожного підприємства, і тому застосування іншого терміну у цьому разі є менш вдалим.

Вважаємо прийнятним також застосування терміну «трудові ресурси» при формування системи управління ними на рівні конкретної організації.

Не так часто в літературі та серед управлінців-практиків останнім часом застосовується термін «робоча сила». Це поняття зараз є більш політекономічним, однак при соціалістичному устрої нашої держави воно широко застосовувалось для характеристики забезпечення підприємств кадрами та ефективності їх використання.

Робоча сила — це здібність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва [21].

В умовах ринкової економіки правомірною є дискусія про формування ціни робочої сили, достатньої для її відтворення. У цьому випадку дійсно застосування інших термінів є неприйнятним чи невдалим.

Кадри підприємств та організацій формуються та поповнюються за рахунок трудових ресурсів суспільства та виступають об'єктом кадрової роботи на підприємстві.

Під кадрами організації розуміють кваліфікованих працівників, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту. До складу кадрів не відносять тимчасових, сезонних, позаштатних працівників та працівників за сумісництвом [21].

Як правило, кадри в організації поділяють на дві групи: кадри управління та робітничі кадри. Хоча при плануванні роботи з кадрами в організації інколи виділяють, наприклад, облікові кадри, кадри обслуговування тощо.

Останнім часом широке застосування отримав термін «персонал», можливо під впливом вивчення іноземної наукової літератури.

Персонал — це особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками [21]. Наприклад, виділяють персонал обслуговуючий, виробничий, управлінський тощо. Це поняття застосовується, в основному, при плануванні та здійсненні практичних заходів щодо покращення якісних характеристик працівників організації і (в меншій мірі) при проведенні наукових досліджень.

З розвитком науки в новій соціально-економічній ситуації та формуванні інституційної економіки, з'явилися нові підходи до визначення впливу людського чинника у виробництві та появи нового терміну трудовий потенціал. Цей термін є значно ширшим поняттям, яке відображає не лише загальну чисельність носіїв здатності до праці, але і їхні освітньо-кваліфікаційні характеристики, і тривалість участі певної сукупності працездатного

населення в суспільній праці за відповідних умов. На думку Б. М. Генкина, це сукупність таких компонентів, як «здоров'я; моральність і вміння працювати в колективі; творчий потенціал; активність; організованість; освіта; професіоналізм; ресурси робочого часу» [6, с. 53]. Грішнова О. А., досліджуючи трудовий потенціал як висхідну категорію для вивчення людського капіталу, зазначала, що він став виявом цілісного, інтегрального підходу до людини [7, с. 11].

Проте, застосування понять трудовий потенціал, людський фактор хоча і стали певним кроком у формуванні сприйняття людини як важливого чинника виробництва, однак вони були обмеженими. В першу чергу тому, що в умовах транзитивної економіки нашої країни в системі праці не визнавалася можливість формування та розвитку ринкових відносин, а тому і необхідність запровадження деяких інструментів державного регулювання на ринку праці.

Історія суспільно-економічного розвитку багатьох країн засвідчує, що після переживання ними глибоких кризових явищ, війн та катаклізмів, які зумовлюють знищення переважної більшості всього матеріального капіталу, саме завдяки збереженим суб'єктивним знанням про застосування машин і механізмів, здатності людей отримувати та створювати об'єктивні знання відбувалося відтворення втраченого матеріального багатства.

У вітчизняній науковій літературі, а також серед науковців колишніх країн Радянського Союзу, в останні роки все частіше застосовується та аналізується категорія людського капіталу (*human capital*). Це обумовлено, на нашу думку, декількома факторами [18].

По-перше, зміна суспільного порядку та отримання незалежності в більшості країн постсоціалістичного простору сприяли інтеграції економічних досліджень науковців країн з розвиненими ринковими та перехідними (транзитивними) економіками, відкрили доступ до вивчення наукових досягнень тих країн, які вже не одне десятиріччя функціонують в системі ринкової інституціональної економіки та в яких саме людський капітал сприймається та визначається як найважливіший елемент їх національного багатства.

По-друге, передумовою результативного наукового співробітництва, інтеграції у світове наукове співтовариство та взаєморозуміння в наукових колах є обов'язкове застосування однозначних термінів та оперування точно визначеними науковими категоріями.

По-третє, застосування загальноприйнятих у плановій економіці категорій «робоча сила», «трудові ресурси», «кадри», а в останні роки і категорії персоналу в сучасних умовах не можуть повною мірою охарактеризувати та оцінити одну з найважливіших складових потенціалу організації, тобто окремого суб'єкта інституціональної економіки, що забезпечується і наявними трудовими ресурсами.

Поняття людський капітал виникло в ринковому середовищі, і воно відображає не лише новий підхід до аналізу ролі людини в суспільно-виробничому процесі, а й зростаюче значення інтелектуальної діяльності та неречового нагромадження для всього відтворення суспільного життя, визнання необхідності і високої ефективності вкладень у людину [7, с. 12].

Категорія людського капіталу є більш повною та правомірною для її ширшого застосування при характеристиці та оцінці рівня розвитку особистості, домогосподарства, організації, певної території, сектора економіки чи держави в цілому. Саме в терміні «людський капітал» набагато доступнішим є розуміння тих процесів, що відбуваються у сфері праці та виробництва, у т. ч. і сільському господарстві. Тому вважаємо доцільним та достатньо обґрунтованим застосування категорії людського капіталу при дослідженні процесів формування та розвитку трудових ресурсів підприємств, персоналу організацій. Застосування поняття людського капіталу є відповідним рівню розвитку виробничих відносин, виділенню та розумінню сутності найважливішого чинника — людини — в економічному зростанні організації, галузі чи країни загалом.

Тобто, людський капітал — це капітал, що сформований людиною також завдяки її освітньому рівню, кваліфікації, знань та який може давати віддачу. Людський капітал містить також і природжені (фізичні, інтелектуальні) здібності і таланти, які і є підставою для його накопичення та розвитку. Таким чином, чим вищим є людський капітал, виражений рівнем освіти, кваліфікації, знань, досвіду, тим більші можливості людини до продуктивної високоякісної праці, яка, відповідно, краще винагороджується. Людський капітал також може розглядатися як оцінка потенційної здібності особистості приносити дохід [18, с. 19].

Застосовуючи цей підхід з позиції окремої організації чи держави в цілому, можна характеризувати їх людський капітал як здібність більш ефективного виробництва продукції вищої якості. Поняття людського капіталу може застосовуватися також і для певного адміністративного регіону.

Таким чином, при вивченні цієї дисципліни не слід вважати помилкою застосування цих термінів, хоча сутність цих понять необхідно чітко для себе визначити.

### **1.3. Основні етапи організації роботи з персоналом**

Управління персоналом є важливий та безперервний процес в кожній організації. Не можна виконати перелік якихось завдань чи робіт в управлінні кадрами та вважати їх достатніми. Управління персоналом в організації повинно здійснюватися постійно, хоча окремі його заходи направлені на реалізацію того чи іншого складового елементу управління персоналом, що виступають послідовно як самостійні.

Основними етапами управління персоналом в організації є такі:

- планування персоналу, головною метою якого є розробка плану задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах;

- залучення персоналу та створення резерву потенційних кандидатів для заміщення усіх посад;

- відбір кадрів, в процесі якого здійснюється оцінка кандидатів та відбираються кращі із претендентів;

- визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг для працівників організації з метою залучення та збереження кадрів;

- професійна орієнтація та адаптація з метою швидшого введення нових працівників в організацію та реалізації їх потенціалу;

- навчання персоналу як безперервний процес, що є необхідною умовою для ефективного виконання робіт;

- оцінка діяльності працівників (атестація кадрів);

- трудове переміщення (підвищення, пониження, переведення, звільнення працівників), метою якого є більш раціональне їх використання;

- підготовка керівних кадрів як важливої складової усієї системи управління персоналом.

Детальний виклад та характеристику заходів відносно того чи іншого із перелічених вище етапів здійснено нами у наступних розділах цього навчального посібника.



## **Питання для повторення і самоконтролю**

1. Охарактеризуйте місце управління персоналом в системі менеджменту організації.
2. В чому полягають задачі управління персоналом на сучасному етапі?
3. Що є предметом науки управління персоналом?
4. Як впливають організаційні, економічні, психологічні аспекти на організацію управління персоналом?
5. Поясніть сутність та можливості застосування понять «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал», «кадри» в управлінській практиці.
6. Охарактеризуйте основні етапи процесу управління персоналом в організації.



## **Тести до теми**

- 1. Предметом науки управління персоналом є:**
  - a. вивчення відносин керівництва організації з працівниками, а також серед них з метою найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу;
  - b. аналіз міжособистих відносин в колективі;
  - c. дослідження ринку робочої сили у визначеному регіоні з метою найбільш повного та ефективного використання її потенціалу.
- 2. Управління персоналом — це:**
  - a. сукупність заходів по підвищенню продуктивності праці в організації;
  - b. система впливу на претендентів та працівників організації з метою підвищення ефективності їх використання;
  - c. сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, які безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи в установі.
- 3. Процес управління персоналом включає:**
  - a. залучення та відбір кадрів в організацію;
  - b. оцінку та навчання персоналу;
  - c. звільнення персоналу;
  - d. тільки перші дві відповіді;
  - e. перші три відповіді.
- 4. Що розумієте під «трудовами ресурсами»:**
  - a. частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;



b. здібність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва;

c. сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту;

d. особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками.

#### **5. Робоча сила — це:**

a. сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту;

b. особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками;

c. частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;

d. здібність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва.

#### **6. Поняття «кадри організації» включає:**

a. особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками;

b. частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;

c. здібність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва;

d. сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту.

#### **7. Персонал — це:**

a. особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками;

b. частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;

c. здібність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва;

d. сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту.

#### **8. Що із викладеного не входить до завдання управління персоналом в організації:**

a. підвищення кваліфікації кадрів;

b. покращення житлових умов працюючих;

c. проведення профорієнтаційної роботи за межами підприємства.

d. формування резерву керівних кадрів організації.

# ТЕМА



## ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Ключові слова:* донаучні погляди; персонал, теорії «Х», «У», «Z», гуманістичний, технократичний підхід; сучасні теорії.

### 2.1. Становлення поглядів на управління людьми

Вчені-економісти та управлінці-практики майже одно-стайно сходяться на думці, що важливою передумовою виживання найбільш ефективних організацій у конкурентному середовищі, що постійно змінюється, є формування прогресивного управління персоналом, який акумулює досягнення сучасних управлінських підходів, провідним лейтмотивом яких є визнання людей, людського капіталу організацій в якості найважливішого ресурсу [18].

Упродовж тривалого періоду розвитку суспільства проблемами формування ефективної системи управління людьми опікувалися видатні вчені, теоретики та практики. Питання про сутність, основні складові елементи та принципи раціонального управління персоналом являли собою предмет їх досліджень, хоча окремої науки, навчальної дисципліни та цілеспрямованої управлінської діяльності щодо управління персоналом організацій майже до середини ХХ-го століття у світі не існувало.

Характеризуючи еволюцію поглядів на управління персоналом, можна виділити декілька етапів, що є відповідними до формування та розвитку науки менеджменту.

Загалом, доіндустріальна епоха, включаючи рабоволодіння, яке характеризувалося застосуванням методів прямого примусу до праці, а також епоху феодалізму із властивою їй відсутністю особистої свободи, не потребувала якихось «раціоналізованих» підходів до управління людьми.

Хоча проблема управління людьми, як сфера людських знань, існувала уже давно. Так, відомо, що ще за 400 років до н.е. Сократ підкреслював важливість поділу праці та спеціалізації, вказував на те, що кожна людина народжена для визначеного виду діяльності і тому її необхідно поставити на потрібне місце. Пізніше

в Греції вивчали метод виконання трудових операцій, забезпечення їх ритмічності. Давньогрецький мислитель Плутарх досліджував та виділяв особисті якості лідерів, які, на його думку, визначали різні результати управління державами, імперіями, цілими народами.

І тільки із виникненням та розвитком капіталізму, ринкової економіки управління виробництвом, а з ним — і управління людьми, їх працею, набуває все більшого значення. І все ж до кінця XIX-го — початку XX-го століття наукового управління, і тим більше управління персоналом, не існувало.

## **2.2. Формування наукових поглядів на управління людськими ресурсами**

Розвиток капіталістичного способу виробництва у Англії у першій половині XIX-го сторіччя потребував значної кількості робітників. Важкі соціально-економічні умови життя фермерів спонукали їх залишати свої місця та заповнювати центри розвитку мануфактурного виробництва, погоджуватися на всяку працю за мізерну платню, яка забезпечувала їм життя хіба що на межі фізичного існування. За таких умов у роботодавців рідко виникали проблеми із залученням необхідних працівників.

Хіба що винятком із такого підходу управління людьми можна вважати приклад шотландського промисловця початку XIX-го ст. Роберта Оуена. Він вважав, що працівники його текстильної фабрики повинні сприйматися як «живі машини», а підтримання їх необхідного життєвого рівня є настільки важливим, як і догляд за механічним обладнанням. У цей час уже була відома праця А. Сміта «Дослідження про природу та причини багатства народу», де він сформулював так звану теорію «про економічну людину». Відповідно їй людина завжди буде працювати краще, якщо буде знати, що за рахунок цього може отримати вищу винагороду та покращити своє існування. Тобто, і А. Сміт, і Р. Оуен вважали, що гроші є основним мотивуючим фактором у роботі.

Одночасно в цей же період відомий американський вчений Ф. Тейлор (1856—1915), який пройшов шлях від робітника до керуючого компанією, ставши засновником науки управління, вказував на застосування основних принципів ефективного управління людьми. Він одним із перших на основі багаторічних спостережень обґрунтував необхідність та застосовував: науко-

вий відбір працівників на відповідні професії; попередній та заключний контроль праці; поєднання режиму праці та відпочинку; вдосконалення системи стимулювання праці та інше. На початку ХХ-го сторіччя він одним із перших вказав на те, що американці стоять перед проблемою управління не економікою, не машинами, а проблемою управління людьми. Саме Ф. Тейлор вперше ввів поняття «людського фактору». Представники американської школи управління, надаючи великого значення людині в процесі виробництва товарів та послуг, найчастіше концентрують увагу на питаннях ефективного управління людьми як трудовому ресурсі організацій [12].

Наукові дослідження одного із учнів Ф. Тейлора Г. Ганта (1861—1919) характеризують провідну роль людського фактору у промисловості. Ще в 1901 р. Г. Гант опрацював першу систему оплати дострокового виконання виробничих завдань, впровадження якої на деяких підприємствах забезпечувало зростання продуктивності праці майже вдвічі. Він був прибічником гуманізації науки управління та мріяв про подальший її розвиток.

Один із послідовників Тейлора, відомий американський вчений Г.Емерсон (1853—1931), передбачаючи в майбутньому виникнення професії менеджера з управління персоналу, ще в 1912 р. сформулював перелік вимог, яким він повинен відповідати. Тільки такий спеціаліст може дати кваліфіковану пораду адміністрації щодо використання претендентів на посади.

Французький адміністратор та дослідник А. Файоль (1811—1925) виділяє основні принципи управління персоналом: винагорода, справедливість, стабільність кадрового складу, підпорядкованість приватних інтересів суспільним, єдність персоналу. Дотримання цих принципів не втрачає актуальності і сьогодні та виступає однією із умов формування успіху організації.

Початок ХХ-го сторіччя характеризувався подальшою концентрацією виробництва, що сприяло формуванню великого кількісного складу працівників різних спеціальностей та необхідності виділення функціонального кадрового управління. Відомо, що Г. Форд намагався вирішити проблему плинності кадрів, організував так званий «психологічний відділ».

Одночасно в Європі австрійський психоаналітик З.Фрейд сформулював «теорію підсвідомого», що припускала ірраціональну поведінку людини, в тому числі і в сфері трудових відносин. Це зумовлювало необхідність формування особливого підходу до управління персоналом.

Дещо пізніше в ході експериментів у 1923—1926 рр. Е. Мейо на підприємствах компанії «Вестерн Електрик» прийшов до висновків про існування залежності продуктивності праці від соціальних факторів, а саме, від взаємовідносин між членами колективу. Він зазначав, що в кожному колективі формуються відповідні стосунки та існують певні обмеження — «неписані закони», які зумовлюють поведінку працівників та рівень продуктивності їх праці. Так, основними із них є: «не висовуйся», «не говори зайвого керівництву», «не поводи себе зверхньо з рівними тобі».

Основний вклад у розвиток теорії людських відносин, біхевіористських наук внесли вчені Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. М. Грегор. Останній в шестидесяті роки ХХ-го сторіччя сформулював так звані теорії «Х» та «У» в управлінні персоналом. Д. М. Грегор вказував, що в організації можуть формуватися та застосовуватися різні підходи до управління персоналом. Так, відповідно теорії «Х», керівництво організацією сприймає працівників як таких, які не прагнуть до високопродуктивної праці, уникають відповідальності, лінивих, не здібних по своїй суті осіб. Тому працівників необхідно постійно примушувати, контролювати, їм загрожувати, аби зацікавити їх підвищувати зусилля для досягнення мети.

Теорія «У» передбачає сприйняття працівників організації такими, для яких праця є такою ж природною та бажаною, як і відпочинок. При такому управлінні персоналом люди сприймаються як здібні, здатні приймати рішення, ініціативні та готові нести відповідальність; постійний контроль їх діяльності є зайвим. Менеджери, що орієнтуються на застосування теорії «У», вважають, що працівників можна стимулювати, надаючи їм більшої самостійності у праці, делегуючи їм повноваження, відповідальність; забезпечуючи можливість задоволення потреб, які розташовуються вище простих фізіологічних (відповідно сформульованої ієрархії потреб А. Маслоу).

### **2.3. Розвиток вітчизняних підходів до управління персоналом**

Щодо розвитку вітчизняних наукових досліджень з управління персоналом, то проблемам людини та її місцю в системі господарювання, зайнятості та умовам праці присвячував увагу у своїх працях І.Франко (1856—1916). Про сукупність та різновиди людських потреб вказували відомі вчені економісти

М. І. Туган-Барановський (1865—1919) та І. В. Вернадський (1821—1884).

Дослідження з питань організації праці та управління, які значно інтенсифікувалися після переходу від політики «воєнного комунізму» до «нової економічної політики», успішно проводили М. А. Вітке, О. К. Гастев (1882—1938), П. М. Керженцев (1881—1940) та інші.

У створеному в Москві у 1921 р. Інституті праці, який очолював О. К. Гастев, працювали над пошуком шляхів раціоналізації трудових рухів, оптимізації робочого місця працівника, розробкою системи наукової організації праці (правила, норми).

П. М. Керженцев вважав, що управління людьми у різних організаціях має спільні риси, тому може бути доцільним обмін досвідом та формулювання певних загальних принципів управління.

Великий організатор М. Вітке одним із перших вітчизняних вчених сформулював тезу про необхідність виділення окремої науки — управління людьми, а також зазначав на сукупності якостей, які є необхідними керівникові.

Директор Харківського філіалу Інституту праці Ф. Р. Дунаєвський акцентував увагу на проблемах підбору персоналу, його підготовці та стимулюванні. Він застосував поняття «адміністративної ємкості», під яким розумів здатність керівника безпосередньо працювати із певною кількістю осіб.

Необхідно зважати і на те, що одним із завдань цих досліджень було обґрунтування принципів управління, які склалися у соціалістичній системі господарювання: централізм, пряме директивне управління виробничо-господарською діяльністю організацій з боку державних та партійних органів. Але в 30-ті роки 20-го сторіччя більшість досліджень з соціально-психологічних проблем в Радянському Союзі були призупинені, вчені репресовані, Інститут праці та його філіали були закриті. Відродження наукових досліджень відбулося з приходом «періоду відлиги», у 60-ті роки. Дослідження з проблем управління персоналу за кордоном не призупинялися. Тому у цій галузі знань більш відомими є багато американських, західноєвропейських вчених.

## 2.4. Сучасні теорії в управлінні персоналом

Уже у 80-ті роки ХХ-го сторіччя професор Каліфорнійського університету В. Оучи дав новий поштовх розвитку цих підходів та сформулював теорію «Z». Відповідно до неї, ефекти-

вне управління персоналом може формуватися тоді, коли керівництво організації буде сприймати його як одну велику сім'ю. Менеджери, які дотримуються теорії «Z», вважають необхідним формування у працівників почуття приналежності до спільних справ, завдань колективу; підтримання ентузіазму, ініціативності; залучення їх до прийняття рішень та розподіл відповідальності. Застосування частого контролю є недоцільним, а можливість задоволення усіх потреб людини в організації є необхідною. Останнім часом в науковій літературі зазначається, що деякі підходи із теорії «Z» хоча і застосовуються в деяких американських, британських, французьких чи інших сучасних ефективно функціонуючих компаніях, однак вони в більшій мірі є притаманними японським фірмам.

Взагалі, аналізуючи різні підходи до формування науки про управління персоналом, необхідно зазначити на особливому «японському чуді», завдяки якому ця невелика країна з обмеженими природними ресурсами досягла видатного ефекту в організації менеджменту. Основними складовими елементами у формування ефективного менеджменту персоналу на японських підприємствах є: врахування національних особливостей, повага до традицій; розвинуте почуття поваги до старших за віком, почуття колективізму; повічний трудовий найм працівників; перевага суспільних, колективних інтересів над індивідуальними, приватними; постійний розвиток та навчання персоналу; задоволення потреби в спілкуванні через участь у неформальних зустрічах; залучення членів сім'ї до справ колективу; врахування соціальних аспектів при визначенні винагород персоналу та інше.

Останнім часом, в період поступального розвитку науково-технічного прогресу та глобалізації світової економіки, практика свідчить, що в управлінні персоналом як складової частини менеджменту організацій, виділяється два полярних підходи — технократичний та гуманістичний.

При технократичному підході управлінські рішення підпорядковані перш за все інтересам виробництва; чисельність та склад працівників визначається виходячи із застосовуваної техніки, технології, розподілу та кооперації праці, ритму виробничого процесу та інше. Тобто, завдання управління персоналом підпорядковується процесу управління виробництву та зводиться до підбору кадрів визначеної кількості та певних кваліфікаційних характеристик.

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зни-

ження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Відповідно цієї концепції, результативність організації залежить не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, а і від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх увявленню про місце роботи у системі життєвих цілей та інше.

Незважаючи на те, що після викладення сутності цих підходів пройшло багато часу і вони зазнавали впливу інших країн, основні міжкультурні відмінності між ними збереглися і до цього часу. В багатьох визнаних підручниках, навчальних посібниках виділяють відмінні між собою підходи до управління персоналом організацій, інколи чітко розмежовуючи їх на два полярних: американський та японський. Слід зазначити, що японський стиль управління найбільшою мірою враховує національні традиції (повага до ритуалів, звичаїв; розвиток «колективного духу»; общинний принцип підпорядкування лідеру; культ вірності слову; повне охоплення навчанням усіх працюючих; довічне наймання на роботу та ін.). Проте, таку характеристику не можна вважати достатньою. На нашу думку, головною відмінністю японського стилю управління є те, що він акумулював у собі всі сучасні прогресивні управлінські підходи (методи, прийоми), незалежно від того, де, в якій країні вони були спочатку сформовані, опрацьовані та апробовані.

Порівнюючи наведені стилі управління з точки зору їх прийнятності для формування і розвитку людського капіталу організації, можемо відзначити, що японський стиль управління є найбільш прогресивним, інноваційно та гуманістично орієнтованим. Якщо англійські, німецькі (а також і американські) організації у переважній більшості своїй схильні забезпечувати свої кадрові потреби за допомогою кадрових агенцій (тобто за допомогою джерел зовнішнього середовища), то японські фірми, навпаки, орієнтовані на «вирощування» власного людського капіталу; вони визнають цей ресурс та опікуються його розвитком [18].

Викладена сутність технократичного та гуманістичного підходів може бути зображена двома предметами, що містяться у «чорному ящику» та образно характеризують переважаючі системи управління персоналом у США та Японії. Для американської системи управління персоналом це може бути звичайна цеглина, що символізує працівника відповідної категорії та кваліфікації, тобто такого, який є необхідним американським фірмам та



якого вони залучають відповідно до потреб. Для японської системи управління характерним є прийняття на роботу працівника як неотесаного каменю, який буде «оброблятися, відточуватися» у відповідності з потребами фірми.

Прагнення багатьох сучасних компаній до формування ефективної системи управління персоналом спонукає до вивчення різних теорій, висновків та підходів, які пропонувалися вченими та практиками-управлінцями, та вибору найбільш прийнятних до визначеного соціально-економічного становища, адаптації їх відповідно умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Формування сучасних управлінських підходів до управління персоналом передбачає застосування знань, умінь, що пропонує наука управління персоналом та які на практиці довели свою ефективність та здатність забезпечувати організаціям конкурентноздатність та стійке положення на ринку.

Люди є найціннішим активом організації. Тільки дотримання цієї тези на різних рівнях управління людськими ресурсами забезпечує успіх ефективного функціонування суб'єктів господарювання: сільськогосподарського підприємства, визначеного регіону чи країни в цілому. Людські ресурси визначають рівень розвитку, успішність діяльності та формують його інтелектуальну базу. Тому підходи до ефективного стратегічного менеджменту людськими ресурсами мають знаходитися у центрі уваги відповідних органів державної влади. Вони також мають бути менш орієнтованими на сам процес, а більше — на його результати. Недостатня якість людських ресурсів загрожує самій здатності підприємств, регіонів, країни здійснювати соціально орієнтоване ефективне суспільне виробництво. До сьогодні в державі ще не склалося розуміння цього, і тому основною проблемою є відсутність послідовного стратегічного підходу до управління персоналом та підтримки відповідного його рівня, необхідного для максимізації добробуту населення країни та її економічного зростання.

Таким чином, ми вважаємо, що першим кроком на шляху підвищення якості персоналу організацій має стати визнання існування цієї проблеми, ідентифікація та використання потенціалу всіх адміністративних органів, до завдань яких входить управління людськими ресурсами та їх розвитком.

Другим кроком є реалізація відповідних реформ у законодавчій сфері з метою надати цим органам додатковий інструментарій та гнучкість з тим, щоб наймати, управляти та зберігати певний рівень людських ресурсів, зокрема — щодо критично важли-

вих професій. Третім кроком буде тісне співробітництво між всіма зацікавленими сторонами при реалізації реформ у сфері покращення людських ресурсів. Ці реформи мають приділяти особливу увагу таким критеріям, як вміння, знання та ефективність, а не часовим та монетарним параметрам, як це часто має місце сьогодні.



### **Питання для повторення та самоконтролю**

1. Які доводи існують про зародження донаукових поглядів на управління персоналом?
2. Кого із представників наукового менеджменту можна вважати засновником вчення про управління людьми?
3. Хто із вчених сформулював різні теорії щодо управління персоналом? В чому полягає їх сутність?
4. Охарактеризуйте основні положення теорії «Z» в управлінні персоналом.
5. Які визначні вітчизняні вчені внесли вклад у розвиток науки управління персоналом?
6. В чому полягає суть технократичного підходу в управлінні персоналом?
7. Розкрийте суть гуманістичного підходу в управлінні персоналом.
8. Який із підходів в управлінні персоналом будете застосовувати Ви в організації? Обґрунтуйте.



### **Тести до теми**

**1. В який період розвитку суспільства відбулося становлення науки про управління персоналом:**

- a) до нашої ери;
- b) у XVIII—XIX сторіччі;
- c) на початку XX-го сторіччя.

**2. Хто із вчених-практиків вперше застосовував відбір працівників та раціональне поєднання режиму праці та відпочинку:**

- a) американець Ф. Тейлор;
- b) француз А. Файоль;
- c) німець М. Вебер.

**3. Хто із вчених-економістів сформулював тезу про «економічну людину»:**

- a) росіянин М. Вітке;
- b) англієць А. Сміт;
- c) американець Д. М. Грегор.

**4. Хто із вчених ввів поняття «людського фактору» в управлінні:**

- a) американець Ф. Тейлор;
- b) француз А. Файоль;
- c) німець М. Вебер.

**5. Хто із вчених сформулював основні принципи, яких необхідно дотримуватися при управлінні персоналом:**

- a) американець Ф. Тейлор;
- b) француз А. Файоль;
- c) росіянин М. Вітке.

**6. Хто із вчених на основі результатів своїх досліджень сформулював висновки про так звані «неписані закони» в колективі, що зумовлюють поведінку працівників та впливають на рівень продуктивності праці:**

- a) Е. Мейо;
- b) Ф. Герцбер;
- c) А. Оучи.

**7. Відповідно до якої теорії керівництво організацією сприймає працівників як таких, які не прагнуть до високопродуктивної праці, уникають відповідальності, лінивих, не здібних по своїй суті осіб:**

- a) теорії «X»;
- b) теорії «Y»;
- c) теорії «Z».

**8. Хто із приведених вчених сформулював теорію «Z» в управлінні персоналом:**

- a) Е. Мейо;
- b) Ф. Герцбер;
- c) А. Оучи.

**9. Прихильники якої теорії вважають, що працівників можна стимулювати, надаючи їм більшої самостійності у праці, делегуючи їм повноваження, відповідальність:**

- a) теорії «X»;
- b) теорії «Y»;
- c) теорії «Z».

**10. Хто із вітчизняних вчених зазначав про необхідність виділення окремої науки управління персоналом:**

- a) О. К. Гастєв;
- b) М. О. Вітке;
- c) Ф. М. Дунаєвський.

**11. Який із сучасних підходів в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників:**

- a) гуманістичний;
- b) інтегрований;
- c) технократичний.

**12. Для яких систем можна застосувати образне зображення управління персоналом у вигляді цеглини та каменю:**

- a) європейської та японської;
- b) американської та японської;
- c) радянської та японської.

# ТЕМА



## ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Ключові слова: механізм управління трудовими ресурсами, органи управління, ринок праці, кадрова служба.*

### 3.1. Сутність механізму управління трудовими ресурсами

Головною метою управління трудовими ресурсами є створення сприятливих умов для формування та функціонування ринку праці, здатного забезпечити вирішення завдань економічного розвитку держави. Для реалізації цієї мети держава застосовує різні важелі впливу на рівень та структуру зайнятості працездатного населення. При чому їх види та зміст можуть змінюватися, вдосконалюватися, а пріоритети в застосуванні переглядатися.

Механізм державного регулювання управління трудовими ресурсами реалізується також опосередковано через формування законодавчої бази, системи оподаткування, ціноутворення, соціальної політики держави, інвестиційного клімату та інше.

Механізм управління трудовими ресурсами — це сукупність форм, методів та способів впливу на процеси формування, розподілу, розвитку та використання працівників в процесі реалізації опрацьованих програм розвитку та досягнення цілей організації.

Механізм державного регулювання ринку праці включає такі складові елементи:

— економічний, метою якого є формування матеріальної бази держави для забезпечення соціальних гарантій працюючих, незайнятого та соціально незахищеного населення;

— правовий, що формує та забезпечує правові основи управління трудовими ресурсами країни, а саме: трудове законодавство України забезпечує конституційні права кожного на працю, а також регулює всі питання трудових відносин, спорів, оплати та охорони праці;

— соціальний, метою якого є регулювання соціально-трудо-вих відносин, особливо в умовах розвитку ринку праці, зростанні

рівня незайнятості, через формування дієвої соціальної політики в державі;

— адміністративний, за допомогою якого здійснюється науково-методичне забезпечення аналізу процесів переміщення працездатного населення, рівня зайнятості;

— інформаційного забезпечення, який реалізується органами державної статистики та тих, які проводять соціологічні дослідження для формування та корегування державної політики регулювання ринку праці.

Необхідно зазначити, що на механізм управління трудовими ресурсами можуть здійснювати вплив профспілки, однак в Україні, як і в інших країнах пострадянського простору, він зовсім незначний. В той же час в останні роки укладаються письмові щорічні Тарифні угоди між профспілками, як представниками інтересів працюючих, та спілками роботодавців (для працівників аграрного сектору — з Міністерством аграрної політики). Цей документ включає правові норми, що регулюють зміст, початок та завершення трудових відносин, права та обов'язки сторін, що є для них обов'язковими. Відхилення можливі тільки на користь працюючих; відказ від укладених тарифних прав можливий тільки після узгодження між сторонами, що уклали цю тарифну угоду.

У країнах, які уже тривалий час функціонують в умовах ринку, вплив профспілок значно більший. Разом з тим деякі питання з проблем управління трудовими ресурсами не є державними, наприклад, система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

На сучасному етапі розвитку нашого суспільства є необхідним, щоб складові елементи механізму державного регулювання зайнятості населення та ринку праці були добре адаптовані до сучасних ринкових умов, функціонували б достатньо ефективно як на державному, так і на галузевому та регіональному рівнях, забезпечували б вирішення як короткострокових (оперативних) завдань, так і проблем середньострокового (на один-два роки) та стратегічного характеру.

Реалізація механізму управління трудовими ресурсами в Україні здійснюється відповідними державними органами загальнодержавного та регіонального призначення.

Створення ефективного та динамічно функціонуючого механізму управління трудовими ресурсами є проблемою вкрай актуальною. Тому робота по його подальшому удосконаленню повинна здійснюватися постійно.

## **3.2. Загальнодержавні та регіональні органи управління трудовими ресурсами**

Найвищим загальнодержавним органом у системі управління трудовими ресурсами країни є Міністерство праці та соціального захисту населення. Воно в цілому формує кадрову політику в країні, яка охоплює проблеми зайнятості, оцінки робочої сили, розміщення трудових ресурсів та їх використання, переміщення, а також проблеми соціального захисту населення. Важливим функціональним завданням цього органу є координація діяльності кадрових служб (департаментів з кадрового забезпечення) окремих галузей народного господарства.

Кадрові служби галузевих міністерств та відомств на загальнодержавному рівні корегують та реалізують кадрову політику у відповідності з регіональними та галузевими особливостями. До основних функцій кадрових служб (департаментів з кадрового забезпечення) відноситься:

- визначення реальної потреби в спеціалістах з урахуванням розвитку продуктивних сил та напрямків розвитку науково-технічного прогресу; наприклад, для аграрного сектору економіки департамент з кадрового забезпечення Міністерства аграрної політики з подальшою заявкою на їх підготовку через систему аграрної освіти;

- забезпечення реалізації громадян на працю через розширення виробництва, на основі прогнозування попиту та джерел задоволення потреб у трудових ресурсах;

- створення спільно з органами освіти системи професійного забезпечення на основі підготовки та підвищення кваліфікації усіх категорій персоналу.

Державна служба зайнятості населення, яка представлена центрами зайнятості на державному (республіканському), регіональному (обласному) та місцевому (міських та районних) рівнях.

Державна служба зайнятості на ринку праці діє як посередник між державою, роботодавцями та бажаючими знайти роботу громадянами. Ринок праці — це своєрідний механізм, через який окремі фізичні особи пропонують роботодавцям (організаціям та установам) свій товар — робочу силу.

Основними функціональними завданнями державних центрів зайнятості є:

- забезпечення працевлаштування; організація перепідготовки, перекваліфікації кадрів; проведення профорієнтації серед осіб, що звільняються, а також незайнятого населення;

— надання допомоги підприємствам, фірмам, організаціям в укомплектуванні їх кадрами; опрацювання програм-прогнозів щодо зайнятості населення у зв'язку із впровадженням нових методів господарювання та необхідністю скорочення кадрів;

— задоволення потреб працездатного населення у виборі видів діяльності на основі широкого інформування та професійного навчання;

— надання безробітнім громадянам соціальної підтримки, гарантованої Конституцією України та законодавством про працю та зайнятість населення.

Державна служба зайнятості у відповідності з законодавством має такі права:

— отримувати від підприємств усіх форм власності інформацію про наявність вакантних місць, про всіх звільнених, прийнятих та тих, хто попадає під скорочення штатів;

— вносити пропозиції державним органам влади щодо квоти прийняття на роботу соціально незахищених осіб та сприяти їх працевлаштуванню;

— направляти на вакантні місця осіб у відповідності з рівнем освіти та професійної підготовки;

— укладати з підприємствами договори по працевлаштуванню за відповідних умов (перепідготовка, допомога по переїзду тощо);

— розпоряджатися коштами фонду сприяння зайнятості;

— сплачувати вартість професійної підготовки співробітників, встановлювати їм стипендії;

— надавати, призупиняти або відмінити допомогу по безробіттю та інші.

З метою реалізації цих завдань державна служба зайнятості проводить аналіз ринку праці, своєчасно інформує державні органи влади про його стан, здійснює посередництво: задовольняє потреби організацій у робочій силі відповідної кількості та якості та задовольняє потреби громадян у працевлаштуванні.

Останнім часом немалий вплив на зміст та функції завдань органів державного управління трудовими ресурсами здійснює Міжнародна організація праці, рекомендаціями якої користуються країни як з розвинутою, так і перехідною економікою. Так, відповідно до її методології безробітними вважаються особи у віці 15—70 років, які одночасно не мають роботи (прибуткового заняття), шукають роботу або намагаються організувати власну справу, готові приступити до роботи. Загальна чисельність та рівень безробіття визначаються шляхом вибіркового обстеження домашніх господарств. Разом з тим право на матеріальну допомогу у зв'язку з



безробіттям мають лише працездатні безробітні працездатного віку, які зареєстровані в державній службі зайнятості. Саме така практика в управлінні трудовими ресурсами застосовується майже в усіх країнах, які здійснюють соціальний захист населення.

Позитивним моментом аспекту державного регулювання відносин в площині використання та оплати праці є функціонування Інспекції праці, що функціонує в складі головного управління праці та соціального захисту при оюласних державних адміністраціях. Завданням та основними функціями її співробітників є здійснення контролю щодо забезпечення, дотримання норм праці, її оплати, усіх питань, що виникають між роботодавцем та найманими працівниками (відпустки, тривалість робочого дня, неділі; оплата праці тощо). Проте чисельності цієї Інспекції зовсім недостатньо, щоб попередити, унеможливити ті правопорушення, що виникають в сфері трудових відносин. Практика показує, що найбільша кількість судових позовів виникає із причин порушення трудового законодавства.

### **3.3. Кадрові служби організацій: задачі та функції**

Велика заслуга у формуванні ефективного управління трудовими ресурсами організації належить кадровим службам організацій. Причому, їх роль в сучасних умовах все зростає. Керівника підприємства, що прагне бути конкурентноздатним, уже не може задовольняти функціонування кадрової служби, що виконує, в основному, роботу «констатації фактів»: прибуття, переміщення, звільнення та підготовки установленної статистичної звітності.

Характеризуючи місце та значення кадрової служби в сучасних організаціях, слід зазначити, що головне її призначення полягає у тому, щоб не тільки керуватися у здійсненні кадрової політики, але й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм.

Функції, структура та завдання кадрових служб сучасних організацій тісно пов'язані за характером розвитку економіки, розуміння керівництвом підприємства ролі персоналу у виконанні цілей та задач, що стоять перед організаціями.

Основними задачами в діяльності кадрових служб є:

- реалізація наукових принципів при підборі та розстановці кадрів;
- забезпечення підприємства кадрами у відповідності з потребами як за кількістю, так їх якістю;

— проведення заходів по формуванню стабільних трудових колективів, зниженню плинності кадрів.

У відповідності з вищевикладеними завданнями діяльність кадрових служб (відділів кадрів) є різноплановою. Разом з економічною службою відділ кадрів:

— складає поточні та перспективні плани потреби в кадрах та джерел їх поповнення.

— здійснює комплектування та облік персоналу усіх груп та категорій;

— організує прийняття на роботу, переміщення, звільнення, надання відпустки у відповідності з чинним законодавством.

При організації кадрової служби, структуруванні її складу необхідно виходити із слідуючих посилань. Перелік робіт, пов'язаних із забезпеченням ефективного управління персоналом має відносно стандартизований для усіх сучасних організацій вигляд. На рис. 3.1 представлено побудову кадрової служби сучасних організацій, що орієнтована на стандартний набір робіт і може бути адаптованою до визначеної кадрової політики певного підприємства.

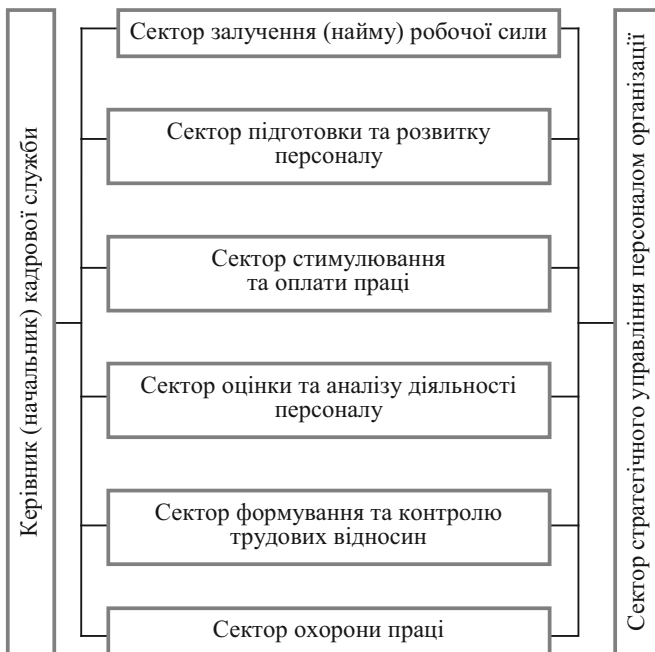


Рис. 3.1. Організаційна структура кадрової служби сучасної організації

При проектуванні структури служби управління персоналом слід враховувати стиль і методи керівництва адміністрації підлеглими; чисельність персоналу; об'єм управлінських робіт даного виду.

Передусім об'єм робіт має бути достатнім для завантаження такої кількості чоловік, яка розраховується за формулою:

$$Ч = T_1 \cdot K_1 / \Phi_k, \quad [1]$$

де Ч — нормативна чисельність працівників кадрової служби;

$T_1$  — сумарна трудомісткість робіт, що визначається по типовим нормам за рік (квартал);

$K_1$  — коефіцієнт, що враховує затрати часу на виконання робіт, непередбачених типовими нормами (не повинен перевищувати 25 % трудомісткості нормованих робіт);

$\Phi_k$  — корисний фонд робочого часу одного працівника за рік (квартал), год.

Окрім цього, в процесі здійснення основних етапів управління персоналом в організації відділи кадрів розробляють заходи по проведенню профорієнтаційної роботи за межами підприємства; залученню молодих кваліфікованих спеціалістів та їх адаптації; своєчасному проведенню атестації кадрів, реалізації рішень атестаційної комісії; формуванню резерву кадрів та здійснення роботи з ним.

Відділи кадрів виконують значний обсяг роботи з документацією, від чого в значній мірі залежить результативність управління персоналом в цілому. Так, в обов'язки відділу кадрів входить:

- ведення обліку порушень трудової дисципліни;
- оформлення, збереження та видача трудових книжок;
- своєчасне занесення в них інформації про трудові переміщення працівника та особистісні характеристики (посада, кваліфікація, звання, освіта, нагороди);
- підготовка необхідних документів при поданні до нагороди, при виході на пенсію;
- підготовка та видача довідок, характеристик за проханням працівників, по запитах організацій та інше.

Не дивлячись на те, що відділи кадрів повинні виконують значний обсяг робіт, вирішальне значення у формуванні кадрової політики підприємства, всієї системи управління персоналом в організації належить керівнику, а також його заступникам, керівникам структурних підрозділів, менеджерам.



## **Питання для повторення та самоконтролю**

1. Що розумієте під механізмом управління трудовими ресурсами?
2. Охарактеризуйте сутність складових елементів механізму державного регулювання ринку праці.
3. Які органи здійснюють управління трудовими ресурсами країни?
4. В чому полягає відмінність завдань органів управління трудовими ресурсами?
5. Місце та завдання кадрової служби організації.



## **Тести до теми**

1. Механізм управління трудовими ресурсами — це:
  - a. система заходів по залученню, переміщенню та підвищенню кваліфікації кадрів в організації;
  - b. сукупність форм, методів та способів впливу на процеси формування, розподілу, розвитку та використання працівників в процесі реалізації програм розвитку та досягнення цілей організації;
  - c. сукупність форм, методів та способів впливу на процес використання працівників в процесі реалізації програм розвитку та досягнення цілей організації.

**2. Метою якого елемента механізму управління трудовими ресурсами є формування матеріальної бази держави для забезпечення соціальних гарантій працюючих, незайнятого та соціально незахищеного населення:**

- a. соціального;
- b. економічного;
- c. правового.

**3. Щорічна Тарифна угода регламентує:**

- a. трудові відносини між роботодавцями та профспілками;
- b. питання оплати праці в галузях народного господарства;
- c. вище зазначені проблеми.

**4. Який із державних органів формує кадрову політику в країні, яка охоплює проблеми зайнятості, оцінки робочої сили, розміщення трудових ресурсів та їх використання, переміщення, а також проблеми соціального захисту населення:**

- a. кадрові служби галузевих міністерств та відомств;
- b. міністерство праці та соціального захисту населення;
- c. державні центри зайнятості населення.

**5. Створення спільно з органами освіти системи професійного забезпечення на основі підготовки та підвищення кваліфікації усіх категорій персоналу — це завдання:**

- a) міністерства праці та соціального захисту населення;
- b) державних центрів зайнятості населення;
- c) кадрових служб галузевих міністерств та відомств.

**6. Реалізація наукових принципів при підборі та розстановці кадрів — це завдання:**

- a. державних центрів зайнятості населення;
- b. кадрових служб галузевих міністерств та відомств;
- c. кадрових служб організацій.

**7. Кадрова служба підприємства складає поточні та перспективні плани потреби в працівниках спільно з:**

- a. економічною службою підприємства;
- b. самостійно;
- c. спільно із усіма функціональними ланками управління.

**8. Основними завданнями центрів зайнятості є:**

- a. забезпечення працевлаштування; організація перепідготовки, перекваліфікації кадрів; проведення профорієнтації серед осіб, що звільняються, а також незайнятого населення;
- b. задоволення потреб працездатного населення у виборі видів діяльності на основі широкого інформування та професійного навчання;
- c. все зазначене.

# ТЕМА



## ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Ключові слова:* трудові відносини, колективний договір, контракт, трудовий договір.

### 4.1. Правові основи укладання трудових відносин

Правовий аспект здійснення управління персоналом, як і організацією в цілому, є дуже важливим для досягнення цілей. Кожне управлінське рішення повинно ґрунтуватися на основі права. Що ж до кадрових рішень, то саме вони в більшості підприємств стають підставою для скарг громадян та судових розглядів, якщо в процесі їх прийняття були допущені правопорушення. Тому в кадровому менеджменті одним із основних є дотримання принципу законності.

Конституція України, ст. 43 зазначає, що кожен громадянин має право на працю, може вільно обирати її та погоджуватися на певні її види. Держава створює умови для повного здійснення права на працю, гарантує громадянам рівні можливості у виборі професії чи окремого виду діяльності; реалізує програми навчання, підготовки та перепідготовки кадрів у відповідності з потребами держави.

Трудові відносини виникають на основі угоди між працівником та власником підприємства, організації чи уповноваженим ним органом. При цьому одна із сторін зобов'язується виконувати визначену роботу, а друга (власник чи орган) — забезпечити роботою, створити необхідні умови праці, передбачені законодавством про працю.

Основними формами укладання трудових відносин є:

— колективний договір, який укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працюючих, власників чи уповноважених ними органів (ст. 10 КЗпП). Колективний договір укладається у всіх організаціях незалежно від форми власності та господарювання, в яких використовується наймана праця та які є юридичними особами (ст. 11 КЗпП).

Він розробляється в організаціях спільно адміністрацією та профспілковою організацією, обговорюється та приймається на зборах колективу працюючих чи його уповноважених. Його підписують: з одного боку — власник чи уповноважений ним орган, з другого боку — одним або декількома профспілковими чи іншими уповноваженими особами на представництво трудовим колективом.

В колективному договорі зазначаються взаємні зобов'язання сторін:

- по організації виробництва та праці;
- нормуванню та оплаті праці;
- по встановленню соціальних гарантій та пільг;
- про рівень участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку;
- режиму праці;
- по забезпеченню умов та охорони праці, житлово-побутових умов;
- умов регулювання оплати праці.

Окрім цього, колективний договір може передбачати також додаткові умови, наприклад, з стимулювання праці, забезпеченню здоровлення працюючих та інше (у порівнянні з КЗпП).

Трудовий договір укладається між окремим працівником та власником чи уповноваженим органом, відповідно до якого працівник зобов'язується виконувати роботу та підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства чи фізична особа зобов'язується виплачувати заробітну плату та забезпечувати відповідні умови праці.

При цьому трудовий договір виділяє умови необхідні (обов'язкові) та додаткові (факультативні). Якщо по переліку обов'язкових умов (наприклад, місце роботи, трудові функції) сторони не домовилися, то трудовий договір вважається не укладеним. Додатковими умовами можуть бути домовленості відносно забезпечення житлом, транспортом та інше. Це є дуже важливим для залучення кваліфікованих перспективних та молодих спеціалістів, які працевлаштовуються після закінчення вищих навчальних закладів.

Трудовий договір укладається на різні строки:

- на невизначений термін;
- на визначений термін (на один-три роки);
- на час виконання роботи.

Укладання трудового договору оформляється наказом або розпорядженням власника про зарахування працівника на роботу.

Ознайомлення працівника з наказом здійснюється під розписку. Трудовий договір може здійснюватися також і в усній формі.

Особливою формою трудового договору є контракт, в якому сторони зазначають:

— термін дії, права та обов'язки сторін, організацію праці та матеріальне стимулювання, а також умови розторгнення трудового договору. Сфера застосування контракту визначається чинним законодавством.

В свою чергу керівники державних підприємств також працюють за контрактом, який вони укладають з вищестоящими відомствами, органами, міністерствами. Слід зазначити, що при укладанні трудового договору може встановлюватися випробувальний термін з метою перевірки відповідності працівника займаній посаді чи виконуваній роботі. Умови про випробовування повинні бути обов'язково оговорені у наказі про прийняття на роботу. Однак чинне законодавство забороняє застосовувати випробовування для:

- осіб до 18 років;
- молодих спеціалістів;
- осіб, звільнених у запас із військової служби;
- інвалідів;
- при прийнятті на роботу у другій місцевості;
- осіб, які переводяться на роботу в інші підприємства.

Необхідно знати, що випробувальний термін для спеціалістів, інженерно-технічного персоналу не може перевищувати трьох місяців, в окремих випадках (при узгодженні з профспілками) — шести місяців. Для працівників випробовування не повинно перевищувати одного місяця.

Зазначимо, що питання ці є дуже важливими та такими, які в сучасних умовах формування правового поля дуже часто порушуються. Одночасно можна назвати приклади того, як організації, з метою зниження витрат на оплату праці, дуже часто після завершення випробувального терміну не укладають трудового договору с особами, а залучають нових бажаних спробувати отримати роботу. Прикладом можуть служити ресторани «Мак Дональдс», які схильні нерідко по закінченню випробовування відмовляти студентам, що намагаються працевлаштуватися та підзаробити грошей, а залучати на роботу нових людей, економлячи при цьому кошти.

Законодавство про працю визначає перелік обов'язкових документів, необхідних для подання при прийомі на роботу. Так, власник чи уповноважений ним орган повинен вимагати: трудо-



ву книжку, паспорт, військовий квиток, документ про освіту (диплом або свідоцтво про професійну підготовку). Забороняється вимагати відомості про партійну та національну приналежність, соціальне походження. Звичайно, у відповідності з особливостями організації вона може вимагати також інші документи, наприклад, характеристику з останнього місця роботи, медичну довідку про профілактичні щеплення, список наукових праць та інше.

## **4.2. Правові основи розторгнення трудових відносин**

Призупинення дії трудового договору може відбуватися в організації з різних причин. Основними для цього можуть бути:

- ініціатива працівника;
- ініціатива власника або уповноваженої особи;
- ініціатива третьої особи (уповноваженого державного органу чи іншої особи). Наприклад, за рішенням суду при позбавленні волі або за вимогою батьків звільнення неповнолітнього.

Підставою розторгнення трудового договору також може бути:

- домовленість сторін, при чому у невизначений час та з ініціативи кожної сторони;
- закінчення терміну трудового договору. Однак, якщо по закінченню терміну трудові відносини фактично продовжуються, то трудовий договір вважається подовженим на невизначений термін;
- переведення працівника в іншу організацію чи на виборчу посаду;
- інші підстави, передбачені контрактом.

Якщо трудовий договір укладається на невизначений термін, то працівник має право його розірвати, попередивши про це за два тижні.

По закінченню двох тижнів працівник може залишити роботу, а власник чи уповноважений орган зобов'язаний провести розрахунок та віддати трудову книжку.

У випадках з поважних причин (наприклад, переведення чоловіка або дружини у іншу місцевість, переїзд на нове місце проживання, вагітність, вступ на навчання) звільнення відбувається у термін, що вимагається.

Трудове законодавство визначає перелік підстав для розторгнення трудового договору з ініціативи власника. Так, у відповідності з ст. 40 КЗпП це:

- зміни в організації виробництва та праці (що може зумовлювати необхідність скорочення штату);
- невідповідність працівника займаній посаді (за результатами атестації чи медичної комісії);
- систематичне невиконання працівником своїх обов'язків;
- прогул, тобто відсутність працівника на роботі більше трьох годин без поважних причин чи то неявка на роботу упродовж дня;
- неявка на роботу упродовж чотирьох місяців внаслідок тимчасової непрацездатності;
- повернення на роботу працівника, який раніше виконував цю роботу;
- поява на робочому місці у стані наркотичного чи токсичного сп'яніння;
- здійснення крадіжки майна організації.

Також визначаються законодавством підстави для звільнення працюючих з ініціативи власника без попереднього узгодження з профспілковими органами. Це може бути:

- при ліквідації підприємства;
- за умови незадовільних результатів випробувального терміну;
- звільнення з посади за сумісництвом при поверненні на роботу працівника, що не є сумісником;
- за допущення крадіжки майна організації (керівник, головний бухгалтер);
- звільнення керівних посад, що обираються чи призначаються державними органами.

В інших випадках профспілковий орган повинен попередньо повідомити власника про погодження чи непогодження на звільнення в десятиденний термін.

Необхідно зазначити, що при звільненні без поважних причин (в заяві не вказано), безперервним вважається трудовий стаж, якщо перерва при працевлаштуванні становила не більше трьох тижнів; якщо ж з поважних причин — не більше одного місяця.

### **4.3. Поняття робочого часу та його оплати**

Відомо, що для здійснення виробничого процесу необхідні затрати робочої сили. Свої трудові зобов'язання працівник виконує у робочий час.

Під робочим часом розуміють кількість годин, упродовж якого працівник віддає свою робочу силу підприємству за винагороду.

Регулювання робочого часу можна розподілити на чотири основних типи по критерію самостійності прийняття рішення щодо тривалості (скільки?) та початку (коли?) робочого часу.

Початок	Тривалість	Тип
Установлений	Встановлена	Урочний робочий час
Установлений	Вільна	Динамічний робочий час
Вільний	Встановлена	Гнучкий робочий час
Вільний	Вільна	Перемінний робочий час

Гнучкі форми організації робочого часу можуть бути введені на підприємстві у зв'язку з ситуацією на підприємстві (зайнятість, стан із замовленнями). Сюди відноситься сезонна робота, неповна зайнятість, позаурочні години, а також робочий час, зорієнтований на завантаження виробничих потужностей.

Перевагами гнучких форм робочого часу є більш високе задоволення роботою з причини розвитку особистості та власної відповідальності за виконання завдань. Можливо при цьому пристосування робочого часу до індивідуального ритму продуктивності. Все в цілому може позитивно вплинути на продуктивність праці та ефективність робочого часу. Гнучкі форми можуть полегшити залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Недоліком можуть бути затрати на контроль робочого часу. Можливі протиріччя між співробітниками, якщо ця форма застосовується не для усіх. Інколи це зумовлює негативний вплив на соціально-психологічні відносини.

Ця форма прийнятна для колективів з високим рівнем організаційної культури.

Законодавство України визначає тривалість робочого часу:

- звичайну, за умови не більше 40 годин за тиждень;
- скорочену, що менше звичайної, але різну для різних категорій працюючих:
  - для осіб віком від 16 до 18 років — 36 годин за тиждень;
  - для осіб віком від 15 до 16 років — 24 години за тиждень;
  - для осіб з шкідливими умовами праці — 36 годин за тиждень.

— неповний робочий час, який визначається по узгодженню обох сторін (для вагітних жінок, працівників з дітьми до 14 років, дітьми-інвалідами, з хворими членами сім'ї).

Ненормований робочий день призначається працівникам, перелік яких зазначають у колективному договорі.

При управлінні персоналом важливим є розуміння категорій, що характеризують поняття робочого часу та заробітної плати.

Робоча зміна — це подовженість щоденної роботи відповідно до правил внутрішнього розпорядку. Робота, що виконується поза цим часом, вважається позаурочною. Однак вона не може перевищувати чотирьох годин упродовж двох днів. Разом з тим зважаючи на сезонність сільськогосподарського виробництва робота при посіві чи збиранні урожаю може чітко не регламентуватися (за узгодженістю сторін), та часто продовжується весь світовий день. При цьому може не передбачатися подвоєна оплата робочого часу, що перевищує норму, а працівник їх може додати до своєї відпустки в зимовий період. Така практика застосовується зараз у великих сільгоспідприємствах Німеччини, що мають ще значну кількість постійних працюючих.

Однак до роботи, що перевищує норматив, не залучаються особи, які молодші 16 років; які мають дітей до трьох років, вагітних жінок.

Заробітна плата — це винагорода, що визначається у грошовому виразі та виплачується власником чи уповноваженим органом працівнику за виконану роботу.

Вона може бути основною, додатковою, мінімальною.

Основна заробітна плата — це винагорода у відповідності із встановленими нормами праці (наприклад, норми виробітку, обслуговування, часу чи посадові обов'язки). Вона визначається у вигляді тарифних ставок, розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата — оплата за роботу, що здійснюється вище встановленої норми, а також за її якісні характеристики (стимулюючі та компенсаційні виплати, премії, грошові та матеріальні виплати).

Мінімальна заробітна плата — законодавчо установлений розмір заробітної плати за просту некваліфіковану працю. Сюди не включають доплати та надбавки. Її розмір встановлюється на рівні малозабезпеченості у розрахунку на одну працездатну особу та щорічно переглядається Верховною Радою України один раз на рік. Так, з 01.01.2001 року вона становила 118 грн, а з 1.07.2003 р. — 185 грн., а з 01.01. 2007 р. становить 380 грн. Стратегічною метою економічної політики держави є приведення рівня мінімальної заробітної плати до рівня прожиткового мінімуму, що заплановано здійснити до кінця 2007 р.

Договірне регулювання оплати праці здійснюється на основі угод, що укладаються на державному (Генеральна), галузевому (галузева), регіональному (регіональна) та виробничому рівні (колективний договір) у відповідності з Законом «Про колективні договори та угоди».

Форми та системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови введення та розміри надбавок, доплат, премій встановлюються на підприємстві у колективному договорі. Законодавчо також встановлено, що заробітна плата виплачується тільки грошовими знаками чи банківськими чеками, або ж колективний договір може передбачати часткову виплату заробітної плати натурою (але за цінами, що є не нижче собівартості).

Заробітна плата виплачується в робочі дні не менше двох раз на місяць (не більше, чим через 16 днів).



### ***Питання для повторення та самоконтролю***

- 1. Якими законодавчими актами керуються у роботі з управління персоналом?*
- 2. Які нормативно-правові документи затверджуються в організації для управління персоналом?*
- 3. Охарактеризувати суть та завдання колективного договору.*
- 4. Які форми укладання трудових відносин застосовуються в організаціях?*
- 5. За яких умов працівник може бути звільненим без погодження з профспілковою організацією?*
- 6. Коли доцільно застосовувати випробувальний термін?*
- 7. Які види заробітної плати можуть застосовуватися в організаціях?*



### ***Тести до теми***

#### **1. Трудові відносини виникають:**

- а. на основі поданої працівником заяви про прийняття на роботу;
- б. на основі угоди між працівником та власником підприємства, організації чи уповноваженим ним органом;
- с. на основі усної домовленості між працівником та власником підприємства, організації чи уповноваженим ним органом.

## **2. Трудовий договір:**

а. укладається між окремим працівником та власником чи уповноваженим органом, відповідно до якого працівник зобов'язується виконувати роботу та підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства чи фізична особа зобов'язується виплачувати заробітну плату та забезпечувати відповідні умови праці;

б. укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працюючих, власників чи уповноважених ними органів.

**3. Документ, що визначає термін дії, права та обов'язки сторін, організацію праці та матеріальне стимулювання, а також умови розторгнення трудових відносин, називається:**

- а. колективним договором;
- б. контрактом.

**4. Який із документів укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працюючих, власників чи уповноважених ними органів:**

- а. колективний договір;
- б. контракт;
- с. трудовий договір.

## **5. Випробувальний термін:**

- а. є обов'язковим при укладанні правових відносин;
- б. застосовується з метою перевірки відповідності працівника займаній посаді;
- с. є необов'язковим в роботі з персоналом організації.

## **6. Призупинення дії трудового договору здійснюється:**

- а. тільки з ініціативи працівника;
- б. тільки з ініціативи власника організації чи уповноваженого ним органу;
- с. тільки з ініціативи третьої особи;
- д. на підставі п. 1 та 2;
- е. на підставі пп. 1,2 та 3.

**7. З ким необхідно узгоджувати розторгнення трудових відносин за умови ліквідації підприємства:**

- а. профспілковою організацією;
- б. центром зайнятості населення;
- с. не потрібне узгодження

**8. Неповний робочий час застосовується:**

- a. для працівників зі шкідливими умовами праці;
- b. для вагітних жінок;
- c. для усіх бажаючих.

**9. Заробітна плата — це:**

- a. винагорода, що визначається у грошовому виразі та виплачується власником чи уповноваженим органом працівнику за виконану роботу;
- b. винагорода, що встановлюється у відповідності зі встановленими нормами праці.

**10. Винагорода, що визначається у грошовому виразі та виплачується власником чи уповноваженим органом працівнику у відповідності зі встановленими нормами праці, це:**

- a. основна заробітна плата;
- b. додаткова заробітна плата.

# ТЕМА



## ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Ключові слова:* планування, методи планування, види планування, організований набір працюючих, кадрові агентства.

### 5.1. Планування чисельності кадрів в організації

Відомо, що планування є важливою функцією управління підприємством. Причому її виконання передує усім іншим функціям та в значній мірі забезпечує їх успішне виконання. Тож і при управлінні персоналом його планування є важливим засобом ефективного менеджменту.

Теоретичною основою планування є урядові рішення з питань соціально-економічної політики, а також результати діяльності та досліджень в галузі проблем зайнятості населення, підбору, підготовки та використання кадрів.

Практичною основою планування роботи з кадрами є плани економічного та соціального розвитку підприємств суспільного виробництва, у відповідності з якими розробляються плани формування кадрового складу підприємства, забезпечення потреб його в персоналі, а також його професійний та кваліфікаційний склад.

В цілому процес планування людських ресурсів може бути розподілений на три етапи:

- оцінку наявних кадрів організації;
- оцінку, прогноз майбутніх потреб;
- розробку програми забезпечення задоволення майбутніх потреб [16].

При чому на кожному із етапів оцінювання та прогнозування здійснюється не тільки на основі аналізу кількісного складу працюючих, але і якісного. На заключному етапі програма забезпечення кадрами повинна передбачати конкретний графік та заходи по залученню, найму, підготовці та переміщенню працівників, які є необхідними для досягнення цілей організації.

Можна виділити такі види планування персоналу:

- стратегічне або довгострокове (з перспективою на 10—15 років), яке часто здійснюється у формі цільових комплексних



програм, що можуть бути націлені на вирішення важливих проблем. Прикладом може бути розвиток окремих регіонів чи зниження рівня безробіття. При цьому враховують основні моменти сучасної кадрової політики та демографічної ситуації, що впливає на баланс трудових ресурсів та їх переміщення. Важливим при цьому є врахування впливу науково-технічного прогресу на ці процеси, а також досвід роботи з кадрами у попередні роки;

— перспективне (до 5 років), що дає можливість комплексно реалізувати найважливіші процеси формування кадрового потенціалу організацій, підприємств, галузей. Такі плани, як правило, містять окремі розділи, присвячені вдосконаленню кадрового складу організації, підготовці та підвищенню кваліфікації персоналу, а також виховним заходам та формування організаційної культури;

— поточне планування конкретизує показники довгострокового та перспективного планування з кадрами та відображає проблеми комплектування структурних підрозділів необхідними працівниками, їх розстановки, навчання, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, контролю раціонального використання робочого часу та інше.

Зазначимо, що в останні десятиріччя все більше уваги приділяється формуванню стратегічного кадрового менеджменту. Це зумовлено в першу чергу тим, що потреби виробництва стосовно людських ресурсів є настільки мінливими, що задовольняти потребу організацій в кадрах визначеної кваліфікації стає все важче. В суспільстві, розвинених країнах, в ефективно функціонуючих підприємствах знаходить місце стратегічне управління персоналом, виділяється самостійна галузь знань, науки та навчальна дисципліна «Стратегічний кадровий менеджмент». Сутність цього предмету та різновиду управлінської діяльності, за визначенням авторів, проявляється через різновид його зв'язків: із системою управління персоналом, стратегічним управлінням, що характеризують той чи інший аспект предмету дослідження. [12, с. 16]

Вихідною інформацією для визначення необхідної кількості працюючих, їх професійного та кваліфікаційного складу є виробнича програма підприємства, структура робіт, нормативи використання робочого часу, норми виробітку, заплановане підвищення продуктивності праці.

Під потребою в кадрах розуміють кількість співробітників, необхідних для майбутнього цілеспрямованого виконання завдань підприємства, в кількісному, якісному, часовому та просторовому вимірах.

Приблизні розрахунки загальної потреби підприємства в кадрах можуть бути визначені як *частное* від ділення обсягу виробництва чи робіт на заплановану продуктивність праці одного працюючого.

Додаткова потреба в кадрах визначається як різниця між загальною потребою та фактично наявністю.

При визначенні загальної кількості управлінського персоналу, а саме, кількості спеціалістів, враховуються норми керованості, рівень трудомісткості та автоматизації виконуваних ними функцій, а також типові штатні нормативи.

Основними методами планування та прогнозування потреби у робітниках є такі:

- балансовий метод, який передбачає досягнення динамічної рівноваги між різними категоріями персоналу та їх розподілу у відповідності з потребами виробництва;

- метод системного аналізу, що враховує соціально-економічні та демографічні особливості та застосовується при плануванні на перспективу;

- метод експертного аналізу, тобто через судження експертів;

- метод порівнювального аналізу динаміки соціальних процесів в колективі, наприклад, звільнення за роками, періодами, окремими групами працюючих;

- економіко-математичні методи з метою оптимізації розвитку та функціонування підприємства.

При визначенні потреби у спеціалістах основними методами є: штатно-номенклатурний та нормативний.

Зазначимо, що ці методи мали широке застосування та були майже основними в плановій системі господарювання. Так, в сільськогосподарських підприємствах для обґрунтування потреби в посаді окремого спеціаліста існували чітко визначені норми навантаження, норми обслуговування чи норми керованості, зниження чи перевищення яких зумовлювало зниження рівня результативності управління.

Однак, зазначаючи в деякій мірі директивний характер даних рекомендацій, що передбачав в майбутньому також і контроль за їх дотриманням, приведені в даному документі нормативи штатної чисельності мали узагальнюючий та рекомендаційний характер. Тому в кожному господарстві при визначенні потреби в кадрах виходили також із особливостей місцерозташування, спеціалізації, якісної характеристики наявного кадрового складу тощо [30].

При плануванні додаткової потреби в кадрах на визначений термін передбачають задоволення потреби організації на розши-

рення робочих місць, на заміну вибуття до Військових Сил, на відшкодування природних втрат та втрат від плинності кадрів.

Стратегічне та оперативне планування потреби персоналу в організаціях здійснюють спільно економічна та кадрова служба. Економічна формує прогностичні розрахунки загальної потреби, а кадрова служба забезпечує характеристику наявної кількості та якості персоналу.

У сільськогосподарських підприємствах незалежно від їх розміру чи організаційно-правової форми господарювання розраховують потреби у додатковій кількості персоналу на період напружених робіт, наприклад, садіння розсади овочів, збирання урожаю.

У плановій роботі при визначенні потреби у кадрах управління використовуються, як ми вже зазначали, різні методи, одним з яких є штатно-номенклатурний. Штатно-номенклатурний метод ґрунтується на обов'язковому урахуванні таких чинників, як перспективи розвитку виробництва, типові штати, структура управління, ротація кадрів. Штатні розклади визначають кількісний бік потреби у фахівцях, а номенклатура посад — їх якісну сторону.

Необхідність удосконалення управління кадрами на рівні підприємств зумовлюється як збільшенням обсягів виробництва і реалізації продукції, так і введенням функцій комерційної діяльності (зовнішній і внутрішній маркетинг, підприємництво і т. п.), збільшенням функцій економічного управління виробництвом з виділенням внутрішньо-господарських центрів прибутковості. Власне кажучи, в економічно міцних підприємствах при проектній чисельності кадрів управління можлива реалізація політики стратегічного кадрового забезпечення, здатного зберегти і якісно поліпшити кадровий потенціал, що дозволить зберегти й у перспективі збільшити економічне зростання і конкурентноздатність підприємств.

Велика роль у формуванні необхідного кадрового забезпечення та в системі управління людським капіталом належить кадровій політиці підприємства (рис. 5.1).

Кадрова політика є невід'ємною складовою соціально-економічної політики держави і частиною господарської політики всіх суб'єктів господарювання. Кадрова політика в цілому визначає цілі і стратегію управління трудовими ресурсами в суспільстві, або систему взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем (ринком праці) та своїм персоналом щодо формування та використання робочої сили.



Рис. 5.1. Схема комплексної системи управління людським капіталом як складова кадрової політики

За роки економічних перетворень та з поглибленням кризових явищ як в економіці в цілому, так і в аграрному секторі зокрема, у суспільстві сформувався дещо неадекватне ставлення до трудових ресурсів, з одночасним акцентуванням досліджень на проблемах фінансової стабільності сільськогосподарських підприємств. Проте, не можна досягти економічної і фінансової стабільності організації, якщо елементи ресурсного потенціалу будуть розбалансованими. На нашу думку, за умов відсутності фінансових коштів, незадовільного забезпечення матеріально-технічними ресурсами тільки трудові ресурси були та залишаються головною продуктивною силою, здатною привести в дію всі інші наявні ресурси.

Кадрова політика включає широке коло питань щодо управління трудовими ресурсами країни, регіону чи організації. Основними її питаннями є підготовка, перепідготовка та використання кадрів вищої кваліфікації (як керівників, так і спеціалістів).

Звичайно, ефективний кадровий менеджмент є своєрідним фактором ефективності виробництва та заслуговує на окреме дослідження, результати якого висвітлені нами в окремій праці [36]. Однак, завдання кадрової політики мають включати комплексну систему проблем, пов'язаних з формуванням, розвитком, реаліза-

цією та відтворенням людського капіталу, який складають не тільки управлінські, а й усі працівники організації чи регіону.

Таким чином, визначальними факторами при розрахунках потреби в кадрах є місія підприємства, виробнича програма по видах продукції та послуг, перелік необхідних для виконання функцій, рівень механізації та автоматизації, рівень використання потужностей та організаційна форма.

## **5.2. Джерела забезпечення потреби в кадрах**

Розвиток ринкових умов створив нову ситуацію на ринку праці, відмінну від тієї, яка була притаманна плановій економіці. За тих умов відбувався чіткий строгий організований розподіл робочої сили між регіонами (через переселення), між галузями та підприємствами (через направлення на роботу випускників навчальних закладів) відповідно до поданих заявок. Звичайно, ці заходи по розподілу робочої сили були також фінансово забезпечені.

Але і в сучасних умовах господарювання основними джерелами забезпечення потреби в кадрах для організацій є:

— вищі та професійно-технічні навчальні заклади денної форми навчання, які розподіляють спеціалістів відповідно державному замовленню та договорів, укладених з підприємствами;

— центри зайнятості населення, однією із функцій яких є забезпечення підприємств необхідними кадрами з урахуванням професійної підготовки громадян, їх побажання та рекомендацій спеціалістів-консультантів.

— комерційні кадрові агенції, які забезпечують потреби організацій в кваліфікованому персоналі з адаптацією до потреб претендентів;

— самостійна робота кадрових служб організацій по пошуку необхідних претендентів на вакантні посади серед свого персоналу або зі сторони.

В останні роки спостерігається розширення цільової підготовки кадрів на основі договорів між організаціями та навчальними закладами по підготовці та перепідготовці кадрів.

Значна кількість організацій, які приймають студентів для проходження виробничої практики, здійснюють вибір саме серед цих практикантів, які зарекомендували себе якнайкраще.

Відомим у цьому напрямку є також організований набір кадрів, що являє собою форму планового залучення групи працюю-

чих на добровільній основі для виконання постійної чи сезонної роботи в організаціях. Дозволи на здійснення організованого набору підприємства отримують в органах по працевлаштуванню після створення необхідних умов для прийняття та розміщення залучених на роботи (можливо також із сім'ями). Прикладом може бути залучення підприємствами східної частини нашої країни на сільськогосподарські роботи трудових ресурсів із західних регіонів України.

### **5.3. Формування штатів організацій за кордоном**

У промислово розвинених країнах подальша інтенсифікація виробництва та впровадження результатів науково-технічного прогресу зумовлюють структурну перебудову економіки та скорочення зайнятості населення. При цьому скорочується в першу чергу кількість робочих професій, а кваліфікація кадрів дуже швидко старіє у зв'язку зі швидким оновленням технологій виробництва. За даними комісії Європейського співтовариства система освіти відстає від рівня розвитку техніки та технологій щонайменше на 5—10 років. Тому проблема підготовки, перепідготовки кадрів, забезпечення організацій кваліфікованим персоналом є однією із важливих.

Вивчення досвіду формування складу управлінських кадрів на рівні аграрних підприємств та на рівні визначних регіонів за кордоном показало, що у країнах, які обрали ринкову систему господарювання, не застосовується ніяких нормативних регламентів для планування потреби в управлінських кадрах для сільськогосподарських підприємств.

В Росії користуються до останнього часу Рекомендаціями, розробленими по обґрунтуванню штатного розкладу вченими Всесоюзного науково-дослідного інституту планування та нормативів (Ростов-на-Дону, 1983).

У східних землях Німеччини сільськогосподарські підприємства самостійно визначають потребу в кадрах та формування управлінського апарату. Така ж ситуація нині існує і в аграрних підприємствах Болгарії, Польщі, країнах Балтії.

Однак західні вчені вважають, що найкращим регулятором перерозподілу робочої сили є ринкові відносини. Можливість кожного отримати робоче місце в ХХІ сторіччі буде визначатися кваліфікацією кожного.

В період наукових стажувань в ФРН ми безпосередньо цікавилися, як впливає рівень освіченості людей на рівень їх зайнятості, вивчаючи досвід підприємств, центрів для безробітних, органів муніципального, земельного та федерального управління.

За результатами опитування близько 2 млн. безробітних у Німеччині було з'ясовано, що основними причинами відсутності заняття у них є: скорочення робочих місць або призупинення діяльності підприємства — 49 % (захід) та 43 % (схід); відсутність закінченої професійної освіти — 46 % (захід) та 22 % (схід); більше року уже без роботи — 37 % (захід) та 35 % (схід); проблеми зі здоров'ям — 29 % (захід) та 21 % (схід); перед пенсійний вік (старше 55 років) — 23 % (захід) та 18 % (схід); зацікавленість частковою зайнятістю — 13 % (захід) та 35 % (схід); відсутність досвіду — 5 % (захід) та 3 % (схід); молодість (молодше 20 років) — 3 % (захід) та 4 % (схід).

В США на ряду з державною службою працевлаштування населення важливим джерелом забезпечення потреби в кадрах є посередницькі структури, основною метою діяльності яких є пошук необхідного персоналу відповідно до заявок організацій. Вартість підбору одного з таких спеціалістів може становити близько однієї третини його річного посадового окладу.

Державні служби працевлаштування здійснюють реєстрацію вакантних місць, поширюють цю інформацію на ринку праці, здійснюють профорієнтаційну роботу та консультування, а також надають допомогу спеціально визначеним групам, наприклад, інвалідам. Ефективність їх роботи визначається не кількістю працевлаштованих, а швидкістю заповнення вакансій.

У Німеччині з досить високим рівнем безробіття, який значно коливається по регіонах (наприклад, у землі Саксонія-Ангальт близько 20—22 %, а в Баварії — 5—7 %), вартість пошуку одного працівника через так звані фірми «Мисливство за головами» становить не менше 50 % його річного заробітку («Kopfgeld»).

Важливим є також те, що у Німеччині, Канаді практично повністю комп'ютеризована робота служби зайнятості, а також значна увага надається роботі з висококваліфікованими кадрами.

У США також широко застосовується практика пошуку роботи для цілих груп бажаючих її тримати, яка включає також навчання необхідним навичкам та умінню в подальшому знаходити оптимальний контакт з підприємцями.

У Великобританії поширеним є самостійний пошук роботи через постійні оголошення про перелік вакансій та потреби в ро-

бочій силі, що проводяться у бібліотеках, поштових відділеннях, університетах та інших навчальних закладах.

Для Швеції є характерним формування особистих досьє /карточок/, що дає змогу швидко отримувати всю необхідну інформацію роботодавцю про претендента на вакансію та навпаки. Така система дозволяє більше поєднувати інтереси роботодавців з інтересами осіб, які шукають роботу.

В Японії кожна фірма дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Для країни з незначним рівнем безробіття (близько 1,5—2 %) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для організацій, ніж для рівня державного управління. Але практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: «Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі». Таким чином, кожна фірма формує для себе спеціаліста, орієнтуючись на довгострокове його використання.

Процес формування персоналу у японських фірмах можна охарактеризувати так. Приблизно за півроку до закінчення навчання у навчальних закладах вивішують оголошення про перелік вакансій та можливу кількість для прийняття на роботу. Зацікавлені особи подають заявки. Фірми проводять співбесіди та кращим дають запрошення на роботу. Потім по закінченню навчального року кандидати на роботу здають письмово екзамени: з японської мови та математики. Кандидати з найкращими результатами запрошуються на співбесіду: в невеликих фірмах — безпосередньо з директором, а у великих — з менеджером з кадрової роботи. Прийняті на роботу направляються на спеціальні курси, які включають лекції, семінари, тренінги. Пройшовши таку підготовку кандидати приступають до виконання роботи.



### ***Питання для повторення та самоконтролю***

- 1. Охарактеризувати основні етапи планування персоналу організації.*
- 2. Які види планування персоналу ви знаєте?*
- 3. Які методи планування потреби у працівниках застосовуються в організаціях?*
- 4. В чому полягає суть планування потреби у спеціалістах?*



5. Що виступає основними джерелами забезпечення організації в персоналі?
6. Охарактеризуйте систему формування кадрів за кордоном.
7. Які особливості характерні для роботи з кадрами в Японії?



## Тести до теми

### 1. Довгострокове (стратегічне) планування персоналу:

- a. дає можливість комплексно реалізувати найважливіші процеси формування кадрового потенціалу організацій, підприємств, галузей;
- b. відображає проблеми комплектування структурних підрозділів необхідними працівниками, їх розстановки, навчання, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, контролю раціонального використання робочого часу та інше;
- c. часто здійснюється у формі цільових комплексних програм, що можуть бути націлені на вирішення важливих проблем, враховує основні моменти сучасної кадрової політики та демографічної ситуації, які впливають на баланс трудових ресурсів та їх переміщення.

### 2. Процес комплектування структурних підрозділів необхідними працівниками, їх розстановки, навчання, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, контролю раціонального використання робочого часу та інше — це завдання:

- a. стратегічного планування персоналу;
- b. перспективного планування персоналу;
- c. поточного планування персоналу.

### 3. Балансовий метод планування застосовується переважно при визначенні потреби:

- a. в робітниках;
- b. в спеціалістах.

### 4. Дотримання норми керованості є важливою при плануванні потреби:

- a. управлінського персоналу;
- b. робітничого персоналу.

### 5. Організований набір — це:

- a. форма планового залучення групи працюючих на добровільній основі для виконання постійної чи сезонної роботи в організаціях;
- b. забезпечення підприємств необхідними кадрами з урахуванням професійної підготовки громадян, їх побажання та рекомендацій спеціалістів-консультантів;

с. забезпечення потреби організацій у кваліфікованому персоналі з адаптацією до потреб претендентів.

**6. Основна мета центрів зайнятості населення як джерела забезпечення організацій кадрами є:**

а. забезпечення підприємств необхідними кадрами з урахуванням професійної підготовки громадян, їх побажання та рекомендацій спеціалістів-консультантів;

б. залучення групи працюючих на добровільній основі для виконання постійної чи сезонної роботи в організаціях.

**7. Для якої із країн характерним у забезпеченні організацій кадрами є застосування так званого «досьє» (карточок) на працівників:**

а. Японії;

б. Швеції;

с. Великобританії.

**8. Самостійний пошук роботи через постійні оголошення про перелік вакансій та потреби в робочій силі, що проводяться у бібліотеках, поштових відділеннях, університетах та інших навчальних закладах здійснюється переважно в:**

а. Великобританії;

б. Німеччині;

с. Сполучених Штатах Америки.

**9. Прийняття на роботу претендентів «як чистого аркушу паперу» з подальшим написанням на ньому того, що потрібно організації, є характерним для:**

а. Японії;

б. Швеції;

с. Великобританії;

д. Сполучених Штатів Америки.

# ТЕМА



## ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

*Ключові слова:* конкурс, підбір, набір, відбір, методи відбору.

### 6.1. Організація набору (залучення) персоналу

Організація набору персоналу повинна відповідати його меті, не принижувати гідності особистості, забезпечувати чітке дотримання законодавства про працю, враховувати, з однієї сторони, терміни набору, необхідні для цього витрати, а з іншої — відповідальність посади, на яку проводиться підбір працівника.

В невеликих фірмах організацією набору нових працівників опікується безпосередньо сам керівник, в середніх — відділ кадрів, а на великих підприємствах — кадрові служби, які включають спеціалізовані структурні підрозділи (сектор залучення персоналу). В середині організації підбором персоналу займаються керівники структурних підрозділів. За умови відсутності у фірмі досвідчених спеціалістів з професійного відбору кадрів до даної роботи можуть залучатися консультанти спеціалізованих фірм або ця робота в цілому делегується фірмам, центрам, які займаються пошуком та підбором необхідних кандидатур.

Успішність організації найму персоналу залежить від:

- знання потреб замовника, особливостей діяльності фірми, її структури, стратегії розвитку, організаційної культури;
- знання характеру діяльності на вакантній посаді, її ролі, сфери відповідальності та переліку вимог до претендентів;
- розуміння важливості необхідних здібностей та індивідуальних особливостей (фізичних, інтелектуальних), а також проти-показань.

Важливим фактором для забезпечення ефективності набору персоналу є наявність опису усіх робіт, їх конкретизація стосовно робочих місць, для виконання яких і підшукується відповідний працівник.

Підбір персоналу являє собою формування необхідної кількості кандидатів на вакантні посади та всі спеціальності.

Організація підбору персоналу — це процес пошуку кваліфікованих спеціалістів та переконання їх звернутися за роботою в організацію.

Мета залучення полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація відбирає найбільш придатних для неї працівників. Ця робота повинна проводитися буквально з усіх спеціальностей. Необхідний обсяг роботи з набору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі фактори, як вихід на пенсію, плінність, звільнення у зв'язку з витіканням терміну договору наймання, розширення сфери діяльності організації. Набір звичайно проводять із зовнішніх і внутрішніх джерел.

До засобів зовнішнього набору відносяться:

- публікація оголошень в газетах і професійних журналах,
- звертання до агентств з працевлаштування і до фірм, що поставляють керівні кадри,

- організація спеціальних заходів з набору персоналу (наприклад, щорічно проводяться ярмарки молоді в Харкові, де зустрічаються потенційні роботодавці та випускники вузів, що шукають собі роботу; ярмарки вакансій, дні відкритих дверей установ, організацій);

- використання внутрішніх ресурсів організацій. Деякі організації пропонують подавати заяви у відділ кадрів на можливі в майбутньому вакансії, а також проводити набір в основному всередині своєї фірми. Просування по службі своїх працівників обходиться значно дешевше. Крім того, це підвищує їхню зацікавленість, поліпшує моральний клімат і підсилює прихильність працівників до організації. Відповідно до теорії очікування мотивація до праці зростає, якщо працівники вірять в існування залежності службового росту від ступеня ефективності їхньої роботи і таким чином вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці. Можливим недоліком підходу до рішення проблеми винятково за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може привести до застою.

Популярним методом набору за рахунок внутрішніх резервів є розсилання інформації про вакансію, що відкривається, із запрошенням кваліфікованих працівників. Сучасні організації практикують своєчасне повідомлення усіх своїх службовців про будь-яку вакансію, що відкривається, що дає їм можливість подати заяви до того, як будуть розглядатися заяви людей зі сторони. Чу-

довим методом є і звертання до своїх працівників із проханням порекомендувати на роботу їхніх друзів чи знайомих.

Одна з основних проблем при наборі службовців пов'язана з бажанням роботодавця вигідніше найняти робітника. Він може завищити позитивні моменти чи занижити труднощі роботи в компанії. В результаті в потенційного кандидата можуть виникнути необґрунтовані очікування. Дослідження показують, що виникнення такого роду очікувань при найманні веде до росту незадоволеності працею і збільшенню плинності кадрів.

## 6.2. Відбір персоналу

Найбільш важливою складовою частиною найму працівників є професійний відбір, який в значній мірі визначає результативність управління персоналом. Тому в сучасних організаціях, як правило, відбору персоналу надається належна увага. Цей процес може здійснюватися в декілька етапів.

Відбір персоналу — це процес вибору найбільш здібних, придатних кандидатів із числа претендентів.

На цьому етапі при плануванні потреби в кадрах керівництво відбирає найбільш придатних кандидатів з резерву, створеного в ході набору. У більшості випадків вибирати слід людину, що має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на займаній посаді, а не кандидата, що представляється найбільш придатним для просування по службі. Об'єктивне рішення про вибір, в залежності від обставин, може ґрунтуватися на утворенні враження про кандидата, рівні його професійних навичок, досвіді попередньої роботи, особистих якостях. Якщо посада відноситься до розряду таких, де визначальним фактором є технічні знання, то найбільш важливе значення, очевидно, будуть мати освіта і попередня наукова діяльність. Для керівних посад, особливо більш високого рівня, головне значення мають навички налагодження міжрегіональних відносин, а також сумісність кандидата з вищестоящими керівниками і з його підлеглими. Ефективний добір кадрів являє собою одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів.

На першому етапі здійснюється вивчення отриманих документів від бажаючих отримати роботу та відбір тих, кого доцільно запросити на першу співбесіду. Слід зазначити, що кількість співбесід може визначатися як місцем вакантної посади в системі ієрархії, так і кількістю поданих заяв від претендентів.

Співбесіди дотепер є найбільш широко застосовуваним методом добору кадрів. Навіть працівників неуправлінського складу рідко приймають на роботу хоча б без однієї співбесіди. Підбір керівника високого рангу може зажадати десятків співбесід, що займають кілька місяців. Разом з тим, дослідження виявили цілий ряд проблем, що знижують ефективність співбесід як інструмента добору кадрів.

Основа цих проблем має емоційний і психологічний характер. Так, наприклад, існує тенденція ухвалення рішення про кандидата на основі першого враження, без обліку сказаного в іншій частині співбесіди. Інша проблема полягає в тенденції оцінювати кандидата в порівнянні з особою, з якою проводилася співбесіда безпосередньо перед цим. Якщо попередній співрозмовник виглядав особливо погано, то наступний безпосередній кандидат буде виглядати добре, навіть дуже добре. Є у ведучих інтерв'ю і така тенденція, як більш сприятлива оцінка тих кандидатів, зовнішній вигляд, соціальний стан і манери яких у більшій мірі нагадують їх власні. Тобто, найбільш важливими проблемами ефективної співбесіди є:

- перше враження;
- порівняння кандидата з попереднім;
- значення досвіду спілкування;
- особливості сприйняття;
- фактор зовнішньої привабливості.

Незважаючи на це, співбесіда з працівником, який приймається в організацію, має визначальне значення при прийомі на роботу. Світовій практиці відомі різні методи. Наприклад, британський заснований на особистій співбесіді членів кадрової комісії з кандидатом. Після успішної бесіди працівник може бути швидко прийнятий на роботу. Німецький метод полягає у попередній підготовці кандидатами значного обсягу документів з обов'язковими письмовими рекомендаціями керівників, вчених, політиків. Експертна комісія аналізує їх і кандидат проходить процедуру прийому, яка може тривати до року. Наприклад, для заняття посади консультанта в одній із консалтингових фірм землі Саксонія-Ангальт (Німеччина) знайомий автору дипломований аграрний інженер з п'ятирічним досвідом роботи впродовж шести місяців витримував різні випробовування та очікував остаточного кадрового рішення. Американський метод зводиться до перевірки інтелектуальних здібностей, психологічного тестування з використанням комп'ютерів і спостереження за діями кандидатів у нестандартних ситуаціях. Китайський метод заснований на

письмових іспитах і має історичні традиції в їх проведенні. Також пишеться твір на сучасну політичну тему.

Дослідження також показують, що структуровані інтерв'ю зі стандартизованими і записаними питаннями і відповідями підвищують точність цього методу. Разом з тим, співбесіду варто сконцентрувати на тих питаннях, що конкретно відносяться до даної роботи. Підкреслюючи це положення, Джон і Мері Майнери говорять: «Якщо інтерв'юер добре знає ту роботу, по якій ведеться співбесіда, і знає, які люди можуть процвітати в ній, то він буде більш об'єктивний і одержувані результати будуть кращими».

В практиці управління персоналом застосовуються різні методи підбору та відбору кадрів:

- вивчення документів — є обов'язковою на початковому етапі відбору претендентів та передує усім іншим;

- метод вільного відбору — на основі особистісного враження відбувається висунення претендентів на посади керівників низового рівня (бригадири, майстри, ланкові);

- метод відповідності формальним критеріям (освіта, досвід роботи, вік, стать, зовнішні дані та інше);

- метод експертних оцінок — із залученням досвідчених професіоналів-експертів;

- тестування — із застосуванням різних методик з метою визначення необхідних якісних характеристик претендентів;

- атестація як метод відбору на вакантні посади із числа зайнятих в організації;

- матричний метод оцінки якостей, наявних здібностей претендентів — в балах оцінюються вимоги та співставляються з сумою фактичних даних претендента;

- випробовування — пропозиція виконати певну роботу (за-телефонувати, підготувати повідомлення, прийняти клієнта, представити фірму та інше);

- конкурсний метод відбору, про який більш повно йдеться в наступному розділі.

### **6.3. Організація конкурсу спеціалістів**

Застосування конкурсного відбору спеціалістів на посади доцільним може бути там, де особливе значення мають професіональні якості. Як правило, через конкурсний відбір здійснюється в сучасних умовах заміщення посад керівників та спе-

ціалістів. Раніше цей метод був обов'язковим при заміщенні вакантних посад викладачів Вузів.

Для проведення конкурсу рішенням керівника організації створюється конкурсна комісія, в склад якої входять представники організації та висококваліфіковані спеціалісти відповідного профілю.

Основним завданням конкурсної комісії є видання рекомендації керівнику підприємства про призначення на посаду конкретної особи із числа претендентів, що приймають участь у конкурсі.

При організації проведення конкурсу необхідно своєчасно зробити оголошення про термін проведення конкурсу (не пізніше ніж за місяць), обов'язкове опублікування у відкритій місцевій, галузевій печаті із зазначенням переліку вимог до претендентів. Слід зазначити, що при формулюванні вимог необхідно виходити із їх першочергової необхідності — у іншому випадку термін підбору необхідної особи може видатися дуже довгим. Для прикладу можна навести оголошення із однієї місцевої газети, яка для заміщення вакантної посади менеджера із зовнішньоекономічної діяльності в одній із новостворених комерційних фірм ще в 1994 р. опублікувала такі вимоги до претендентів: вища економічна та юридична освіта, вільне володіння іноземною мовою, досвід роботи з іноземними компаніями не менше трьох років, праця на ЕОМ, чоловіча стать, ріст не нижче 175 см., приваблива зовнішність, вік до 30 років. Пошуки продовжувалися майже цілий рік, тому що були сформульовані вимоги, які не можна вважати обов'язковими.

Свою кандидатуру для участі у конкурсі може запропонувати кожна особа, яка за своїми професійно-кваліфікаційними та іншими якостями відповідає вимогам, що вказуються в оголошенні. На основі вивчення документів, особистих співбесід конкурсна комісія оцінює кандидатів за тими критеріями, які є найбільш важливими для заміщення вакантної посади. Це можуть бути: досвід роботи, освіта, вік, специфічні уміння та інше. З метою кращого вивчення ділових якостей конкурсна комісія може доручати підготовку рефератів, читання лекцій, виконання доручень, зв'язаних з майбутньою роботою. Можливим є також проведення, так би мовити, екзаменування, метою якого є визначенні рівня необхідних загальних та спеціальних знань претендентів.

Конкурсна комісія приймає рішення про рекомендацію чи відхилення до заміщення вакантної посади шляхом відкритого чи тайного голосування більшістю голосів. Однак остаточне рішення



ня про призначення на підставі рішення конкурсної комісії приймає керівник.

Для швидшого входження в посаду доцільним є проведення посадового стажування, проходження курсів підвищення кваліфікації, спеціальних психологічних тренінгів або просто бесід, лекцій, ділових ігор. Практика свідчить, що проведення посадової підготовки дозволяє скоротити час адаптації до одного року замість двох чи трьох.

Підсумовуючи важливість даного етапу в управлінні персоналом, можна зазначити на поради, зформульовані американським вченим-управлінцем І. Янгер:

- наймати людей на роботу, які уже мають досвід;
- відбирати найбільш кваліфікованих, тому що їм самим прийдеться в майбутньому наймати людей на роботу;
- відбирати людей з цінностями та культурою, які відповідають системі цінностей організації, організаційній культурі;
- віддавайте перевагу старим друзям, колегам, з якими працювали раніше;
- команда повинна бути по можливості як можна меншою;
- завжди співставляйте витрати та результати.



### ***Питання для повторення та самоконтролю***

1. *Хто опікується проблемою набору (залучення) персоналу в організаціях?*
2. *Що являє собою підбір персоналу?*
3. *Що відноситься до засобів зовнішнього набору персоналу організації?*
4. *Як можна використовувати внутрішні ресурси організації для вдосконалення її кадрового складу?*
5. *Охарактеризуйте процес відбору персоналу.*
6. *Які методи відбору персоналу можуть застосовуватися в практиці управління?*
7. *На які особливості необхідно зважати при проведенні співбесід з кандидатами на посади?*



### ***Тести до теми***

1. **Що являє собою процес підбору персоналу організації:**
  - а. це система заходів залучення незайнятої частини трудових ресурсів країни до роботи;

- b. процес пошуку кваліфікованих спеціалістів та переконання їх звернутися за роботою в організацію;
- c. процес вибору найбільш здібних, придатних кандидатів із числа претендентів.

**2. Звертання організації до кадрових агенцій, центрів зайнятості населення відноситься до засобів \_\_\_\_\_ набору персоналу:**

- a. зовнішнього;
- b. внутрішнього;
- c. опосередкованого.

**3. Відбір персоналу — це:**

- a. це система заходів залучення незайнятої частини трудових ресурсів країни до роботи;
- b. процес пошуку кваліфікованих спеціалістів та переконання їх звернутися за роботою в організацію;
- c. процес вибору найбільш здібних, придатних кандидатів із числа претендентів.

**4. Який із методів відбору персоналу доцільно застосовувати на першому його етапі:**

- a. співбесіда;
- b. вивчення документів;
- c. тестування.

**5. Який із методів відбору передбачає висунення претендентів на керівні посади на основі особистісного враження:**

- a. матричний метод оцінки якостей;
- b. метод вільного відбору;
- c. метод відповідності формальним критеріям.

**6. Пропозиція претенденту виконати певну роботу (зателефонувати, підготувати повідомлення, прийняти клієнта, представити фірму та інше) — це:**

- a. матричний метод оцінки якостей;
- b. метод випробовування;
- c. метод відповідності формальним критеріям.

**7. Застосування якого методу відбору персоналу передбачає створення конкурсної комісії в організації:**

- a. експертного відбору;
- b. тестування;
- c. конкурсного відбору.

**8. Який із перелічених заходів є обов'язковим при організації конкурсу спеціалістів:**

- a. оголошення про це в місцевій, галузевій пресі;
- b. визначення терміну проведення конкурсу;
- c. повідомлення місцевого центру зайнятості.

**9. За результатами конкурсу остаточне рішення про призначення на посаду приймає:**

- a. кадрова служба організації;
- b. керівник організації;
- c. конкурсна комісія.

# ТЕМА



## ПРОФЕСІЙНА ОРІЄНТАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

*Ключові слова: профорієнтація, профконсультування, професіологія, професіограма, адаптація.*

### 7.1. Професійна орієнтація як система

Професійна орієнтація — це науково обґрунтована система форм, методів та засобів впливу на осіб, які навчаються та працевлаштовуються, та спрямована на своєчасне залучення їх у виробництво, раціональну розстановку та ефективне використання на основі об'єктивної оцінки та врахування схильностей, здібностей та якісних характеристик особистості.

Професійна орієнтація є складовою системи управління персоналом. Її ефект може бути досягнутим тоді, якщо заплановані заходи по її реалізації будуть являти собою єдину стабільну та динамічну систему, яка може доповнюватися, змінюватися відповідно до змін оточуючого середовища.

Головними завданнями професійної орієнтації є:

— формування переважно у молодій частини населення особистісних орієнтацій та інтересів з урахуванням потреб суспільного виробництва;

— приведення особистісних орієнтацій молоді у відповідність з можливостями їх реалізації, тобто пошук оптимального поєднання особистих побажань та суспільних потреб.

Планування та організація проведення заходів з професійної орієнтації здійснюється кадровою службою підприємства з залученням керівників усіх структурних підрозділів, звичайно при координації цього процесу з боку керівника.

Вона може реалізуватися через проведення спеціальних заходів, таких як відвідання школи або проведення дня відкритих дверей підприємства чи установи.

Професійна орієнтація проводиться також центрами зайнятості населення, робота яких є більш конкретизованою з орієнтацією на ту частину населення, яка є на даний момент працевлаштованою.

Організація професійної орієнтації складається із декількох етапів:

— професійне інформування як постійне та планомірне доведення інформації до школярів, їх батьків та викладачів шкіл про сукупність наявних професій;

— професійне консультування з метою надання допомоги молоді у виявленні та оцінці своїх здібностей до різних видів трудової діяльності з видачею конкретних рекомендацій щодо подальшого вибору професій. Воно може проводитися в школах психологами, а також через вивчення предмету «Вибір професій». Професійне консультування в центрах зайнятості населення проводять професійні консультанти-психологи, які входять до штатного складу підрозділів з професійної орієнтації молоді. Воно здійснюється на основі медичного висновку, а також спеціальних психофізіологічних досліджень;

— професійний відбір — це науково обґрунтоване визначення професійної природності кожного підлітка, особи до конкретного виду трудової діяльності з урахуванням їх здібностей на схильностей, також потреб виробництва. Цей етап може вважатися завершальним у здійсненні заходів з професійної орієнтації.

## **7.2. Професіологія та професіограма в системі управління персоналом**

Вибір професії багато в чому визначає подальшу долю кожної людини. Соціологічні дослідження показують, що близько 50 % задоволення чи незадоволення від життя люди пов'язують з роботою, а інші 50 % — з благополуччям чи неблагополуччям в сімейно-шлюбних стосунках. Причому, для більшості чоловіків важливішим є перше. Для жінок — друге [16, с. 82].

Серед суспільно-психологічних наук сформувалася в окрему науку професіологія, завданням якої є вивчення та опис професій та спеціальностей. На основі детального дослідження світу професій професіологія виявляє основні вимоги та психофізіологічні якості, які пред'являє професія окремій людині, а також ті фактори, які зумовлюють успішність чи неуспішність діяльності людини, задоволеність нею.

Досвід успішного підбору кандидатів на посади свідчить про те, що застосування професіограм в значній мірі виправдовує себе.

Професіограма — це комплексне, систематизоване, багатостороннє описання конкретного виду роботи на основі її психо-

логічного вивчення з описом якостей, які повинні бути притаманні співробітнику, що претендує на ту чи іншу посаду, кола обов'язків та функцій.

Професіограма може містити дві моделі:

— модель співробітника (професіональні, ділові та особисті якості);

— модель посади (функції, завдання, відповідальність та інше). Тобто, цей документ, що описує професії, містить такі відомості:

— характеристика процесу роботи;

— необхідна професійна та загальноосвітня підготовка;

— гігієнічні та фізіологічні особливості праці;

— перспективи професійно-кваліфікаційного росту;

— соціально-економічні особливості (оплата, умови праці та інше).

Не менш важливою по найму співробітників з допомогою професіограми є розробка та застосування методів виявлення ділових та особистих якостей кандидатів у співробітники.

### **7.3. Трудова адаптація персоналу**

Кожна людина, яка приходить в організацію, має свої задуми та надіється їх тут реалізувати. В свою чергу організація очікує від людини виконання необхідних функцій та завдань. В процесі їх взаємодії відбувається процес адаптації.

Трудова адаптація — це процес освоєння людиною предметно-речового та соціального середовища у зв'язку з включенням його в нову трудову діяльність.

Трудова адаптація може підрозділятися на:

— психофізіологічну, що являє собою процес освоєння працівником виробничих санітарно-гігієнічних умов, прийняття режиму праці та відпочинку, що існують на виробництві;

— професійну як процес оволодіння професійними навиками та вміннями;

— соціально-психологічну, що передбачає процес входження працівника у систему соціально-психологічних відносин в колективі.

В цілому адаптацію можна вважати завершеною тоді, коли людина повністю пройшла всі перелічені процеси.

Прийнято виділяти первинну та вторинну трудову адаптацію. Первинною вважається адаптація особи, яка вперше приступає до

праці. Вторинною вважається адаптація тоді, коли людина змінює місце роботи або посаду. Відрізняються вони між собою складовими цього процесу.

Керівнику та менеджерам різного рівня необхідно всебічно сприяти проходженню адаптації, тому що організація зацікавлена у якнайшвидшому входженню людини в колектив та в досягненні найвищої продуктивності праці. Тому є необхідним врахування та регулювання факторів, що зумовлюють більш успішний перебіг адаптації.

Усі фактори можна підрозділити на суб'єктивні та об'єктивні.

До суб'єктивних факторів, зумовлених особливостями особистості, відносять: вік, досвід роботи, сімейний стан, рівень освіти, характер, темперамент, рівень *притязаний*. Так, результати досліджень показують, що найбільш сприятливим віком для адаптації є близько 25—30 років. Саме цього віку особи здатні швидко пристосовуватися до змін в оточуючому середовищі та швидко сприймати все нове. Як похідна від віку є досвід роботи: до цього віку людина уже отримує деякий досвід, що сприяє входженню, однак, великий досвід, як і зрілий вік, стають перешкодою для швидкої адаптації. Велике значення мають психологічні особливості. Так, швидше входять в нове середовище сангвініки, холерики, а більш хворобливо протікає цей процес у меланхоліків та флегматиків. Значення має також орієнтація особистості чи то більше на зовнішнє оточуюче середовище (екстраверти), чи на власне його сприйняття (інтроверти) [27].

Об'єктивними факторами, які можуть регулюватися та регламентуватися керівником, можна вважати такі: рівень організації виробництва, система стимулювання праці, санітарно-гігієнічні умови виробництва, соціально-психологічний клімат в колективі.

Весь процес адаптації можна розділити на стадії: ознайомлення, пристосування, асиміляції та ідентифікації. Спочатку працівник отримує інформацію про нове оточуюче середовище, потім переорієнтовується, зберігаючи свої погляди та систему цінностей: на стадії асиміляції приймає соціальні норми нового оточення та вважається адаптованим; а на заключному етапі — ототожнює особисті цілі з цілями підприємства чи організації.

Результативними показниками ефективної трудової адаптації можна вважати загальну задоволеність людини працею, її продуктивність та якість праці, бажання або небажання продовжувати роботу в організації, виконання норм виробітку тощо.

Середній термін проходження адаптації для осіб, що закінчили навчання у закладах освіти, становить до трьох років, саме такий, упродовж якого вважається ця особа молодим спеціалістом.

#### **7.4. Досвід організації професійної орієнтації за кордоном**

Проблемою кваліфікованого підбору та розстановки кадрів у економічно розвинутих країнах опікуються як безпосередньо підприємства, так і держава. У зарубіжних країнах існує досить широка мережа різних служб, метою яких є здійснення заходів з профорієнтаційної роботи.

У США існують як приватні, так і державні агенції переважно при коледжах та університетах. При Міністерстві праці створено близько 1200 державних центрів професійної орієнтації та професійного відбору кадрів. Практика їх функціонування у США свідчить, що така робота приносить високий економічний ефект. За опублікованими даними, кожний долар, затрачений на розробку тестів для профвідбору, забезпечує економічний ефект в 1000 доларів. Це пояснюється тим, що при кваліфікованому відборі кількість «непридатних» зменшується, аварійність з вини персоналу знижується, надійність систем управління підвищується.

У Великобританії головним координуючим органом у профорієнтаційній роботі є Служба зайнятості молоді, яка включає близько 3,5 тис. консультантів. Професійна орієнтація та консультація учнів шкіл проводиться упродовж усього періоду їх навчання.

У Франції організація профорієнтаційної роботи характеризується чіткою централізацією та регламентацією. Координація та відповідальність за проведення цієї роботи покладена на Міністерство освіти.

У Швеції приблизно для 90 % випускників шкіл є обов'язковим навчання у системі професійної підготовки ще упродовж двох-чотирьох років.

Для ФРН також характерна існуюча система професійної освіти частини молоді, яка після її закінчення може ще продовжити навчання або йти працювати. Однак існує також практика набуття обов'язкової професійної практики як умови вступу до вузу, наприклад, Вейенштефан університет, сільськогосподарський факультет.



Широку практику застосування у здійсненні професійної орієнтації, особливо при переорієнтації робітників та службовців на інші професії, отримало професійне консультування. Наприклад, у Франції один такий консультант приходиться близько на 1200 учнів, у Швеції — на 300 учнів.



### **Питання для повторення та самоконтролю**

1. Розкрити сутність та завдання професійної орієнтації.
2. Охарактеризувати основні етапи проведення професійної орієнтації.
3. В чому полягають основні завдання професіології?
4. Професіограма: суть, зміст, моделі.
5. Які фактори впливають на ефективність адаптації?
6. Основні види адаптації та їх характеристика.
7. Які особливості організації професійного консультування за кордоном?



### **Тести до теми**

#### **1. Професійна орієнтація — це:**

а. науково обґрунтована система форм, методів та засобів впливу на осіб, які навчаються і працевлаштовуються, спрямована на своєчасне залучення їх у виробництво, раціональну розстановку та ефективне використання на основі об'єктивної оцінки та врахування схильностей, здібностей та якісних характеристик особистості;

б. інформування молоді про наявність вільних незайнятих місць та сукупність професій у регіоні.

**2. Для якого із етапів здійснення професійної орієнтації основним завданням є постійне та планомірне доведення інформації до школярів, їх батьків та викладачів шкіл про сукупність наявних професій:**

- а. професійного інформування;
- б. професійного консультування.

**3. Який із складових етапів професійної орієнтації проводиться з метою надання допомоги молоді у виявленні та оцінці своїх здібностей до різних видів трудової діяльності з видачею конкретних рекомендацій щодо подальшого вибору професій:**

- а. професійного інформування;
- б. професійного консультування.

**4. Професіологія — це наука, що:**

- a. вивчає та характеризує придатність людини до тієї чи іншої роботи;
- b. вивчає та описує професії та спеціальності;
- c. вивчає та формує вимоги до виконання окремих видів робіт.

**5. Комплексне, систематизоване, багатостороннє описання конкретного виду роботи на основі психологічного вивчення з описом якостей, які повинні бути притаманні співробітнику, що претендує на ту чи іншу посаду, коло обов'язків та функцій — це:**

- a. психограма;
- b. професіограма;
- c. професіографія;
- d. професіологія.

**6. Яке із визначень розкриває сутність процесу трудової адаптації:**

- a. процес входження працівника у систему взаємовідносин в колективі;
- b. процес взаємного пристосування працівника та організації в процесі їх взаємодії.

**7. Процес освоєння працівником виробничих, санітарно-гігієнічних умов, прийняття режиму праці та відпочинку, що існують на підприємстві — це адаптація:**

- a. соціально-психологічна;
- b. професійна;
- c. психофізіологічна.

**8. Працівник пристосовується до середовища, переймаючи норми нового оточення, на стадії:**

- a. асиміляції;
- b. ідентифікації;
- c. ознайомлення;
- d. пристосування.

**9. Для яких категорій працівників термін адаптації є, як правило, коротшим:**

- a. керівників; спеціалістів;
- b. робітників, селян.

# ТЕМА



## КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ УПРАВЛІННЯ

*Ключові слова:* персонал управління, формування кадрів управління, оплата праці менеджерів, вимоги до кадрів.

### 8.1. Процес формування управлінських кадрів

Перш ніж характеризувати складові елементи менеджменту управлінського складу організації, необхідно з'ясувати: кого із працівників відносять до управлінського персоналу.

Персонал управління — це сукупність працівників, які зайняті виконанням управлінських функцій з метою координації діяльності колективу для досягнення мети організації.

Характеризуючи процес формування управлінського складу працівників, необхідно зазначити, що він є подібним до процесу формування кадрів організації в цілому, однак відрізняється дещо змістом та наповненістю заходів. Схематично процес менеджменту управлінського персоналу можна відобразити у такій послідовності.

Залучення (набір)		Заняття посад	Виконання праці		Розвиток		Вихід у відставку	
Пошук	Вибір		Активність	Винагорода	Продовження освіти	Управління кар'єрою	Плинність	Звільнення

Рис. 8.1. Процес менеджменту управлінського персоналу

На початковому етапі здійснюється пошук менеджерів через залучення потенційних осіб, що прагнуть отримання цієї роботи. Пошук може проводитися:

- через безпосереднє звертання до претендентів (підприємство, знайомі, ділові партнери);
- як реакція на безпосереднє клопотання про прийняття на роботу (заява про надання роботи);
- через оголошення у газетах (відкрито, зашифровано);
- через посередницькі організації (кадрові агенції, консультанти по набору персоналу, державні центри зайнятості).

Застосування того чи іншого методу залежить від рівня ієрархії, на який підбирається претендент. Так, безпосереднє звертання здійснюється, як правило, при пошуку менеджерів для вищої ланки управління; оголошення в газетах застосовуються для набору управлінців середньої та низової ланки.

Остаточне рішення конкурсантів щодо заняття посади менеджера в організації визначається різними факторами, наприклад:

- прийнятний посадовий оклад;
- ефективне стимулювання діяльності;
- можливість отримання та продовження освіти;
- індивідуальна робота;
- перспективи кар'єри;
- надійність, стабільність робочого місця;
- соціальні гарантії;
- розмір, імідж підприємства;
- вільний графік роботи та інше.

Організації, що піклуються про залучення висококваліфікованих менеджерів, повинні викликати зацікавленість у них через заходи маркетингу персоналу. Сюди можна віднести:

- розуміння вимог та відчуття побажань кандидатів;
- самоформування потенційних кандидатів;
- вплив на суб'єктивне сприйняття переваг підприємства кандидатами;
- проведення сегментації ринку робочої сили; для кожного сегменту (техніки, комерсанти) існують різні фактори залучення (наприклад, для комерсантів перспективи зростання більш важливі, а ніж для техніків).

За фазою пошуку наступає попередній відбір кандидатів:

- відхилення непридатних кандидатів (наприклад, за віком);
- диференціація інших за професійними ознаками, необхідними для успішного виконання (наприклад, швидкість реакції, аналітичність, прийняття рішень) та особистими (наприклад, сімейний стан, політичні орієнтації);
- проведення співбесід з метою визначення системи цінностей та переваг кандидатів;
- складання «профілей особистостей» (сильних та слабих сторін кандидатів).

Після попереднього відбору здійснюється безпосередньо відбір менеджерів. Для відбору менеджерів в першу чергу необхідно визначити конкретні вимоги, що зумовлює посада. На практиці самі організації визначають перелік вимог, що є необхідними для

заняття вакантної посади. Так, інститут діагностики менеджменту в Гамбурзі сформував такі вимоги:

1. Розумові здібності (здатність давати оцінку, творче комплексне мислення, аналітичність розуму);

2. Соціальні відношення (контактноздатність, комунікаційна здібність, сила переконання, наполегливість, здатність формування та співробітництва у команді);

3. Спонування до роботи (інтереси, мотивація, прагнення до успіху, гнучкість, надійність);

4. Відношення до роботи (сприймання навантаження, ініціативність, прийняття рішень, здібність до планування, організованість, контроль).

Перелік вимог до перспективного сучасного менеджера по Брокгофу [2] такий:

- здібність оволодіння технологіями та інноваціями;
- готовність до інтернаціоналізації менеджменту;
- здатність до оволодіння більш складнішим комплексом прийняття рішень;

- уміння спілкування з тими, хто допомагає у прийнятті рішень;

- високій рівень гнучкості при впровадженні робіт (інтернаціоналізація, застосування капіталу);

- робота з різними системами мотивації;
- готовність до ризику та напруженої праці;
- знання (розуміння) людей при виборі співробітників та керівництва ними.

Після завершення другого етапу відбору робота проводиться з тими, хто потрапив у більш вузьке коло. Так, відповідно до них можуть застосовуватися наступні методи відбору:

- вивчення та аналіз біографії (анкетних даних). При цьому приділяють увагу на визначенні подій та ситуацій із професійної діяльності та особистого життя, наприклад, успіхи у навчанні, спортивні успіхи, професійні переміщення з однієї роботи на іншу; можливим при цьому є також і «узагальнені оцінки»;

- інтерв'ю, яке проводиться з метою отримання враження про особистість; частково структуроване інтерв'ю для підвищення об'єктивності оцінки;

- психологічне тестування з метою визначення окремих якостей особистості. Наприклад, застосовується для визначення можливостей (концентрація уваги, логічність, аналітичність мислення), однак є менш придатним при визначенні ознак особистості (догматизм, агресивність, інноваційний потенціал);

— тестування на виявлення образу дії, тобто перевірка в ситуації для визначення та оцінки сучасної, відкритої поведінки через створення (імітацію) моделей особливих ситуацій, наприклад, через ігри, ролі або дискусії в групах. Кандидати повинні виступати як керівники по відношенню до пошукачів або ж в якості колег однієї команди. Не дивлячись на це, існує «лабораторна ситуація», після чого проблематичною є дійсно така поведінка менеджера в майбутньому; окрім цього, кандидат може просто змушувати себе витримувати екзамен.

Після завершення відбору та визначення претендента обговорюють з ним усі умови. Менеджер призначається на посаду і входить в роль.

## 8.2. Регулювання оплати менеджерів

Регулювання оплати праці менеджерів включає в себе оформлення та визначення матеріальних затрат підприємця (роботодавця) відносно менеджера за результатами оцінки виконаної роботи.

Вивчення відомих теорій та практики управління персоналом в провідних вітчизняних та зарубіжних компаніях дає підстави стверджувати, що оплата праці менеджера має включати три компоненти:

- основна частина (встановлений розмір за місяць, рік);
- змінювані (перемінні) доходи (наприклад, премії); зобов'язання засновників; вар'їрувана величина (з деякими принципами визначення доходу в залежності від виручки, товарообороту);
- додаткові та соціальні виплати у грошовому чи натуральному виразі, наприклад, надання службового автомобіля, оплата страхових полюсів, допомоги при захворюванні.

Регулювання та встановлення оплати праці має протиріччя інтересів менеджерів та підприємства.

Інтереси менеджерів — це, перш за все, забезпечення покращення життєвого рівня, вимоги забезпечення на випадок хвороби, інвалідності, смерті, а також вимоги визнання та рівноправного відношення з тими, хто займає рівнозначну посаду.

Для підприємства фактор оплати праці є менш важливим. Однак відповідна заробітна плата є також інструментом залучення кваліфікованих кадрів для досягнення підприємницької мети та їх збереження.

- Виходячи із цього, оплата праці повинна відповідати:
- функціям (рівню вкладу в успіх підприємства);
  - виконуваній роботі (від рівня складності завдань);
  - ситуації на ринку (попит та пропозиції робочої сили, а також конкуренція);
  - мотивації (спонуканню до праці).

### **8.3. Підвищення кваліфікації та перепідготовка управлінських кадрів**

Процес підвищення кваліфікації — це процес поглиблення, розширення та додаткове придбання раніше отриманої кваліфікації. При чому, під підвищенням кваліфікації розуміють освітні заходи з поглиблення, оновлення знань по отриманій уже професії, а під перепідготовкою — освітні заходи з освоєння інших сфер діяльності та завдань.

Заходи з підвищення кваліфікації менеджерів або при їх заміні включають в себе, як правило, навчання управлінській поведінки та передачі професійних знань. З точки зору підприємництва кошти на такі заходи є свого роду інвестиціями в людський капітал.

Так, підвищення кваліфікації менеджерів може здійснюватися такими видами:

— *організоване* продовження навчання як з відривом від місця роботи (семінари, конференції, наради), так і без відриву (вивчення досвіду колег, асистенство, стажування, тимчасове заміщення осіб), а також при комбінації цих двох форм навчання.

Здійснювати організовану форму підвищення кваліфікації може безпосередньо підприємство (семінари, навчання на робочому місці). Перевагами тут є сприяння внутрішньофірмовому співробітництву, забезпечення гомогенності учасників, можливість економії коштів та здійснення прямого контролю.

Участь у заходах по підвищенню кваліфікації кадрів зовні підприємства (приватні, державні навчальні заклади) передбачає залучення одночасної незначної кількості управлінського персоналу. Однак, до переваг можна віднести можливість більш вільних умов навчання, стимул до інновацій.

— *неорганізоване* підвищення кваліфікації може здійснюватися шляхом самостійного вивчення спеціальної літератури, участі в професійних засіданнях, співбесідах, відвідання ярмарок, контактів з вузами та пресою.

Ще одним важливим елементом в підготовці менеджерів є застосування навчання методам лідерства (здібності впливати своєю поведінкою на дії інших людей). Саме ця здібність є важливим аспектом для розвитку людського капіталу. Здібність лідерства є особливо важливою для усіх галузей народного господарства, проте є необхідною для сільськогосподарського виробництва. Саме там постійний контроль кожного робочого місця практично є неможливим, тому важлива роль належить керівникам, наскільки вони будуть здатні «запалити» своїх підлеглих і весь колектив, змушують повірити в реальність обраних цілей та почати діяти для їх досягнення.

Американська школа менеджменту, на відміну від європейської та японської, виділяє навіть лідерство в окрему, особливу функцію менеджменту наряду з плануванням, організацією та контролем. Проте, виділення лідерства в окрему функцію менеджменту американськими вченими-управлінцями відбулося уже в кінці двадцятого сторіччя. Після цього велика кількість американських підприємств, переважаюча половина великих відомих фірм провели перенавчання усього управлінського персоналу. Це виступало та сприймалося цінним ресурсом, яким мали оволодіти менеджери усіх рівнів управління. По закінченню навчання на таких семінарах слухачі отримували відповідні сертифікати.

Такий сертифікат отримала автор у 1992 р. від представників американської компанії «*Scientific Methods, Inc.*», яка реалізувала в Україні гуманітарну освітню програму з методів управління. В радянських підручниках з менеджменту, за якими навчалася поки що більшість сучасних керівників, така функція не виділялася. Так, якщо в Німеччині наголос при підготовці менеджерів робили, в основному, на економіці підприємства, у Франції — на комбінації юриспруденції та економіки, в Японії — на інтеграції досягнень всіх шкіл та пріоритеті колективних цінностей, то в США, на думку Р. П. Амдама [35], на методах лідерства та адміністративного управління. Можливо, саме це робить американських менеджерів найсильнішими та забезпечує США міцні конкурентні переваги.

В нашій вітчизняній школі управління (включаючи і часи перебування в складі СРСР), на нашу думку, сформувалося відношення до лідерства як до мистецтва чи таланту, який може бути чи ні, що є властивістю особистості того чи іншого менеджера. І тільки в останні роки все більше українських підприємств, (серед яких аграрні є практично поки що відсутніми) вважають за необхідне застосовувати навчання своїх менеджерів шляхом їх участі



в тренінгах для набуття навичок лідерства (специфічної складової людського капіталу управлінських кадрів).

Слід відзначити, що в останні роки все більше науковців та керівників ефективно функціонуючих організацій почали приділяти належну увагу проблемам формування компетентності, вміння, навичок успішного управління як при підготовці кадрового резерву організацій, так і фахівців різних освітньо-кваліфікаційних рівнів підготовки [37].

Наші багаторічні дослідження проблем управління персоналом як сукупністю носіїв людського капіталу дають підстави стверджувати, що небажання підвищувати свою кваліфікацію та освітній рівень значно знижує конкурентноздатність працівників на ринку праці, перетворює їх у майбутньому на потенційних безробітних. Ми погоджуємося з вченими, які оцінюють більш високий рівень освіченості людини як вищий шанс працевлаштування [7, 3]. На жаль, це положення значною більшістю пересічних громадян ще не сприймається. Проте, ми сподіваємося, що розвиток ринкових відносин сприятиме розумінню населенням цінності людського капіталу. Досвід країн Західної Європи, США, Японії показує, що постійне навчання та підвищення кваліфікації є обов'язковими для всіх категорій працюючих.

На основі стажування автора у вищих навчальних закладах, наукових установах та підприємствах аграрної сфери, а також особистого ознайомлення із системою підготовки та підвищення кваліфікації кадрів в Німеччині, можемо сказати, що всі фактори, їх радники з різних галузей знань, керівники підприємств сервісного обслуговування та посередницьких організацій, викладачі всіх видів навчальних закладів Німеччини пишуться отриманим рівнем освіти та регулярним (постійним) підвищенням кваліфікації [20]. Головним є те, що працівників ніхто з числа їх безпосередніх керівників до цього не примушує, а кожен зацікавлений у підвищенні кваліфікації. Такий стан справ є притаманним для всіх категорій працюючих, навіть для домогосподарок Німеччини. Більш високий рівень освіти, постійне підвищення рівня кваліфікації, а останнім часом і ведення здорового способу життя, що і формує розвиток людського капіталу, є великою цінністю у суспільстві. Такі працівники впевнені, що це забезпечить їм підвищення заробітної плати, переміщення по щаблях службової кар'єри, знизить рівень ризику бути звільненим з організації.

Опікуючись проблемою накопичення та розвитку людського капіталу країни, в Німеччині існують державні програми стиму-

лювання підвищення кваліфікації навіть для безробітних. Так, розмір допомоги по безробіттю збільшується, якщо безробітній перенавчався (отримував інший фах), або відвідував курси підвищення кваліфікації, а для емігрантів до уваги береться навіть відвідування курсів вивчення німецької мови. Це стимулює також і незайняте населення постійно піклуватися про накопичення людського капіталу та його розвиток.

Що ж необхідно для того, щоб навчання у нашій країні було бажаним та ефективним? На нашу думку, найголовнішим є наступне [18]. По-перше, для підвищення свого освітнього рівня необхідна мотивація. Люди мають чітко розуміти та уявляти мету навчання, тобто те, яким чином воно вплине на підвищення їх продуктивності, задоволеність працею, на кар'єру, збільшення матеріальної винагороди за працю.

По-друге, на мікрорівні, безпосередньо у сільськогосподарських підприємствах необхідно створювати умови, сприятливі для навчання (підтримка з боку керівництва, визнання досягнень особи, яка навчається), а на макрорівні — підвищення престижу освіти та освіченості.



### ***Питання для повторення та самоконтролю***

- 1. Які працівники являють собою персонал управління?*
- 2. Охарактеризуйте складові елементи менеджменту персоналу.*
- 3. Якими факторами визначається остаточне рішення щодо заняття посади менеджера?*
- 4. Які основні вимоги формуються при відборі менеджерів організацій?*
- 5. В чому полягають особливості відбору менеджерів за кордоном?*
- 6. Які складові елементи можна виділити в заробітній платі менеджера?*
- 7. Яким критеріям повинна відповідати оплата праці менеджерів?*
- 8. В чому полягає відмінність підвищення кваліфікації та перепідготовки управлінського персоналу від персоналу організації взагалі?*
- 9. Які основні види підвищення кваліфікації менеджерів можна виділити?*



## Тести до теми

### 1. Персонал управління — це:

- a. сукупність працівників, які зайняті виконанням управлінських функцій з метою координація діяльності колективу для досягнення мети організації;
- b. сукупність працівників, які зайняті виконанням управлінських функцій;
- c. сукупність працівників, які зайняті координацією діяльності колективу для досягнення мети організації.

### 2. Які складові елементи включає в себе процес менеджменту управлінського персоналу:

- a. пошук; визначення винагороди; підвищення кваліфікації; звільнення;
- b. залучення, відбір, виконання праці; розвиток персоналу; вихід у відставку;
- c. пошук, набір, відбір, заняття, визначення винагороди, розвиток персоналу; управління кар'єрою, управління плинністю, звільнення.

### 3. Хто формулює перелік вимог до претендентів на заняття управлінських посад:

- a. безпосередній керівник майбутнього претендента;
- b. на практиці самі організації визначають перелік вимог до претендентів;
- c. самостійно керівник організації визначає критерії оцінки претендентів.

### 4. Які основні вимоги до менеджерів сформовані за кордоном (Інститут діагностики менеджменту в Гамбурзі):

- a. розумові здібності, спонукання та ставлення до роботи;
- b. розумові здібності, уміння делегувати повноваження, контактність та
- c. відношення до роботи;
- d. розумові здібності, соціальні відносини; спонукання до роботи, відношення до роботи.

### 5. Який із методів доцільно застосовувати на початковому етапі відбору претендентів на посади менеджерів:

- a. інтерв'ю;
- b. психологічне тестування;
- c. вивчення та аналіз анкетних даних (біографії, резюме).

**6. Скільки частин-компонентів доцільно включати в заробітну плату менеджерів:**

- a. дві;
- b. три;
- c. чотири.

**7. Що являє собою основна частина заробітної плати менеджера організації:**

- a. встановлений розмір оплати за місяць, рік;
- b. зобов'язання засновників фірми по стимулюванню підвищення збуту продукції;
- c. змінювані (перемінні) доходи (наприклад, премії).

**8. Які види доходів можна передбачати у змінюваній частині винагороди:**

- a. зобов'язання засновників фірми по стимулюванню підвищення збуту продукції;
- b. додаткові та соціальні виплати у грошовому чи натуральному виразі, наприклад, надання службового автомобіля, оплата страхових полюсів, допомога при захворюванні;
- c. встановлений розмір оплати за місяць, рік.

**9. Процес підвищення кваліфікації — це:**

- a. освітні заходи по перепідготовці персоналу;
- b. поглиблення, розширення та додаткове придбання раніше отриманої кваліфікації;
- c. інвестиції в людський капітал.

**10. Перепідготовка управлінського персоналу являє собою:**

- a. освітні заходи по перепідготовці персоналу;
- b. заходи по освоєнню інших сфер діяльності та завдань;
- c. інвестиції в людський капітал.

# ТЕМА



## РЕЗЕРВ КАДРІВ

*Ключові слова: резерв кадрів, формування резерву, методи відбору кандидатів, навчання резерву.*

### 9.1. Поняття резерву кадрів

Підбір керівників чи переміщення спеціалістів на більш високу посаду, як правило, здійснюється не спонтанно, а у зв'язку із появою вакантної посади. Заповнення вищестоящих посад — це відповідальне та тривале за часом виконання завдання. Тому в основі службово-кваліфікаційного переміщення керівників та спеціалістів лежить формування резерву кадрів та відповідна робота з особами, які включені до нього.

Таким чином, резерв кадрів — поняття, яке характеризує один із етапів роботи з майбутніми керівними кадрами.

Під резервом керівних кадрів розуміють спеціально сформовану групу працівників, яка за якісними характеристиками відповідає вимогам, що висувуються до керівників відповідного рангу, які пройшли спеціальну управлінську підготовку та досягли позитивних результатів у виробничій діяльності.

В сучасних умовах, коли зростає освітньо-культурний рівень претендентів на посади в галузях народного господарства, недоліки в доборі кадрів, зокрема, в аграрній сфері можна пояснювати не стільки нестачею здібних організаторів і спеціалістів (яких можна було б висувати на керівні посади), скільки недоліками в роботі з кадрами на мікрорівні, невмінням знаходити і виховувати вмілих організаторів виробництва. Резерв керівних кадрів зумовлює формування контингенту працівників з числа лінійних і функціональних керівників (іноді і спеціалістів), які відповідають вимогам, визначеним до керівників відповідного рівня, які пройшли атестаційний відбір і цільову управлінську підготовку.

Створення резерву кадрів на підприємствах є основою формування, підготовки, чи стажування для тих, хто не має досвіду практичної управлінської діяльності. Резерв кадрів управління повинен мати оптимальну структуру і чисельність. Ця структура характеризує всі рівні управління, відповідає структурі посад та функцій, які виконують працівники, включені до складу резерву.

Кожен член резерву повинен знати, на яку посаду його готують. Однак, це не виключає мобільності резерву та переміщення претендентів на незаплановані посади. Останнє зумовлюється можливими відхиленнями від плану переміщення кадрового складу керівників.

При визначенні оптимальної чисельності резерву виникає потреба в кадрах на найближчу і більш віддалену перспективи. У подальшому встановлюється фактична чисельність підготовленого на даний момент резерву кожного рівня. Крім того, слід знати відсоток вибуття з резерву окремих працівників з причини їх невідповідності вимогам, через вихід з резерву за поважних причин та ін. Ці питання мають вирішуватися до початку формування кадрового резерву, а потім вони корегуються під час усього періоду роботи з резервом.

Причому формування резерву кадрів здійснюється відповідно до усіх керівних посад організації, незалежно від рівнів ієрархії.

Основні завдання формування кадрового резерву полягають у забезпеченні:

- своєчасного заповнення вакантних посад новими працівниками;
- призначення на посади компетентних, здібних працівників;
- безперебійного та кваліфікованого управління підприємством та його підрозділами;
- дієвого навчання претендентів на посади, постійного накопичення ними необхідного досвіду для нової посади.

Виконання цих завдань буде можливим тоді, якщо переміщення ґрунтується на науковому підході до підбору керівників, в основі якого лежить:

- плановість та об'єктивність оцінки ділових та особистих якостей;
- відповідність цих якостей новій посаді;
- взаємозв'язок навчання та підвищення кваліфікації з характером роботи на новій посаді та інше.

Плани кадрових переміщень осіб, які включені до складу резерву, повинні:

- носити персональний характер та охоплювати конкретні варіанти переміщень працівників;
- базуватися на таких схемах переміщень працівників організації, які б враховували специфічні особливості окремих посад та різні варіанти ротації кадрів;
- ґрунтуватися на поточних та перспективних планах розвитку, управління організацією; об'єктивних оцінках діяльності керівників та спеціалістів та доцільності їх заміни.

## 9.2. Етапи та принципи формування резерву кадрового складу

Способи і шляхи формування резерву включають проведення заходів по отриманню інформації, необхідної при підборі кадрів, впровадженні спеціальних форм і методів відбору, забезпеченні гласності відбору.

Чітко визначений термін перебування у складі резерву допомагає управлінцям планувати своє майбутнє, а керівники організацій своєчасно можуть здійснювати виключення із складу резерву. У цьому зв'язку можна визначати працівників, які висунуті на нову посаду (а тому виводяться із резерву), і тих, які не зарекомендували себе гідними для висунення. При цьому перші є закономірним результатом самої системи роботи з резервом, перебування в якому є особливою формою підвищення кваліфікації. Саме тому потрібно відзначити працівника, що виходить з резерву, премією, подякою чи іншим заохоченням.

Резерв — це ще й інструмент відсіву тих, хто виявився непридатним до висування. Резерв — це не тільки школа підготовки, але і своєрідний «пропускний пункт», де можна виявити те, що раніше було непомітним.

Процес формування кадрового резерву та роботи з ним містить такі послідовно виконувані етапи:

- 1) визначення потреби в керівниках (кількісного та посадового складу резерву);
- 2) попереднього набору претендентів в кадровий резерв;
- 3) вивчення, оцінка, відбір кандидатів в резерв;
- 4) розгляд, узгодження, затвердження складу резерву;
- 5) робота з резервом;
- 6) контроль за підготовкою резерву;
- 7) визначення рівня готовності осіб із складу резерву та призначення на посади.

Ця робота виконується кадровою службою спільно з керівниками відповідних структурних підрозділів, адміністрацією.

З метою формування резерву вивчається склад керівників усіх рівнів та їх заступників, дипломованих спеціалістів, а також технічних виконавців та робітників, які закінчили навчальні заклади 3—4 рівнів акредитації або навчаються.

- При підборі кандидатів в склад резерву основними критеріями є:
- відповідність рівня освіти та професійної підготовки;
  - наявність досвіду практичної роботи з людьми;

- організаторські здібності;
- якості, необхідні для керівника відповідного рівня;
- стан здоров'я, вік та інше.

З метою ефективного проведення роботи по формуванню резерву вона повинна відповідати наступним принципам:

— формування резерву здійснюється для покращення якісного складу керівників;

— обов'язкове дотримання вікового та освітнього цензів при висуванні кандидатів у резерв. (Так, виходячи з того, що рівень найвищої творчої активності людини приходить на вік 35—40 років, вік кандидатів у склад резерву для висунення на посади керівників середньої ланки не повинні перевищувати 25—30 років);

— раціональне визначення структури та складу резерву кадрів (на кожен посаду необхідно мати не менше двох-трьох кандидатів);

— постійний, систематичний пошук претендентів у склад резерву кадрів;

— широка гласність формування резерву кадрів.

При прийнятті рішення щодо зарахування кандидата у склад резерву приймаються до уваги підсумки виробничої діяльності, результати останньої атестації, думки, відгуки їх безпосередніх керівників, колег, підлеглих, а також результати вивчення особової справи, психологічного тестування та інші матеріали, що можуть характеризувати працівника.

Джерелами формування резерву керівних кадрів в організаціях можуть бути:

— працівники, які успішно пройшли атестацію та є рекомендованими на висунення;

— молоді спеціалісти, що провили себе в практичній діяльності;

— заступники керівників різного рангу;

— працівники підприємств, що закінчили Вузи без відриву від виробництва.

### **9.3. Методи відбору кандидатів в резерв**

Усі методи підбору кандидатів в резерв можна розділити на три групи:

1) прогностичні, що можуть сформувати уявлення про претендента, його особистісні та ділові характеристики: вивчення особової справи та інших документів; особисті співбесіди; відзиви



безпосередніх керівників, колег, підлеглих; результати психологічного тестування та експертної оцінки;

2) практичні: тимчасове заміщення керівника на період його відпустки, хвороби, відрядження; стажування чи дублювання; призначення керівником тимчасового колективу для виконання короткострокових цілей;

3) лабораторні, а саме: ділові ігри, соціально-психологічні тренінги, аналіз конкретних господарських ситуацій, в процесі яких проявляються ділові та особистісні якості характеристики.

Широке поширення в сучасних умовах отримали такі методи підбору:

— біографічний, тобто через вивчення документів працівника. Він є найпоширенішим та передує усім іншим;

— отримання довільних усних та письмових характеристик або своєрідних інтерв'ю від колег, підлеглих, керівників претендентів;

— узагальнення незалежних думок експертів;

— психологічне тестування та самооцінка працівника.

## 9.4. Організація роботи з резервом

Після того як резерв керівних кадрів сформовано, необхідно скласти розгорнутий план роботи з ним і організувати його систематичне виконання.

Не менш важливе значення в роботі з резервом кадрів на висування має їх професійна підготовка. Навчання керівних кадрів має здійснюватися у трьох напрямках:

- оновлення і поповнення знань у повсякденному, самостійному навчанні, у процесі якого «резервіст» виявляє недоліки в знаннях, співставляючи їх з тим, що рекомендує теорія і практика управління виробництвом;

- ліквідація прогалин в освіті керівника, які пов'язані з його попередньою підготовкою. Наприклад, якщо керівник за фахом є агрономом чи зоотехніком, технологом чи будівельником, то для виконання функцій управління колективом йому необхідні знання в галузі менеджменту, управління персоналом, ринкової економіки, фінансів, права і т. п.;

- підвищення ефективності управління виробництвом, вивчення спеціальних дисциплін: теорії і практики управління виробництвом АПК, наукової організації праці, використання економіко-математичних методів у прийнятті управлінських рішень і т. п.

Для управління професійним зростанням в організаціях може використовуватись система, що охоплює всі завдання і орієнтована на досягнення поставленої мети. Система передбачає постійну роботу з кадрами на трьох рівнях (підсистемах): творчий пошук; творче зростання; підготовка кадрового резерву.

Процес управління професійним ростом кадрів управління є, по суті, процедурою творчого підбору і розстановки резерву кадрів в залежності від їх індивідуального розвитку — величини людського капіталу (свого роду послідовний «фракційний відсів»). На першому етапі дуже важливим є формування рівних можливостей щодо реалізації наявних вмінь, знань та досвіду для всіх працівників організації.

Другий етап передбачає застосування різних форм і методів навчання, підвищення кваліфікації для розвитку творчих здібностей. І тільки на третьому рівні, виходячи з результатів підсумкової, поточної і спеціальної атестацій, робляться висновки про зарахування до складу кадрового резерву, напрямках та профілю підготовки.

Результати атестацій повинні бути гласними. У цьому випадку сама система управління професійним зростанням стає міцним стимулюючим фактором. Підготовка кадрового резерву (як і підвищення кваліфікації тих, хто складає творчий актив підприємства) здійснюється на основі індивідуальних планів.

Слід зазначити, що після формування резерву кадрів, працівники інформуються про те, що вони включені до складу резерву на висування. Як свідчить практика, це стимулює їх у досягненні кращих результатів, у здійсненні систематичної роботи над собою.

Склад резерву переглядається та затверджується щорічно. Можливо, з тих чи інших причин (звільнення, стан здоров'я, недостатня робота по підвищенню кваліфікації, невиконання виробничих завдань та інше) деякі працівники можуть виключатися із складу резерву.

Для того, щоб вакантні посади заповнювалися достойними кандидатами із числа резерву кадрів, кадрові служби спільно з адміністрацією розробляють заходи, направлені на роботу з резервом кадрів. Так, основними формами роботи по підготовці кадрового резерву є:

- навчання на курсах, факультетах та інститутах підвищення кваліфікації, в школах резерву кадрів;

- організація стажування на керівних посадах та тимчасове виконання обов'язків керівників підрозділів;

- відрядження на інші підприємства з метою вивчення передового досвіду роботи;
- залучення членів резерву до планування, аналізу діяльності відповідних структурних підрозділів;
- делегування відповідальних повноважень, доручень у поточній діяльності;
- тимчасове заміщення посад упродовж відпустки чи хвороби керівника;
- організація ділових зустрічей та тематичних дискусій у відповідності з напрямком діяльності.

У великих організаціях можуть створюватися своєрідні «школи» роботи з резервом.

Але важливе значення мають лінійні та функціональні керівники, які приймають безпосередню участь у підготовці кадрів. Тому робота їх, як наставників, вихователів майбутнього керівного складу, повинна стимулюватися.

Це стосується керівників стажування, а також і безпосередніх осіб, що проходять стажування — їм, як правило, призначають оклади тих посад, на яких вони стажуються.

Організації, що піклуються про поповнення свого складу кваліфікованими спеціалістами, здійснюють роботу із студентами в період їх виробничих практик. Тобто, фірма може вести цю роботу ще на етапі їх навчання у вузі, корегувати направленість їх підготовки на ту чи іншу посаду, орієнтуючи на поглиблене вивчення визначеного комплексу дисциплін, здійснення курсового та дипломного досліджень на прикладі організації. Наприклад, ще декілька років тому деякі фірми, розуміючи важливість управління збутом продукції, орієнтували студентів-практикантів на поглиблене вивчення менеджменту, маркетингу, ціноутворення. Це в деякій мірі зумовило виділення цієї діяльності в окрему спеціальність.

Такий підхід останнім часом отримує більш широкого поширення та визнання.



### **Питання для повторення та самоконтролю**

1. Яка мета та завдання формування резерву кадрів?
2. Що слід розуміти під резервом кадрів?
3. Кого необхідно рекомендувати до складу резерву?
4. Які методи застосовуються при формуванні резерву кадрів?

5. Які етапи можна виділити в процесі формування резерву кадрів?

6. Охарактеризуйте поширені форми роботи з резервом в організаціях.

7. Що розуміють під джерелами формування резерву кадрів?



## Тести до теми

### 1. Резерв кадрів — це:

a. підбір керівників чи переміщення спеціалістів на більш високу посаду;

b. поняття, яке характеризує один із етапів роботи з керівними кадрами;

c. спеціально сформована група працівників, яка за якісними характеристиками відповідає вимогам, що висуваються до керівників відповідного рангу, які пройшли спеціальну управлінську підготовку та досягли позитивних результатів у виробничій діяльності;

d. спеціально сформована група керівних кадрів, яка за якісними характеристиками відповідає вимогам, що висуваються до керівників відповідного рангу, які пройшли спеціальну управлінську підготовку та досягли позитивних результатів у виробничій діяльності.

### 2. Відповідальність за формування резерву та організації роботи з ним покладається на працівників:

a. адміністративно-управлінського апарату організації;

b. працівників кадрової служби;

c. керівників структурних підрозділів організації;

d. головних спеціалістів.

### 3. Який із перелічених етапів є початковим у формуванні резерву кадрів:

a. вивчення, оцінка, відбір кандидатів в резерв;

b. розгляд, узгодження, затвердження складу резерву;

c. визначення потреби в керівниках (кількісного та посадового складу резерву);

d. визначення рівня готовності осіб із складу резерву та призначення на посади.

### 4. Раціональне визначення структури та складу резерву кадрів передбачає на кожну посаду мати не менше:

a. одного кандидата;

b. одного-двох кандидатів;

c. двох-трьох кандидатів;

d. трьох-чотирьох кандидатів.

**5. Які методи відбору претендентів до складу резерву передбачають формування уявлення про претендента, його особистісні та ділові характеристики: вивчення особової справи та інших документів; особисті співбесіди; відзиви безпосередніх керівників, колег, підлеглих; результати психологічного тестування та експертної оцінки:**

- a. біографічні;
- b. прогностичні;
- c. лабораторні;
- d. практичні.

**6. Які методи відбору претендентів до складу резерву передбачають проведення ділових ігор, соціально-психологічних тренінгів, аналізу конкретних господарських ситуацій, в процесі яких проявляються ділові та особистісні якості характеристики:**

- a. біографічні;
- b. лабораторні;
- c. практичні;
- d. прогностичні.

**7. З якою періодичністю переглядається та затверджується склад резерву керівних кадрів:**

- a. на півріччя;
- b. щорічно;
- c. у відповідність з потребами організації;
- d. у відповідність зі зміною вищого керівництва організацією.

**8. Ефективна робота з резервом в організації передбачає стимулювання:**

- a. працівників кадрових служб та адміністрації;
- b. працівників кадрових служб, лінійних та функціональних керівників;
- c. лінійних та функціональних керівників, а також декого із складу резерву;
- d. працівників кадрових служб, лінійних та функціональних керівників, також декого із складу резерву.

# ТЕМА



## ПЕРІОДИЧНА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ТА АТЕСТАЦІЯ КАДРІВ

*Ключові слова: оцінка персоналу; критерії оцінки; процедура оцінки; атестація кадрів; види атестації.*

### 10.1. Сутність та завдання оцінки персоналу

Вдосконалення практики підбору та розстановки кадрів, мотивація та переміщення працівників зв'язано з об'єктивною, науково обґрунтованою оцінкою їх діяльності.

Оцінка персоналу являє собою процедуру, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності визначеним вимогам.

Оцінка стосується усіх категорій працівників, хоча значимість її для окремих категорій не є однаковою.

Перш за все оцінка персоналу застосовується для вибору претендентів та прийняття рішень щодо використання, розвитку персоналу, визначенню винагороди за працю та звільнення.

Звичайно, оцінка ділових та особистих якостей людини при підборі керівників, головних спеціалістів є багатомісним завданням, а ніж, наприклад, стосовно робітників навіть кваліфікованої праці. Так, результати праці робітників також значно легше оцінити кількісно, водночас, для спеціалістів та керівників — це є нелегкою методологічною проблемою.

Таким чином, завдання ділової оцінки полягає у виявленні потенціалу працівника організації, рівня його використання, відповідності працівника займаній посаді чи його готовності до зайняття іншої; визначенні цінності працівника для організації.

Важливою задачею є також формування ефективного зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюють результати його діяльності, його намагання якісного виконання своїх обов'язків.

У сучасних ефективно функціонуючих організаціях оцінка персоналу сприймається як можливість відкритого обговорення результатів діяльності працівника, вибору шляхів її покращення.

Мета проведення оцінки визначає форму та її зміст, а також час, періодичність та учасників.

У відповідності до учасників оцінку персоналу можна класифікувати по окремим особам та групам, у відповідності з ієрархічними рівнями.

При проведенні оцінки слід враховувати такі критерії:

— передумови продуктивності (знання, інтелектуальні здібності, працездатність, готовність до відповідальності);

— продуктивність співробітника (кількість, якість та темп роботи);

— здатність, здібність до розвитку.

Оцінка персоналу може проводитися у формі вільного опису, заданих формулювань, а також методами градування (бальна оцінка.). Звичайно оцінка співробітників проводиться щорічно; особливі оцінки здійснюються перед переводами, закінченням випробувального терміну та звільненнями.

Важливим є те, щоб оцінка персоналу підлягала вимогам об'єктивності, тобто, вона повинна бути прозорою, однозначною, повною та міжсуб'єктивно відтворюваною. Як свідчить практика, вимоги об'єктивності обмежуються суб'єктивними поглядами особи, що здійснює оцінку, захистом прав особистості, що отримує оцінку, та економічними моментами (затратами).

Поточні оцінки повинні обговорюватися із співробітником. Позитивним при цьому є те, що працівник може ознайомитися (сприйняти) критичний контроль та оцінку своїх слабких та сильних сторін, а особа, що оцінює, формулює прийнятні висновки та вивчає причини незадовільної поведінки співробітника.

Перехід до ринкової економіки вимагає розробки науково обґрунтованих моделей робочих місць кадрів управління та решти працівників, які забезпечують підбір, оцінку і розміщення кадрів на єдиній методологічній основі. В якості такої основи можна використовувати підхід А. П. Єгоршина, що включає 15 елементів, які представляють собою якісні та кількісні характеристики робочого місця управлінського працівника [30]:

1. *Кадрові дані*: листок по обліку кадрів, трудова книжка, характеристика, автобіографія, копія документа про освіту.

2. *Досвід працівника*: життєвий, виробничий, державний, громадський (визначається шляхом інтерв'ю та анкетування).

3. *Професійні знання* з конкретних дисциплін виявляються шляхом програмованого контролю знань та у результаті ділових ігор.

4. *Професійні вміння*: сукупність управлінських робіт, які може виконувати працівник. Виявляються шляхом контролю, співбесіди та у процесі ділових ігор і практичних занять.

5. *Особистісні якості*: сукупність ділових якостей і недоліків працівника, які визначаються шляхом соціологічного опитування.

6. *Психологія особистості*: тип особистості, темперамент, інтелект, мотивація (визначаються шляхом психологічного тестування працівника).

7. *Здоров'я і працездатність* з медичною діагностикою стану здоров'я: здоровий, практично здоровий, хворий.

8. *Рівень кваліфікації*: визначається придбаною спеціальністю, освітою і підвищенням кваліфікації.

9. *Службова кар'єра* формується на основі оцінки потенціалу працівника та його зацікавленості у службовому рості.

10. *Хобі (захоплення)*: виявляються методом інтерв'ю, спостережень та анкетування.

11. *Шкідливі звички*: пристрасть до алкоголю, паління. Виявляються шляхом анкетування, спостереження та соціологічного опитування.

12. *Організація праці*: приміщення, технічні засоби, транспорт. Встановлюється за нормативами організації робочого місця і шляхом опитування співробітника.

13. *Оплата праці*: зарплата, премії, винагороди (визначаються за штатним розкладом і середнім доходом працюючих у даному регіоні).

14. *Соціальні блага*: пугівки, фірмовий одяг, харчування тощо виявляються шляхом опитування працівника та на основі встановлених на підприємстві середніх виплат з фонду соціального розвитку.

15. *Соціальні гарантії*: допомога по безробіттю, страхування життя, пенсія, виплати у випадку звільнення. Визначаються на основі державних стандартів.

Виходячи з викладених кількісних та якісних характеристик робочого місця, розробляється модель конкретного працівника управління згідно умов господарювання та системи управління конкретним підприємством.

## 10.2. Методичні підходи до оцінки персоналу

Оцінка персоналу — достатньо складне у методичному та організаційному відношенні завдання. Перш за все слід зазначити, що єдиної універсальної методики оцінки персоналу не існує, та і



навіть чи вона була б можливою, тому що особливості підходів зумовлюються різною метою, категоріями персоналу, критеріями оцінки та інше.

Процедура оцінки містить, як правило, три етапи, які визначають:

- мету та зміст оцінки, тобто, що ми плануємо оцінювати (ділові чи також і особистісні характеристики), якість праці чи результати праці, які показники приймаємо до уваги та інше;

- методи оцінки (збір, обробка інформації, відбір вимірників для оцінки якостей);

- процедуру оцінки (хто проводить оцінку; частота оцінки; який період оцінюється; технічні засоби для збору та обробки інформації; оформлення результатів оцінки та інше).

Важливою особливістю оцінки є також те, яка категорія працівників оцінюється. Так, при здійсненні оцінки робітників за результатами праці складних проблем практично не виникає. Набагато складнішим реалізувати цей підхід до керівників, спеціалістів, службовців.

Так, при оцінці керівників різних рівнів враховують результати діяльності підпорядкованого їм підрозділів. У якості показників можуть бути:

- виконання основних завдань за обсягом та номенклатурою;
- продуктивність праці;
- якість продукції (виконуваних робіт, послуг);
- дотримання термінів виконання робіт (послуг) та інше.

Оцінка праці керівників за об'єктивними показниками, які характеризують діяльність колективу підрозділу, доповнюється оцінкою його вкладу в роботу підрозділу, окремих виконавців. Наприклад, можна виділити деякі функції (рис. 10.1), оцінка виконання яких здійснюється анонімно такими працівниками, які мають з керівником тісні, постійні, ділові контакти упродовж не менше року.

Оцінка керівника	
Оцінка результатів роботи колективу	Оцінка виконання функцій по керівництву колективом
Набір кількісних та якісних показників, які характеризують виконання завдань за обсягом, асортиментом, якістю продукції, і, термінами виконання, продуктивності праці та інше	Рівень виконання функцій: <ul style="list-style-type: none"> <li>— планування роботи підрозділу;</li> <li>— підбору, розстановки, підготовки персоналу;</li> <li>— організації продуктивної діяльності;</li> <li>— контролю та оцінки праці;</li> <li>— мотивації творчої діяльності підлеглих</li> </ul>

Рис. 10.1. Напрямки оцінки праці керівників

Оцінка праці спеціалістів також може здійснюватися за різними напрямками (рис. 10.2).

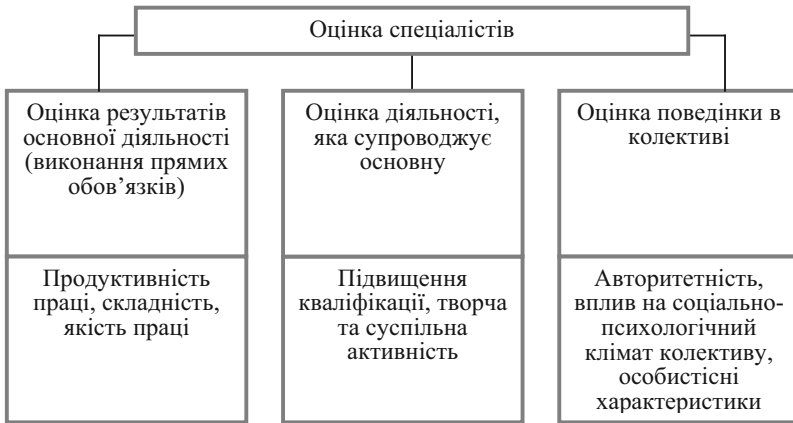


Рис. 10.2. Напрямки оцінки праці спеціалістів

Оцінка результатів діяльності спеціалістів може відбуватися за допомогою системи визначених показників, враховуючи норми часу на виконання окремого виду робіт, норм обслуговування, а також показники складності робіт, продуктивності, якості праці. Для оцінки деяких визначених характеристик застосовується також бальна оцінка.

Деякі методичні особливості є також при застосуванні оцінки кадрів при прийомі працівників в організацію, їх переміщенні, при формуванні резерву кадрів, при висуненні із резерву для призначення на посаду. Різний зміст оцінки кадрів полягає у тому, що в одному випадку необхідно орієнтуватися в основному на врахування особистих якостей працівника, а в іншому — на оцінку і результати діяльності працівника.

### 10.3. Атестація як форма оцінки персоналу

Одне із провідних місць у системі оцінки персоналу займає атестація кадрів. З розвитком приватних форм господарювання все більша частина керівників розуміють її доцільність та все частіше її застосовують.

Атестація — це спеціальна комплексна оцінка сильних та слабких сторін діяльності працівника, перевірка ступеню їх відповідності вимогам займаної посади.

Атестація проводиться з метою покращення розстановки та використання керівників та спеціалістів, стимулювання управлінської праці, вдосконалення роботи апарату управління.

Атестація проводиться у відповідності з Положенням про порядок проведення атестації керівних, інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів підприємств та організацій.

Ефективність атестацій підвищується, якщо вони проводяться планомірно, регулярно, а не епізодично. Доцільно проводити атестацію персоналу не рідше одного разу у три роки. Для посилення зацікавленості кадрів управління у підвищення свого професійного рівня за результатами атестації передбачається присвоєння категорій, рангів. За результатами атестації керівники організації приймають рішення щодо підвищення або пониження на посаді, посадового окладу, встановлення або відміни надбавок до окладів, а при необхідності — навіть про звільнення з посади.

Об'єктом атестації можуть бути як окремі працівники, так і в цілому структурні підрозділи. Їм, як і окремим працівникам, висуваються вимоги, яким підрозділ повинен відповідати. Так, наприклад, при проведенні атестації відділу логістики однієї із філій «Проктор енд Гембл» у числі близько 60-ти вимог до підрозділу були також такі: умови праці; рівень освіти працівників відділу; забезпеченість оргтехнікою; рівень вологості повітря; чистота; освітленість приміщень; навіть можливість наявності гризунів (як потенційних шкідників товару).

В залежності від мети та часу проведення атестація може бути:

— підсумкова, метою якої є проведення повної та різносторонньої оцінки діяльності працівника за весь період діяльності. Проводиться один раз у три-п'ять років.

— поточна — проводиться через відносно короткий термін часу (один раз в квартал і кожна наступна базується на результатах попередньої);

— спеціальна — проводиться у зв'язку з особливими обставинами: направленням на навчання, затвердженням на новій посаді, перед прийняттям відповідного рішення, по закінченню випробувального терміну.

Підготовкою та проведенням атестації опікується відділ кадрів, тісно співпрацюючи з керівниками: він складає плани та графіки проведення атестації, а також доводить їх до відому персоналу не менше, ніж за місяць до проведення атестації. Для проведення атестації створюється атестаційна комісія, яку очолює, як правило, керівник організації чи його заступник.

Поточна оцінка роботи керівників та спеціалістів проводиться з метою визначення їх ділових та особистих якостей у міжатестаційний період. Вона базується на нормативній трудомісткості виконуваних робіт, положеннях про структурні підрозділи, посадових інструкціях. Критеріями таких оцінок є виконання підрозділами та окремими працівниками їх поточних планів роботи.

З розвитком ринкових відносин та розумінням важливості рівня кваліфікації працівників для досягнення успіху організації все частіше звертаються до цього важливого етапу управління персоналом — оцінки та атестації кадрів. Необхідно зазначити, що на сучасному етапі розвитку нашої економіки у деяких підприємствах атестація застосовується часто тільки для визначення претендентів на скорочення персоналу, однак у більшості організацій — з метою стимулювання підвищення кваліфікації її кадрів.

Проведення атестації оформляється протоколом атестації. За її результатами керівництво організації приймає рішення щодо переміщення персоналу, змін в оплаті праці або навіть звільнення.



### ***Питання для повторення та самоконтролю***

- 1. Що розумієте під оцінкою персоналу?*
- 2. Які основні завдання полягають у здійсненні оцінки працівників організації?*
- 3. Які особливості необхідно враховувати при оцінці різних категорій кадрів?*
- 4. Які основні складові процесу оцінки кадрів?*
- 5. Охарактеризуйте організаційно-методичне забезпечення проведення атестації кадрів.*



### ***Тести до теми***

**1. Оцінка персоналу являє собою процедуру, яка проводиться з метою:**

- а. виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності визначеним вимогам;*
- б. виявлення рівня особистісних та професійних якостей працівника;*
- с. виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівника займаній посаді*
- д. виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівника визначеним вимогам.*

- 2. Завдання ділової оцінки полягає у виявленні:**
- a. рівня відповідності особистісних якостей працівника визначеним вимогам, сформованих керівництвом організації;
  - b. потенціалу працівника організації, рівня його використання;
  - c. відповідності працівника займаній посаді чи його готовності до зайняття іншої;
  - d. визначенні цінності працівника для організації.
- 3. Спеціальна комплексна оцінка сильних та слабких сторін діяльності працівника, перевірка ступеню їх відповідності вимогам займаної посади — це:**
- a. адаптація працівника;
  - b. атестація працівника;
  - c. оцінка персоналу.
- 4. Скільки етапів, як правило, містить в собі процедура оцінки персоналу:**
- a. два;
  - b. три;
  - c. п'ять.
- 5. Які показники недоцільно застосовувати при оцінці керівників:**
- a. продуктивність праці;
  - b. якість продукції;
  - c. термін перебування у відпустці.
- 6. Як часто доцільно здійснювати атестацію персоналу:**
- a. не рідше одного разу у три роки;
  - b. епізодично, у відповідності з потребами організації;
  - c. плановірно, регулярно, щорічно.
- 7. Атестація, яка проводиться у зв'язку з особливими обставинами: направленням на навчання, затвердженням на новій посаді, перед прийняттям відповідного рішення, називається:**
- a. підсумковою;
  - b. спеціальною;
  - c. поточною.
- 8. Атестація, метою якої є проведення повної та різносторонньої оцінки діяльності працівника за весь період діяльності, називається:**
- a. підсумковою;
  - b. спеціальною;
  - c. поточною.

**9. В який термін часу необхідно повідомляти працівників про проведення атестації:**

- a. щонайменше, за тиждень;
- b. за місяць;
- c. за два тижні.

**10. Хто опікується підготовкою проведення атестації:**

- a. атестаційна комісія;
- b. кадрова служба;
- c. керівництво організації.

**11. Хто приймає остаточні кадрові рішення за результатами атестації персоналу:**

- a. кадрова служба;
- b. атестаційна комісія;
- c. керівництво організації.

# ТЕМА



## РОЗВИТОК ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

*Ключові слова:* підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів; самоосвіта, підвищення кваліфікації; профпідготовка за кордоном.

### 11.1. Види та методи підвищення кваліфікації персоналу

В організаціях, які опікуються рівнем кваліфікації свого персоналу, ця важлива ділянка кадрової роботи знаходиться в центрі уваги вищого керівництва, кадрової служби, а також керівників структурних підрозділів. Розвиток та навчання персоналу передбачають організацію безперервного навчання та підвищення кваліфікації працюючих. Цей процес може бути розділений на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів.

Підвищення кваліфікації — це навчання, яке спрямоване на розвиток, вдосконалення знань, умінь та навиків в конкретній сфері діяльності.

Перепідготовка кадрів — це отримання нової спеціальної освіти, що зумовлене потребами науково-технічного прогресу та соціального розвитку.

Організація підвищення кваліфікації кадрів забезпечує оновлення знань персоналу, які, як відомо, мають здатність старіти. На думку вчених, отримані знання в навчальних закладах вже через декілька років є застарілими. Якщо ж людина вже деякий час працює на підприємстві та не здійснює свого розвитку через підвищення кваліфікації, то потенціал такого працівника знижується, тобто людський капітал знецінюється.

Форми навчання повинні обиратися з урахуванням таких критеріїв як зручність для організації і працівника (з відривом, без відриву від роботи, вечірня), тривалість і, головне, якість навчання.

Слід мати на увазі, що організація навчання безпосередньо без відриву від виробництва, хоча і зручна, але далеко не завжди ефективна. Наявність широких пропозицій на ринку освітніх послуг дозволяє обрати зручну і ефективну форму.

Безперервна система підвищення кваліфікації персоналу може включати такі види: самоосвіту (тобто, систематичне самостійне поповнення знань); короткострокове навчання (наприклад, курси підвищення кваліфікації на факультетах підвищення кваліфікації при вищих навчальних закладах); стажування (може бути в перодових галузевих підприємствах чи то за кордоном); аспірантура та докторантура; перепідготовка, тобто оволодіння суміжними спеціальностями, кваліфікацією.

Самоосвіта персоналу повинна координуватися у відповідності з вимогами виробництва. Як правило, вона здійснюється за індивідуальними планами, які затверджуються безпосереднім керівництвом особи, що навчається. План повинен включати ті питання, які є актуальними для організації у зв'язку з впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, передового досвіду, застосуванням нової техніки, переходом на нову технологію виробництва чи форму організації. Тобто, ефективною може бути тоді, коли здійснюється цілеспрямовано, при консультуванні та контролі. В сучасних умовах розвитку ринку праці є однією із найбільш доступних форм розвитку людського капіталу, з метою забезпечення його конкурентноздатності.

Короткострокове навчання організовується, як правило, з відривом від виробництва, терміном до 6 місяців. (Однак, може здійснюватися після робочого дня, але за умови його деякого скорочення та незначної тривалості). Ця форма є широко застосовуваною для підвищення продуктивності праці, набуття необхідних навичок для роботи з новим обладнанням, технікою, комп'ютерами та інше. Навчальні плани та програми детально опрацьовуються, узгоджуються. Навчання завершується, як правило, здачею екзаменів, заліків чи випускних робіт.

Стажування є однією із поширених форм вивчення передового досвіду на вітчизняних та закордонних підприємствах. Індивідуальну програму та план стажування розробляє працівник спільно з керівником стажування, зазначаючи проблемні питання. По закінченню терміну стажування працівник звітує за місцем роботи. У сільськогосподарських підприємствах набуло широкого поширення так зване короткострокове стажування (терміном один-два дні), в процесі якого керівники, спеціалісти вивчають досвід передових господарств. В числі таких господарств є СВК «Батьківщина» Котелевського району Полтавської області, яке очолює Герой України О. Г. Коростишов, ТОВ «Мрія» Конотопського району Сумської області та інші.



Аспірантура та докторантура — це вища форма підвищення кваліфікації. Здійснюється за тематикою, яка відповідає проблемам підприємства. Здійснюється, як правило, працівниками тих аграрних підприємств, які тісно співпрацюють з науково-дослідними закладами та ведуть самостійно наукові дослідження. По завершенню аспірантури та докторантури свої результати викладають у кандидатських та докторських дисертаціях, які потім захищають у спеціалізованих радах по присудженню відповідних наукових ступеней.

В процесі науково-технічного прогресу базова освіта втрачає своє значення. Тому відповідні навчальні заклади здійснюють перепідготовку кадрів з метою отримання ними нових спеціальностей, які мають потребу на ринку праці. Наприклад, отримання спеціальності маркетолога, оператора ЕОМ, менеджерів з рекламною діяльністю, офіс-менеджерів та інше.

Перепідготовка кадрів може здійснюватися як за направленнями підприємств, організацій, так і окремих осіб, а також через центри зайнятості. Усі працівники повинні здійснювати підвищення кваліфікації відповідно з встановленим терміном періодичності. Так, самоосвіта здійснюється постійно; семінари, лекторії — систематично; короткострокове навчання — щорічно, більш триваліше підвищення кваліфікації — не рідше 1 разу в п'ять років.

## **11.2. Організаційне та методичне забезпечення навчання**

Організаційне та методичне забезпечення системи безперервного навчання кадрів включає в себе:

— підбір педагогічних кадрів та висококваліфікованих спеціалістів для проведення занять з персоналом, визначеним для навчання. До цієї роботи залучаються безпосередньо в організаціях головні та провідні спеціалісти, новатори виробництва, вчені НДІ, а в навчальних закладах — викладачі вищої кваліфікації. Звичайно, викладацький склад в свою чергу повинен проходити підвищення кваліфікації та атестацію кадрів;

— планування та організація навчального процесу здійснюється, як правило, організаторами навчання з урахуванням побажання підприємств та окремих галузей чи регіонів (наприклад, актуальні проблеми, терміни навчання). Рекомендації з плану-

вання навчального процесу та його організації розробляють державні органи освіти;

— фінансування може здійснюватися з різних джерел: для навчальних закладів, що входять в систему визначених центрів з підвищення кваліфікації кадрів (ФПК, ІПК) переважно за рахунок централізованих фондів міністерств та відомств, або на основі госпрозрахункової діяльності; безпосередньо в організаціях — за рахунок фондів розвитку виробництва, науки та техніки, інших фондів або ж цільових асигнувань на підготовку кадрів.

У країнах з ринковою економікою законодавчо визначені обов'язкові витрати організації на підвищення кваліфікації працюючих. Так, у Франції встановлений норматив відрахувань на підвищення кваліфікації персоналу, розмір яких залежить від кількості працюючих. Так, якщо у фірмі більше 10 чоловік, то вона повинна витратити не менше 1,6 % фонду заробітної плати на ці цілі. Якщо ж організація налічує більше 2000 чоловік, то відраховується до 3,4 % від фонду оплати праці. За умови недотримання цього положення або витрачання цих коштів не за призначенням, ця сума відшкодовується в державний бюджет податковою адміністрацією [10].

Важливим моментом в організаційному забезпеченні підвищення кваліфікації кадрів є також оплата праці педагогічних та інших працівників, зайнятих підвищенням кваліфікації та перепідготовкою кадрів. Як правило, вона визначається керівництвом підприємств на основі чинного законодавства.

— формування навчально-методичної бази включає: вибір навчальних закладів, міжгалузевих та галузевих інститутів підвищення кваліфікації, їх філіалів, ФПК, навчальних центрів; навчально-курсів комбінатів та інших закладів освіти та підвищення кваліфікації кадрів. При організації навчання безпосередньо у підприємствах формують навчально-матеріальну базу: навчальні приміщення (класи, кабінети, лабораторії, навчальні полігони, майстерні), які в свою чергу повинні бути оснащені необхідним обладнанням, інвентарем, засобами навчання, наочними посібниками тощо.

Необхідно зазначити, що надання послуг з перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів є особливим видом підприємницької діяльності, для здійснення якої необхідне отримання ліцензії у Міністерстві освіти України.

Зростаюча конкуренція на світових ринках і постійні технологічні зміни змушують більшість організацій спрямовувати все бі-

льше коштів на навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників, що робить свій внесок у розвиток людського капіталу цих організацій. Це здійснюється, перш за все, для того, щоб забезпечити зростання продуктивності праці, як основного фактора зміцнення економічного стану організації.

За оцінками вчених, людський капітал є другим (після науково-технічного прогресу) за значущістю чинником зростання продуктивності праці, і вплив цього чинника постійно зростає [19]. Однак, правомірно поставити питання: а чим забезпечується науково-технічний прогрес та його результати? Чи не рівнем розвитку людства? Чи не накопичення знань забезпечує появу досягнень науково-технічного прогресу, а потім зумовлює зростання продуктивності праці?

Відома аксіома, що продуктивність є вищою у тих організаціях, де працює більш освічений, досвідчений і працездатний персонал. І це демонструють не лише передові зарубіжні фірми, але й багато вітчизняних підприємств.

### **11.3. Система професійної підготовки за кордоном**

Основними видами професійної підготовки робітників є безперервне навчання та таке, що чередується з практикою.

Безперервне навчання стосується робітників, які підвищують кваліфікацію без відриву від виробництва. Кошти на таке підвищення кваліфікації можуть виділятися із державного бюджету (наприклад, Бельгія, Португалія, Норвегія), а можуть формуватися безпосередньо у підприємствах (Франція).

Навчання, що чередується із практикою, як правило, продовжується певний час та може тривати два-чотири роки. Воно здійснюється у центрах професійної підготовки, де чередуються теоретичні курси та практичні заняття на підприємствах.

Деяким сільськогосподарським підприємствам у ФРН дозволено здійснювати підготовку робітничих кадрів із визначених спеціальностей, якщо воно відповідає необхідним умовам: має достатній рівень кваліфікації працюючих, високі показники виробництва, високий рівень організації виробництва. Наприклад, майже показове сільськогосподарське підприємство «Остерланд» у землі Саксонія-Ангальт здійснює підготовку одночасно близько 20 працівників-спеціалістів з врученням посвідчення за різними

напрямами: з розведення квітів, ведення тваринництва, садівництва, переробки м'яса, розрубувальника м'яса, а також бухгалтерів [20].

Широке поширення отримало стажування як для працівників, так і для безробітних. Необхідно зазначити, що для безробітних планомірно організуються курси для підвищення (підтримання на певному рівні) кваліфікації. Наприклад, проходження навчання безробітними у Німеччині підвищує шанси на працевлаштування, а також має матеріальне заохочення: після перенавчання у відповідність з отриманою кваліфікацією розмір допомоги по безробіттю підвищується.

Заслугує на окрему увагу система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у Японії. Це яскраво зобразив В. Цветов у книзі «Сад Судзуки». Кожний працівник регулярно підвищує кваліфікацію. Це здійснюється завдяки горизонтальній ротації кадрів з наступним присвоєнням визначених категорій в ієрархії підприємства, які, до речі, є ідентичними та прийнятними для других підприємств, банків, установ; може проходити через курси підвищення кваліфікації безпосередньо на підприємстві; через самостійне освоєння окремих операцій чи видів діяльності під керівництвом наставника.

В умовах подальшої інтеграції та розвитку єдиного внутрішнього ринку країн ЄС постає питання необхідності уніфікації їх системи освіти, тобто приведення до єдиних стандартів або зменшення протиріч. Наприклад, термін навчання: від 12 років в Іспанії та Франції до 14—15 у Великобританії, Італії.

У Німеччині термін навчання у вузі жорстко не регламентується, тому можна навчатися «не поспішаючи», упродовж шестивосьми-дев'яти років. До речі, в останні роки з проведенням соціальної реформи в Німеччині переглянуті терміни навчання в бік його скорочення. Різними є також і умови зарахування до навчальних закладів: строгий конкурсний відбір у Франції, Греції, Португалії та ліберальний у Нідерландах, Німеччині, Італії, Іспанії, де упродовж навчання відсіюється значна частина зарахованих на навчання (до 30—50 %). Значні відмінності також спостерігаються і за тривалістю навчального семестру, за педагогічними принципами організації навчання. Однак спільним є одне: у всіх країнах вимоги до кадрів підвищуються. У навчальні курси вносяться дисципліни, без оволодіння якими неможливо уявити конкурентоздатного спеціаліста: інформаційні системи, менеджмент, маркетинг, теорія прийняття рішень, фінансовий аналіз та інші.



### **Питання для повторення та самоконтролю**

1. Охарактеризуйте основні завдання організації навчання персоналу.
2. В чому полягає суть та мета перепідготовки персоналу?
3. Що розумієте під підвищенням кваліфікації кадрів?
4. Які форми підвищення кваліфікації кадрів застосовуються у сучасних організаціях?
5. Які види включає короткострокове навчання?
6. Що включає в себе організаційно-методичне забезпечення навчання персоналу?
7. Які особливості підвищення кваліфікації персоналу за кордоном?



### **Тести до теми**

#### **1. Підвищення кваліфікації — це:**

- a. отримання нової спеціальної освіти, що зумовлене потребами науково-технічного прогресу та соціального розвитку;
- b. навчання, яке спрямоване на розвиток, вдосконалення знань, умінь та навиків в конкретній сфері діяльності;
- c. отримання нової спеціальної освіти, вдосконалення знань, умінь та навиків в конкретній сфері діяльності;
- d. навчання, яке спрямоване на розвиток особистісних соціально-психологічних якостей працівника.

#### **2. Який максимальний період може охоплювати короткострокове навчання персоналу:**

- a. один місяць;
- b. три місяці;
- c. шість місяців;
- d. один рік.

#### **3. Яка форма підвищення кваліфікації кадрів завершується підготовкою робіт з обов'язковим захистом їх у спеціалізованих радах;**

- a. стажування;
- b. перепідготовка;
- c. аспірантура;
- d. навчання на курсах.

#### **4. Перепідготовка персоналу — це:**

- a. отримання нової спеціальної освіти, що зумовлене потребами науково-технічного прогресу та соціального розвитку;

- b. навчання, яке спрямоване на розвиток, вдосконалення знань, умінь та навиків в конкретній сфері діяльності;
- c. отримання нової спеціальної освіти, вдосконалення знань, умінь та навиків в конкретній сфері діяльності;
- d. навчання, яке спрямоване на розвиток особистісних соціально-психологічних якостей працівника.

**5. Який із заходів не входить до організаційно-методичного забезпечення навчання:**

- a. підбір педагогічного складу;
- b. підбір та формування складу керівників та головних спеціалістів організації;
- c. фінансування заходів на організацію навчання;
- d. матеріально-технічне забезпечення навчального процесу.

**6. Яка із форм розвитку повинна і може постійно застосовуватися персоналом в організаціях:**

- a. стажування;
- b. короткострокові курси;
- c. самоосвіта;
- d. вивчення передового досвіду.

**7. В якій із країн в найбільшій мірі фірми, організації опікуються навчанням, розвитком, підвищенням кваліфікації свого персоналу:**

- a. Німеччина;
- b. США;
- c. Японія;
- d. Франція.

**8. Організації якої країни орієнтовані в більшій мірі на залучення зі сторони необхідної кваліфікації спеціалістів, а ніж на вирошування всередині фірми:**

- a. Німеччина;
- b. США;
- c. Японія;
- d. Франція.

**9. Чи можна вважати заходом з розвитку та підвищення кваліфікації організовану фірмою екскурсію менеджерів середньої ланки до визначних місць (музеїв):**

- a. зовсім ні;
- b. ні;
- c. так;
- d. частково так.

# ТЕМА



## УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ

*Ключові слова:* кар'єра, переміщення, горизонтальна та вертикальна кар'єра, управління кар'єрою, планування кар'єри, кар'єрограма.

### 12.1. Сутність поняття кар'єри, види, характеристика

В умовах становлення ринкових відносин зростає значення регулювання переміщенням працівниками всередині організації, яке можна вирішити за допомогою кадрового планування. Таке планування є альтернативою стихійним переміщенням.

Кар'єра в широкому розумінні цього слова означає успішне переміщення в галузях суспільної, службової, наукової чи виробничої діяльності, досягнення знаменитості, слави і таке інше.

Ділова кар'єра — переміщення працівника по щаблях службової драбини або послідовна зміна занять як в рамках однієї організації, так і упродовж життя. Тобто, по відношенню до кар'єри можна застосовувати ретроспективний підхід та говорити про історію розвитку людини, окремого працівника, але можна вести мову і про її планування, управління нею як про можливе найбільш доцільне переміщення працівника.

Багато людей планує, передбачає свою кар'єру, прагнучи досягти своєї мети. Що спонукає людей до цього? Які мотиви людей рухають ними?

Дослідження свідчать, що найбільш важливими спонукальними мотивами є:

- прагнення бути незалежним, щоб виконувати роботу по своєму;
- прагнення бути кращим у своїй праці;
- прагнення зберегти та зміцнити своє положення в організації;
- прагнення, потреба влади, лідерства, успіху, які переважно асоціюються у людей з високою посадою, званням, рангом, важливою роботою, привілеями, статусними символами;

— намагання створювати чи організувати щось нове, виконувати творчу роботу;

— намагання бути скрізь і завжди першим, «обійти» своїх колег;

— прагнення до матеріального благополуччя, яке забезпечує висока посада, оплата праці, інші винагороди;

— прагнення до роботи в добрих комфортних умовах.

Однак, можуть бути інші прагнення, які з часом можуть якісно змінюватися, доповнюватися.

Таким чином, для розуміння сутності кар'єри важливо зазначити про її мету, цілі, які вони переслідують. На нашу думку, кар'єра передбачає, щоб:

— вид діяльності або займана посада були відповідними до самооцінки і тому створювали моральне задоволення;

— умови праці підсилювали можливості людини та розвивали їх;

— робота носила творчий характер та дозволяла досягти визначеного рівня незалежності;

— праця високо оцінювалася або була можливість отримувати високі побічні доходи;

— робота давала можливість продовжувати навчання, займатися вихованням дітей та домашнім господарством;

— місце праці знаходилося у місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я та дають змогу організувати добре дозвілля.

Звичайно, потреби людини, її життєві цілі, відповідно, і цілі кар'єри, змінюються упродовж її життя. Кожна людина в тій чи іншій мірі планує своє життя, свою кар'єру, своє майбутнє, орієнтуючись на потреби, здібності, реальну оцінку соціально-економічних умов реалізації своїх очікувань (побажань). Однак, складовою частиною управління персоналом є надання допомоги працівнику в реалізації його життєвих цілей як важливої умови мотивації його до праці. Така можливість залежить як від початкових шагів працівника, так і від об'єктивних факторів, що склалися в організації: структура управління, соціальна ієрархія; організаційні форми використання працівників; морально-етичні норми та інше.

В процесі характеристики кар'єри можна виділити декілька її видів. Так, кар'єра може бути:

— динамічною, яка зв'язана зі зміною посад в одній або декількох організаціях;

— статичною (стабільною), яка здійснюється на одній посаді шляхом професійного росту;



— вертикальною, тобто шляхом переміщення вгору по ієрархії управління;

— горизонтальною, переміщення відбуваються в межах одного рівня управління. Інколи поняття «кар'єри» застосовується тільки відносно вертикальної кар'єри, однак правомірним є застосування також і відносно переміщення працівника по «горизонталі», тому що метою його є задоволення потреби в цікавій роботі, поваги з боку оточуючих, достатній заробіток, тобто задоволення від діяльності. Звичайно, це в більшій мірі стосується працівників робочих процесів.

Горизонтальна кар'єра може застосовуватися для людей, потенціал підвищення яких є вичерпаним. Переміщення їх «по горизонталі» забезпечує їм збереження інтересу до роботи, сприяє більш повній реалізації здібностей.

Виділяють декілька форм «горизонтальної» кар'єри:

— «карусель» — тимчасове переміщення у другий підрозділ із збереженням заробітної плати та можливості повернення на попередню роботу. Це спонукає працівника опанувати нові функції, сприяє підвищенню його кваліфікації, професійному зростанню, впевненості в собі. У деяких країнах таке переміщення є добровільним, у японських же — обов'язковим для усіх молодих співробітників.

— збагачення праці із застосуванням різних форм: чергування видів роботи; залучення до роботи у складі комітетів, комісій; тимчасове переміщення на вищу посаду; надання можливості проведення наукових досліджень.

## **12.2. Система професійного переміщення працівників**

Система професійного переміщення — це процес переміщення працівника з одного робочого місця на інше як по горизонталі, так і по вертикальній ієрархії, зумовлений як потребою працівника у праці вищої кваліфікації, так і потребами організації.

Система професійного переміщення в організаціях може розроблятися окремо як для робітничого, так і для управлінського персоналу. Для робітників вона може бути представлена наступними формами:

— переміщення працівників з більш важких, малокваліфікованих робочих місць на робочі місця більш кваліфікованої та творчої праці;

— отримання вищого кваліфікаційного розряду (у межах однієї професії,);

— оволодіння другою суміжною спеціальністю, наприклад, водій, слюсар, механізатор;

— призначення бригадиром, майстром;

— висунення працівників, які отримали вищу освіту, на посади керівників та спеціалістів.

Управління професійним переміщенням на підприємствах здійснюється у відповідності з планами професійно-кваліфікаційного росту робітників.

Однак більш важливим є процес професійного переміщення керівників та спеціалістів. Дослідження показують, що перебування керівника тривалий час на одній посаді негативно впливає як на самого працівника, так і на результати господарської діяльності колективу в цілому. Це відбувається тому, що ініціативність з роками перебування на одній посаді починає гаснути, людина починає звикати до недоліків, їй важче становиться сприймати якісь інновації, а зауваження та критика зі сторони інших здається неприйнятною. Критичними періодами роботи на керівній посаді науковці вважають: процес входження в посаду (перші півроку), перехід до стадії оптимальної продуктивності (2,5—3 роки), з'явлення деяких ознак її зниження (через шість-сім років).

Доцільно складати плани професійних переміщень як в цілому по підприємству, так і по окремих структурних підрозділах. Навіть якщо кількість працюючих в організації є незначною, то розробка таких планів, доведення їх до свідомості працюючих, сприятимуть опануванню працівниками суміжних спеціальностей, забезпечуватимуть взаєморозуміння в колективі та спрямовуватимуть на досягнення спільної мети. Необхідно зазначити, що вважається невірним, навіть недопустимим з точки зору теорії кадрового менеджменту, переміщення керівників через декілька ієрархічних ступенів. Слід передбачати поетапне проходження усіх необхідних посад.

Метою системи професійного переміщення є забезпечення більш обґрунтованого підбору, розстановки, переміщення та навчання працівників відповідно до умов виробництва.

### **12.3. Управління діловою кар'єрою**

Управління діловою кар'єрою передбачає здійснення впливу на процес переміщення працівників організації шляхом уточнення меж їх використання та конкретизації можливостей

підготовки в різні періоди кар'єри з урахуванням поточних та майбутніх потреб організації.

Планування як найважливіша функція управління кар'єрою з одного боку ставить завдання забезпечення реального зв'язку між намаганнями індивідуума щодо підвищення професіоналізму, самоствердження, свого соціального статусу, а з іншого — розвиток організаційної, управлінської та соціальної структури організації.

Тому вивчення запитів працівників, їх інтересів, аналіз відповідності посадових вимог потенціалу виконавців спрямоване на недопущення стихійних переміщень працівників, на надання розвитку кар'єри цілеспрямованого характеру, досягнення відповідності робочого місця окремому працівнику та рівню його професіоналізму, особистим якостям.

Ефективна система управління кар'єрою повинна включати три взаємозв'язаних підсистеми:

- виконавці (працівники);
- робота (робочі місця, посади);
- інформаційне забезпечення.

Підсистема виконавців містить відомості про здібності, інтереси та мотиви працівників (співробітників); підсистема робіт — відомості про можливі завдання, проекти, види діяльності. Підсистема інформаційного забезпечення управління об'єднує відомості про виконавців, роботу та прийняту на практиці систему переміщення співробітників, призначення їх на окремі види робіт і посади, що сприяє досягненню відповідності запитів виконавців та характеристик робіт. Сучасні організації поширюють практику при прийомі на роботу цікавитися, що саме спонукало звернутися працівника в цю фірму; які цілі ставить він перед собою; ким би хотів стати цей працівник в майбутньому.

В управлінні діловою кар'єрою можна виділити декілька етапів. На думку Весніна В. Р., можна виділити наступні:

Перший — підготовчий (18—22 роки) зв'язаний з отриманням вищої або середньої професіональної освіти. Про саму ділову кар'єру мова ще не йде, так яка вона розпочинається після зарахування випускника навчального закладу в штат організації. Однак цей етап є дуже важливим для подальшої кар'єри, тому що саме на цьому етапі формуються передумови майбутнього спеціаліста та керівника.

Другий — адаптаційний (23—30 років), на якому відбувається входження молодого спеціаліста у світ роботи, оволодіння новою професією, пошук свого місця в колективі. В середині цього етапу

для деяких спеціалістів може починатися кар'єра майбутніх керівників.

Третій — стабілізаційний етап кар'єри охоплює 30—40 років, упродовж якого відбувається розподіл співробітників на перспективних та неперспективних. Для перших відкриваються широкі можливості подальшого просування по ієрархічній драбині управління, однак усі, як правило, стають кваліфікованими спеціалістами у своїй справі.

Четвертий — консолідаційний етап (40—50 років) кар'єри, який зумовлює більшість людей робити деякі підсумки досягнутого, а також здійснювати пошук інших способів свого застосування, пристосування до нових сфер діяльності чи переходити до «горизонтальної» кар'єри — переміщення на одному рівні управління.

П'ятий — етап зрілості (50—60 років) може характеризуватися в житті людини тим, що вона концентрується на передачі своїх знань, досвіду, майстерності молодим спеціалістам, молоді.

Шостий — завершальний етап приходиться на вік після 60 років, який передбачає підготовку до нового укладу життя — виходу на пенсію. Однак, це може у одних людей відбуватися дещо раніше, у інших, які ще повні фізичних та духовних сил, — пізніше.

Необхідно зазначити, що ділова кар'єра у розвинутих країнах стає об'єктом управління. Це зумовлюється тим, що більшість людей в реалізації своїх можливостей є пасивними. Для організації важливо, щоб відбувалася оптимізація здібностей людей та потреб окремих посад, професій. З цією метою у багатьох західних фірмах обов'язковим є планування ділової кар'єри співробітників. Ще при прийнятті на роботу кадрові служби вивчають інтереси та можливості співробітників, формулювання ними своєї життєвої мети, щоб потім спільно з керівництвом фірми передбачати різні варіанти переміщення співробітників у організації, і навіть за її межами. У японських фірмах упродовж першого року роботи співробітника переміщують на різних посадах з обов'язковою характеристикою його умінь, здібностей, результатів діяльності, що є передумовою для висновку щодо подальшого його використання.

Важливим документом в управлінні діловою кар'єрою є кар'єрограма. Це документ, який розробляється на 5—10 років та містить обов'язки адміністрації щодо переміщення працівника в організації, а також виконання ним необхідних умов для цього: підвищення освітнього, кваліфікаційного рівня, професійної майстерності.

Звільнення працівників є об'єктивно необхідним, а інколи — і економічно доцільним.

Звільнення забезпечує зниження чисельності працюючих, витрат на оплату праці та соціальні виплати, що в кінцевому рахунку сприяє підвищенню ефективності виробництва за умови збереження його обсягів.

Якщо працівнику не вдається знайти своє застосування у фірмі, то його приходиться звільняти. В першу чергу до них відносяться люди із низьким рівнем кваліфікації або ті, для кого просто знайти іншу роботу.

З іншого боку, часті звільнення зумовлюють витрати організації за рахунок зниження продуктивності праці, адаптації нових співробітників, збільшують плинність кадрів.

Тому доцільно застосовувати масові звільнення тільки у крайніх випадках, віддаючи перевагу проведенню гнучкої політики зайнятості. Суть її полягає у здійсненні таких заходів:

- припинення прийому нових співробітників на звільнені робочі місця;

- скорочення тривалості робочого дня, неділі;

- направлення на навчання з відривом від виробництва або надання відпусток без оплати;

- застосування внутрішніх венчурів — (ризикових підприємств), груп ентузіастів, які мають свої ідеї та вкладають кошти у їх реалізацію;

- стимулювання звільнення за власним бажанням або достроково (за принципом «зелених вікон») або в обмін на грошову винагороду («золоте рукостискання»);

- «аутплейсмент» — звільнення з подальшим працевлаштуванням в інших фірмах, виходячи із рівня досвіду, знань та з проведенням підготовки працюючих в нових умовах. Мало широке застосування у сільськогосподарських підприємствах східної Німеччини при їх реформуванні;

- звільнення працівників за порушення та невиконання трудових зобов'язань;

- масові звільнення працівників за умов необхідної санації підприємства та реструктуризації із доведенням графіку, масштабів та роз'ясненням причин цього заходу.



### **Питання для повторення та самоконтролю**

1. Розкрийте сутність поняття «кар'єри» та можливості його застосування.

2. Які види кар'єри та їх відмінності?
3. Що слід розуміти під горизонтальною кар'єрою працівника? Коли її можна вважати доцільною?
4. Охарактеризуйте цілі ділової кар'єри сучасної молоді.
5. В чому полягає суть та мета професійних переміщень в організації?
6. Які форми професійних переміщень можна застосовувати в організації?
7. Які етапи можна виділити в управлінні кар'єрою?



## **Тести до теми**

### **1. Ділова кар'єра — це:**

- a. переміщення працівника на посадах в організаціях;
- b. трудовий шлях людини;
- c. переміщення працівника по щаблях службової драбини або послідовна зміна занять як в рамках однієї організації, так і упродовж життя;
- d. переміщення працівника по щаблях службової драбини або послідовна зміна занять в рамках однієї організації.

### **2. Чого ділова кар'єра не передбачає? Щоб:**

- a. вид діяльності або займана посада були відповідними до самооцінки і тому створювали моральне задоволення;
- b. умови праці підсилювали можливості людини та розвивали їх;
- c. робота носила творчий характер та дозволяла досягти визначеного рівня незалежності у сімейному житті;
- d. праця високо оцінювалася або була можливість отримувати високі побічні доходи.

### **3. Яке із визначень розкриває суть динамічного виду кар'єри:**

- a. здійснюється на одній посаді шляхом професійного росту;
- b. здійснюється шляхом переміщення вгору по ієрархії управління;
- c. переміщення відбуваються в межах одного рівня управління;
- d. зв'язана зі зміною посад в одній або декількох організаціях.

### **4. Стабільна кар'єра — це така:**

- a. яка здійснюється на одній посаді шляхом професійного росту;
- b. яка здійснюється шляхом переміщення вгору по ієрархії управління;
- c. якщо переміщення відбуваються в межах одного рівня управління;
- d. яка зв'язана зі зміною посад в одній або декількох організаціях.

**5. Процес переміщення працівника з одного робочого місця на інше як по горизонталі, так і по вертикальній ієрархії, зумовлений як потребою працівника у праці вищої кваліфікації, так і потребами організації — це:**

- a. управління діловою кар'єрою;
- b. система професійного зростання;
- c. система планування потреби в кадрах;
- d. система професійного переміщення.

**6. Який період, на думку науковців, не відноситься до критичних періодів роботи на керівній посаді:**

- a. процес входження в посаду (перші півроку);
- b. період ідентифікації (ототожнення себе з організацією);
- c. перехід до стадії оптимальної продуктивності (2,5—3 роки);
- d. з'явлення деяких ознак її зниження (через 6—7 років).

**7. Скільки взаємозв'язаних підсистем повинна щонайменше включати ефективна система управління кар'єрою:**

- a. дві;
- b. три;
- c. чотири;
- d. п'ять.

**8. Як називається етап в управлінні кар'єрою, упродовж якого відбувається розподіл співробітників на перспективних та неперспективних:**

- a. завершальний;
- b. адаптаційний;
- c. асиміляційний;
- d. стабілізаційний.

**9. Як називається етап в управлінні кар'єрою, упродовж якого більшість людей робить деякі підсумки досягнутого, а також здійснює пошук інших способів свого застосування, пристосування до нових сфер діяльності чи переходить до «горизонтальної» кар'єри — переміщення на одному рівні управління:**

- a. стабілізаційний;
- b. консолідаційний;
- c. етап зрілості;
- d. підготовчий.

**10. Як називається етап в управлінні кар'єрою, упродовж якого відбувається входження молодого спеціаліста у світ роботи, оволодіння новою професією, пошук свого місця в колективі:**

- a. підготовчий;
- b. асиміляційний;
- c. адаптаційний;
- d. консолідаційний.

**11. Скільки основних етапів в управлінні кар'єрою виділяється науковцями:**

- a. три;
- b. чотири;
- c. п'ять;
- d. шість.



# ТЕМА



## СИСТЕМА КОМПЕНСАЦІЙ ТА ВИНАГОРОД В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Ключові слова:* винагорода, зарплата як винагорода, компенсації, пільги, методи визначення винагород.

### 13.1. Критерії та організація визначення винагород

Винагорода персоналу — це сума витрат, які несе роботодавець відповідно до трудових угод з персоналом організації. Винагорода праці робітників здійснюється у вигляді заробітної плати, а службовців — у вигляді посадових окладів.

Винагорода за працю для підприємства являє собою фактор витрат, що негативно впливає на розмір отримання прибутку. Однак слід зазначити, що регулювання заробітної плати впливає на мету ефективності (наприклад, кількість та якість продукції, задоволеність працівника своєю працею), а це в свою чергу — на рівень обороту (наприклад, ціноутворення, кількість збуту). Важливим та обов'язковим є також врахування правових норм, закріплених як на державному, так і локальному (організаційному) рівні відносно визначення винагород праці (трудове право, тарифні угоди, колективний та індивідуальні договори), а також соціальної відповідальності організації відносно співробітників та суспільства.

Тому критерії визначення винагороди повинні бути зорієнтованими на зазначені вимоги і виконану роботу та враховувати, окрім цього, ще і аспекти розподілу, соціальні аспекти.

В системі ринкової економіки винагорода за працю являє собою ціну за фактор праці та визначається пропозицією праці та попитом на неї. Основним завданням соціально орієнтованої економіки є недопущення соціально неприйнятної вільної гри на ринку праці або її послаблення. Це регулювання здійснюється з боку держави через встановлення мінімальних заробітних плат, що забезпечують нормальне життя; допомоги по безробіттю, заходів по навчанню, підвищенню кваліфікації, сприянню зайнятості населення, системи інших соціальних пільг та гарантій.

Тому необхідно враховувати положення на ринку праці та суспільний соціальний порядок при визначенні винагороди.

Заробітна плата як основна форма винагороди може характеризуватися різними видами.

Погодинна оплата праці визначається в залежності від кількості відпрацьованого часу без прямої залежності розміру заробітної плати від продуктивності праці. Однак при погодинній оплаті праці винагороджується не просто присутність на роботі, а від працівника очікується визначений певний виробіток. Таким чином:

Погодинна заробітна плата = Кількість годин · Погодинна оплата

Погодинна оплата праці є зрозумілою для працівників, швидко визначається, однак її доцільно застосовувати там, де:

- неможливо визначити виробіток (наприклад, допоміжні роботи, змінюваний виробіток при змінюваних умовах);
- недоцільно стимулювати продуктивність праці (наприклад, зверх відповідальні, точні роботи, небезпека аварій);
- повинна оплачуватися готовність здійснення праці (наприклад, чергові служби);
- працівник взаємодіє з машинами, час роботи яких від нього не залежить.

Основними недоліками погодинної оплати є ризик отримання незначної продуктивної праці; відсутність стимулювання до підвищення продуктивності праці; необхідність контролю робочого часу та можливість незадоволення співробітників, зорієнтованих на виробіток.

При застосуванні відрядної оплати праці здійснюється винагорода, яка залежить від виробітку. При цьому сплачується або визначена грошова ставка за одиницю виробітку (акордна заробітна плата), або визначається час на одиницю виробітку, зниження якого підвищує почасову оплату (погодинна оплата праці). Ці два види акордно заробітної плати ведуть до однакового виробітку та однаковим витратам на оплату праці в розрахунку на одиницю продукції.

Акордна заробітна плата має переваги спрощеного розрахунку, так що працівник може її легко попередньо визначити. Однак, грошова ставка при кожній зміні мінімальної оплати повинна визначатися знову.

Заробітна плата від виробітку може застосовуватися для однорідних та робіт, що легко визначити за часом та кількістю. Вигідним для підприємства є те, що воно не має ризику зниження продуктивності праці (виникають тільки змінні витрати, пов'язані з

затратами праці), а також є стимул до стимулювання більш високого виробітку. Негативно впливає підвищений темп праці на якість продукції, безпеки праці, здоров'я та задоволеність працею більш слабших працівників.

За умови застосування преміальної оплати праці наряду з погодинно-відрядною чи відрядною оплатою виплачується також додаткова винагорода (премія). Підставами для цього можуть бути:

- особлива якість продукції;
- особлива кількість виробітку;
- досягнутий завдяки працівнику обсяг, оборот;
- дотримання терміну виконання робіт;
- економне витрачення сировини;
- турботливе ставлення до машин та обладнання;
- недопущення відходів;
- недопущення нещасних випадків та інше.

Визначення премій може бути спрямованим на виробіток окремих осіб або груп. Існує велика кількість методів нарахування премій. Загальна формула визначає її як додаткову частину до заробітної плати.

$$\text{Премія} = \text{Преміальна ставка} \cdot \text{Погодинна оплата} \times \\ (\text{виробіток фактичний} : \text{виробіток плановий})$$

Преміальна ставка визначається роботодавцем і може складати коефіцієнт, наприклад, від 1/3 до 2/3.

Теорія та практика управління персоналом визначає також і соціальну заробітну плату, що виплачується також і з урахуванням соціальних критеріїв.

Соціальна заробітна плата — це винагорода за працю, яка визначається головним чином за соціальними критеріями (такими, як сімейне положення, кількість дітей, вік, інвалідність). Її елементи частково є присутніми при визначенні заробітної плати у підприємствах Японії.

Однак між охарактеризованими вище чистими формами заробітної плати існують багаточисельні можливості поєднання, наприклад, погодинно-відрядна заробітна оплата із соціальними надбавками або відрядна заробітна плата з мінімальною заробітною платою.

### **13.2 Визначення компенсацій та пільг**

Відомо, що працівники свою працю формують також прибуток підприємства, тому в процесі винагороди вони мають отримувати свою долю із прибутку. Це може здійснюватися без-

посередньо через участь у статутному капіталі та отримання дивідендів, а опосередковано — через відрахування до фондів стимулювання, а також соціального та пенсійного.

Існуючі різні моделі дають можливість усувати протиріччя інтересів між працівниками, підприємствами та інвесторами або засновниками підприємства. Важливими перевагами цих заходів є також встановлення зв'язків довіри між підприємствами та працівниками та зумовлене цим зростання продуктивності праці та ідентифікації; формування іміджу організації в суспільстві та серед потенційних претендентів на роботу. Окрім цього, участь працівників у капіталі у порівнянні з виплатами заробітної плати, дають можливість підприємству на початковому етапі його становлення не здійснювати відтоку фінансових коштів. Негативно може впливати на інших утримачів паїв додатковий вплив працівників (одночасно і володарів капіталу) при розподілі прибутку.

Наряду із заробітною платою з метою формування ефективного механізму мотивації до праці відповідно до правових, тарифно-договірних та добровільно взятих на себе зобов'язань організації гарантують ще додаткові компенсації та пільги. Прикладом цього можуть бути:

- допомоги по соціальному забезпеченню (при захворюваннях, виході на пенсію, при нещасних випадках, з сімейних обставин);

- допомога для навчання та отримання або підвищення кваліфікації;

- пільгове харчування;

- пільгові місця у дитячих садках;

- відомчі будинки відпочинку та спортивні споруди;

- забезпечення житлом;

- компенсація транспортних витрат та інше.

Звичайно перелік можливих пільг та компенсацій повинен своєчасно переглядатися, враховувати бажання, потреби працюючих, а також відповідати можливостям підприємства.

Слід зазначити, що в сучасних умовах послаблення державного контролю за здійсненням відповідної винагороди праці найманих працівників (дуже обмеженого до рівня його практичної відсутності) деякі організації застосовують також інші форми винагороди працюючим. Як позитивний момент, заслуговуючий на увагу, можна назвати те, що деякі фірми повністю чи частково компенсують витрати на навчання персоналу, підвищення кваліфікації.

Зрозуміло, що більшість підприємств фінансово неспроможні фінансувати навчання і підвищення кваліфікації працівників; керівники не вбачають доцільності (економічного сенсу) цих заходів, а частина підприємств по можливості інвестують у свій людський капітал шляхом фінансування навчання своїх працівників, придбання фахової літератури, сплачуючи за короткострокові курси чи лекції фахівців з актуальних проблем. Такі керівники пояснюють свої дії хоча й не аргументованими доводами з теорії економічного зростання, але конкретними прикладами, зокрема проблемами соціально-економічного розвитку сільських регіонів.

Так, в умовах стрімкого старіння сільського населення та високої смертності сільських чоловіків, особливо з числа трактористів, а також дуже високого рівня зношеності машинно-тракторного парку і поповнення його одиничними екземплярами імпоротної техніки, в сільськогосподарських підприємствах гостро постала проблема забезпеченості кваліфікованими механізаторськими кадрами, які б забезпечували його вміле використання. Недостатньо підготовлений, низькокваліфікований механізатор не тільки не забезпечує зростання продуктивності праці, а й спричиняє значні збитки через збільшення перевитрат на ремонт та обслуговування техніки. За даними одного з передових підприємств (ВАТ «Сад» Охтирського району Сумської області), ці витрати у 2001 р. у розрахунку на одиницю техніки складали 12 тис. грн. З метою забезпечення необхідними кадрами директор ВАТ і до сьогодні залучає на роботу кваліфікованих механізаторів, які проживають в інших, віддалених селах, виплачуючи їм у 2—2,5 рази вищу середнього рівня по господарству заробітну плату та виділяючи транспорт для їх щоденних переміщень.

Доречним буде також зазначити і про специфічність людського капіталу, специфічність умінь, навичок працівників, що реалізуються безпосередньо в сільськогосподарських підприємствах. Специфічність людського капіталу визначається тим, що він може бути використаним саме у певному місці. Специфічними можуть бути знання та здібності механізатора, який працює на складній техніці (підготовка, змішування, роздача кормів), що дозволяє йому самостійно обслуговувати (годувати) щоденно 500 гол. великої рогатої худоби в одному з приазовських ТОВ Запорізької області та отримувати заробітну плату на рівні 1200—1500 грн. Розуміючи важливість таких специфічних знань, успішний керівник цього господарства

своєчасно турбується про перспективи, та за рахунок підприємства навчає необхідних спеціалістів.

### **13.3. Методи визначення винагород**

Заробітна плата працівників та посадові оклади службовцям виплачуються у відповідності з умовами трудового договору, у відповідності з тарифними угодами у розмірі, що не залежить від доходів підприємства.

Слід зазначити, що ціна за фактор праці у ринковій економіці, за виключенням соціальних обмежень, формується виходячи із попиту та пропозиції на ринку праці. Тобто, розмір заробітної плати також тільки в незначній мірі визначається внутрішньою оцінкою, так само як і ціна продукції.

Звичайно, розмір заробітної плати повинен не тільки заохочувати працівника працювати в цій організації, давати можливість відтворювати йому робочу силу, але і сприйматися працівником як справедлива винагорода, яка дійсно мотивує та формує задоволення. Якщо ж застосовується недиференційована заробітна плата, то ніякого стимулюючого впливу на працівників вона не має, особливо на ініціативних, тому що їх намагання не винагороджуються. Для оцінки праці у країнах з ринковою економікою застосовують різні методи, основна мета яких визначення розміру оплати відповідно вимогам, визначеним організацією, працівником та законодавством. Найважливішим методом є визначення оцінки праці у відповідності із кількісним аналізом вимог до неї з подальшим множенням на коефіцієнт оплати (у відповідності з величиною оцінки праці).

При визначенні сумарної оцінки праці застосовується недиференційована загальна оцінка вимог. Трудові операції розташовуються у відповідності із складністю (метод черговості), або порівнюються (метод каталогу, метод тарифного розряду). Хоча цими методами користуватися не складно, вони не зовсім враховують дистанції між розрядами чи не задовольняють специфічним вимогам із-за шаблонного розташування у каталозі прикладів. Приклад застосування методу каталогу /тарифного розряду поданий у наступній схемі.

#### Тарифні розряди для службовців комерційної організації

1. Проста, схематична діяльність: наприклад, ведення архіву, копіювання документів
2. Навчання комерційній справі, а також проста комерційна діяльність; наприклад, нарахування заробітної плати, ведення рахунків;
3. Більш відповідальна діяльність (ведення листування, бухгалтер);
4. Робота з підвищеною відповідальністю (бухгалтер по складанню балансу, касир, постачальник);
5. Виконання керівних завдань з кваліфікованою виробничо-економічною освітою (самостійний постачальник, фінансист);
6. Керівна робота з вищою освітою та більше ніж з п'яти підлеглими (начальник відділу).

При застосування аналітичної оцінки праці диференціюється оцінка окремих вимог та отримують оціночну суму. Окремі критерії або ж порівнюють та розташовують у процентній послідовності ранжування (метод ранжування) або застосовують їх вагомість (метод показників).

Основою аналітичної оцінки праці є Женевська схема (Міжнародна конференція оцінки праці у Женеві, 1950), яка в основному містить такі види вимог:

- професійні здібності (знання, розумові та фізичні здібності);
- навантаження (уважність, старанність, витривалість);
- відповідальність (за матеріали, продукти, здоров'я, результати праці інших);
- умови праці (вплив оточуючого середовища, наприклад, температура, вологість, шум, забрудненість, небезпека нещасного випадку та інше).

При визначенні переліку витрат на формування та розвиток персоналу враховують рекомендації міжнародної конференції статистиків з праці, які пропонують міжнародну стандартну класифікацію вартості праці [15, с. 292—293]. Вона включає:

1. Пряму заробітну плату та посадові оклади (плата за відпрацьований час робітником з погодинною оплатою; прогресивні виплати робітникам з погодинною оплатою; виплати премій за понад нормовану роботу, нічні зміни, роботу у вихідні; доплати за відповідальність, за забрудненість, небезпеку та незручності; виплати по системі гарантованої заробітної плати; різні доплати, що розглядаються як пряма зарплата та оклади.

2. Оплата невідпрацьованого часу (щорічна відпустка, інші види оплачуваної відпустки, включаючи відпустку за вислугу років; державні та інші визначені свята; інший оплачуваний час —

народження чи смерть членів родини, весілля; вихідна допомога, кінцевий розрахунок, якщо вони не враховуються як витрати на соціальне забезпечення).

3. Преміальні та грошові винагороди (премії у кінці року або сезонні премії, премії з участі у прибутках, додаткові виплати до відпустки зверх відпускних, інші премії та грошові компенсації).

4. Їжа, напої, топливо та інші виплати в натуральній формі.

5. Вартість житла для робітників (вартість житла, що є власністю організації; вартість житла, що не є вартістю організації — дотації, субсидії; інші види вартості житла).

6. Витрати роботодавців на соціальне забезпечення (встановлені законами виплати на соціальне забезпечення — за віком, інвалідність, втрата годувальника, хвороба, материнство, виробнича травма, безробіття, багатодітність; виплати по окремим програмам соціального забезпечення та соціальному страхуванню у відповідності з колективним договором, контрактами або необов'язкові: а) прями компенсаційні виплати у зв'язку з відсутністю на роботі із-за нещасного випадку, травми; б) інші прями виплати зайнятим у вигляді соціальних страхових допомог; вартість догляду за хворими та медичного обслуговування; вихідна допомога та кінцевий розрахунок, якщо вони вважаються витратами на соціальне забезпечення).

7. Вартість професійного навчання (включаючи плату за навчання та інші виплати за послуги інструкторів з боку навчальних закладів, за навчальні матеріали, відшкодування працівникам самостійної сплати за навчання та інше).

8. Вартість культурно-побутового обслуговування: утримання їдальні на підприємстві та інших послуг з харчування; вартість освітніх, культурних, оздоровчих заходів та інших послуг без дотацій, податкових пільг чи внесків, отриманих від державних органів чи працівників; субсидії на кредитування профспілок та витрати для зайнятих,

9. Вартість праці, що не класифікується (витрати на транспортування працівників на роботу та з роботи з ініціативи роботодавця, відшкодування за проїзд; вартість робочого одягу; вартість відновлення здоров'я та інше).

10. Податки, що розглядаються як вартість праці (податки на використання найманої праці і на списковий склад після відшкодування доплат як знижок з боку держави).

Таким чином, одним із основних принципів формування винагороди працівників є дотримання справедливості. З метою визначення відносно справедливої оплати праці необхідно враховувати



вимоги, продуктивність та соціальну справедливість. Окрім цього, принцип справедливості повинен застосовуватися також при оцінці участі працівника в результатах виробничої діяльності.



### **Питання для повторення та самоконтролю**

1. Що слід розуміти під винагородами для персоналу?
2. Які види компенсацій можуть застосовуватися керівництвом організації?
3. Що включають в себе винагороди праці?
4. Які критерії враховуються при визначенні системи винагород за працю?
5. Які особливості визначення компенсацій та винагород, притаманні організаціям в інших країнах?
6. Яку систему компенсацій (пільг) Ви запропонували б для вітчизняної сучасної організації?
7. Які методи визначення винагород знаєте? Чим вони відрізняються?



### **Тести по темі**

**1. Сума витрат, які несе роботодавець відповідно до трудових угод з персоналом організації, становить:**

- a. фонд оплати праці;
- b. винагороди персоналу;
- c. компенсації та пільги для мотивації до праці;
- d. виробничі витрати організації.

**2. Нормами якого права регламентується визначення винагород за працю:**

- a. кримінального;
- b. трудового;
- c. господарського;
- d. процесуального.

**3. Які із локальних нормативних актів не регламентують розміру винагород в організації:**

- a. колективний договір;
- b. трудовий контракт;
- c. посадова інструкція;
- d. положення про оплату праці.

**4. Що виступає основною формою винагороди за працю в організації:**

- a. заробітна плата;
- b. сукупність усіх виплат та компенсацій;
- c. заробітна плата та премії;
- d. заробітна плата, премії та вартість пільг.

**5. Яку форму заробітної плати слід застосовувати, якщо недоцільно стимулювати продуктивність праці (наприклад, зверх відповідальні, точні роботи, небезпека аварій):**

- a. відрядно-преміальну;
- b. погодинну;
- c. відрядну;
- d. погодинно-преміальну.

**6. Як називається винагорода за працю, що визначається головним чином за соціальними критеріями (такими, як сімейне положення, кількість дітей, вік, інвалідність):**

- a. соціальна допомога;
- b. допомога за сімейними обставинами;
- c. соціальна заробітна плата;
- d. соціальні компенсації.

**7. Що спонукає роботодавців (організацій) наряду із заробітною платою гарантувати працівникам ще додаткові компенсації та пільги:**

- a. положення існуючого чинного трудового законодавства;
- b. локальні нормативно-правові акти організації;
- c. правові, тарифно-договірні та добровільно взяті на себе зобов'язання;
- d. бажання створити позитивний імідж організації.

**8. Яка із теорій мотивації до праці викладає сутність одного із основних принципів формування винагороди працівників:**

- a. теорія Маслоу;
- b. теорія очікування;
- c. теорія Портера-Лоулера;
- d. теорія справедливості.

**9. В якій із країн при визначенні розміру винагород за працю фірми враховують соціальні критерії:**

- a. США;
- b. Франція;

- c. Японія;
- d. Англія.

**10. У відповідності з яким методом при оцінці праці окремі критерії порівнюють та розташовують у процентній послідовності:**

- a. каталогу;
- b. показників;
- c. ранжування;
- d. порівняння.

**11. Яка форма оплати праці визначається в залежності від кількості відпрацьованого часу без прямої залежності розміру заробітної плати від продуктивності праці:**

- a. відрядна;
- b. відрядно-преміальна;
- c. погодинна;
- d. погодинно-преміальна.

# ТЕМА



## ДИНАМІКА ТА РОЗВИТОК СТАБІЛЬНОГО КОЛЕКТИВУ

*Ключові слова:* колектив, структура, лідерство, соціально-психологічний клімат, конфлікти, методи розв'язання.

### 14.1. Поняття та значення трудового колективу в управлінні персоналом

Професійна діяльність людей здійснюється переважним чином у різних організаційних формуваннях. Причому, кожне із них являє собою колектив співробітників, який організаційно, економічно та юридично є відокремленим.

Поступаючи на роботу в ту чи іншу організацію, людина входить в систему взаємовідносин, яка уже існує між членами колективу, адаптується до нового соціально-економічного оточення, норм, цінностей, прийнятих правил поведінки в колективі, відчуваючи їх дію та впливаючи на них своїми уже сформованими поглядами та системою цінностей.

Таким чином, кожний колектив за своєю суттю, значністю має великий, а інколи визначальний вплив на ефективне використання персоналу організації, реалізацію потенціалу кожної особистості. Необхідно зазначити, що в науковій літературі і в практичній діяльності підтверджується висновок про те, що і колектив, і особистість (як елемент колективу) тісно взаємодіють між собою, зумовлюючи динаміку змін та трансформацію станів.

В чому ж полягає сутність поняття «колективу»? Колектив (від лат. *collectivus* — згрупований) — це відносно компактна та стійка група людей, що зайняті розв'язанням конкретного завдання, об'єднані спільністю цілей, груповою свідомістю, дисципліною та створенням умов свого існування та [27, с. 31]. Як окрема спільнота, колектив народжується (формується) завдяки спільній діяльності, ґрунтуючись на принципах та відносинах співробітництва, єдності головних цінностей.

Трудовий колектив — це сукупність людей, об'єднана досягненням спільної суспільно значимої мети.

Колектив — це в першу чергу соціальне утворення, значення якого для ефективного використання персоналу проявляється через його функції:

— цільову — виробництво кінцевого продукту діяльності для задоволення суспільних потреб;

— функцію задоволення соціальних потреб працівників — окрім задоволення матеріальних потреб, кожний член колективу задовольняє свої потреби вищого порядку: у спілкуванні, визнанні з боку оточуючих, приналежності до колективу, розвитку своїх здібностей;

— соціально-інтегративну функцію, яка полягає у здійсненні впливу колективу на поведінку його членів; його згуртуванні, формуванні цінностей, соціальних норм поведінки та організаційної культури;

— функцію, яка зв'язана із участю колективу у виробничо-господарському та суспільно-політичному житті регіону — через участь даної організації у природоохоронних, культурних, благодійних заходах, а також участь членів колективу у політичному житті визначеного регіону, країни.

Для становлення колективу вирішальне значення мають взаємодії індивідів, які об'єднані в групу; зміцнення внутрішньогрупових зв'язків, що і визначають рівень згуртованості колективу та рівень його зрілості.

Таким чином, трудовий колектив як соціальна група формується для гармонізації індивідуальних, групових та суспільних інтересів, для конкретного виду суспільно значимої діяльності в межах визначеної форми власності та характеризується відносинами співробітництва та взаємодопомоги, спільними інтересами та ціннісними орієнтаціями.

Слід зазначити, що, незважаючи на багатоукладність форм господарювання в сучасних умовах, колектив, як і окремий його член — співробітник, безперервно впливають один на одного, взаємодоповнюючи, розвиваючи, зумовлюючи зміну та трансформації в усіх складових елементах цих соціально-економічно-біологічних елементах.

## **14.2. Структура та стадії розвитку колективу**

Ефективність використання персоналу у кожній організації в значній мірі зумовлюється її структурою, тобто, внутрішньою побудовою. Під структурою трудового колективу (соціальною структурою) розуміють сукупність його елементів та відношень між ними. Окремими елементами структури колекти-

ву є соціальні групи (підрозділи, групи, відділи, бригади та інше). У кожному колективі прийнято виділяти формальну (офіційну) та неформальну (неофіційну) структури.

Структура, яка відображає сукупність організаційно визначених груп та службових взаємовідносин їх членів у відповідності зі штатним розкладом, називається формальною. При цьому діяльність окремих груп та їх членів чітко визначена, закріплена у локальних нормативно-правових актах (положеннях, інструкціях, правилах внутрішнього розпорядку) та підпорядкована строгій дисципліні.

Неформальна структура являє собою сукупність неформальних груп, організаційно не оформлених, які утворюються переважно спонтанно, уже в процесі заповнення штатного розкладу та ґрунтуються на міжособистісних емоційно-психологічних відносинах між членами колективу, на їх симпатіях та антипатіях, а також у відповідності з їх ціннісними орієнтаціями, світоглядом, демографічними характеристиками, схильностями до видів відпочинку, хобі.

Звичайно, можна розглядати структуру колективу під іншим кутом зору і тому виділяти виробничо-функціональну, соціально-демографічну, професійно-кваліфікаційну та інші. Але слід зазначити, що у колективі можуть формуватися, так би мовити, негативно направлені групи, які самостійно визначають поведінку членів групи, приймають цінності та установки сприйняття, що не співпадають із загальноприйнятими у цьому колективі, а інколи навіть протирічать їм (це можуть бути крадіжки майна, продукції; ігнорування розпоряджень керівництва, завдання шкоди та інше). Сам факт існування таких груп уже може негативно впливати на ефективність використання персоналу, результативність діяльності організації, зниження ефекту від запроваджуваних виховних заходів.

Як зазначають більшість спеціалістів з кадрового менеджменту, злагодженість колективу визначається рівнем єдності формальної та неформальної структур. Тому важливими є знання про наявність, склад та інтереси (направленість) неформальних груп, щоб якомога ефективніше застосовувати це в своїй роботі. Приклади такого використання викладені у «Педагогічній поемі» А. С. Макаренка, який порівнював трудовий колектив з живим організмом, у якому постійно відбуваються якісь зміни, трансформації. Ним же вперше була розкрита та охарактеризована динаміка розвитку колективу та виділені у ній три стадії.

На першій стадії формування колективів являє собою слабо організовану групу, у якій люди придивляються, вивчають один одного та керівника; зв'язки між ними слабкі та нестійкі, товариські контакти часто змінюються. Нерідко можуть виникати

протиріччя, конфлікти. Відсутня взаємна вимогливість та зацікавленість кожного в успіху. Люди, як правило, підпорядковуються установкам та нормам поведінки, які пропонуються в колективі, чітко не усвідомлюючи, чому ці норми є обов'язковими для виконання. Саме на цій стадії керівництво організації повинно проявляти більше ініціативи, щоб налаштувати колектив на плідну працю.

На другій стадії в колективі уже майже завершується взаємне вивчення один одного, визначаються особисті позиції кожного. На основі особистісних симпатій, спільних інтересів відбувається процес утворення мікро груп (можливо, різної направленості). Менеджери організації повинні відслідковувати ці процеси та намагатися не допускати негативного впливу на соціально-психологічний клімат колективу, продуктивність праці.

На третій стадії завершується формування злагодженості колективу, встановлюються (закріплюються) стосунки дружньої співпраці, підтримки, взаємодопомоги. Мікрогрупи уже сформовані, виявляються лідери. Керівництво може покладатися на деяких із них, які готові нести спільну відповідальність за діяльність усього колективу. Як результат такої співпраці, може формуватися емоційна, вольова та інтелектуальна єдність членів колективу.

Як уже зазначалося, що у кожному колективі в рамках неформальної структури формуються мікро групи (жіночі — по 2—3 чоловік, чоловічі — більшої кількості). Звичайно кожній такій неформальній групі притаманне явище лідерства, яке слід вважати закономірністю для кожної біологічної, соціальної системи. Лідерство — це здатність людини впливати на діяльність групи, взаємодіяти з усіма її членами та вести її до досягнення мети. Кращим варіантом є такий, коли офіційний лідер — керівник є одночасно і неформальним лідером цього колективу. Для висунення на роль лідера групи людина повинна володіти визначеною сукупністю особистісних якостей:

- достатньо високим рівнем ініціативи та активності;
- досвідом та навиками організаторської діяльності;
- зацікавленістю у справах групи;
- бути контактним та особисто привабливим;
- високим рівнем свого авторитету у групі;
- відповідними професійними та демографічними характеристиками.

Процес виявлення лідерства при груповій діяльності персоналу наглядно можна спостерігати в експерименті на гомеостаті. Він був створений для визначення психофізіологічного сумісни-

цтва людей при груповій діяльності та застосовувався за радянських часів в Центрі підготовки космонавтів.

Цей експеримент не тільки виявляв лідера, але і показував, що складна групова взаємозалежна діяльність людей не може бути ефективно виконана, якщо у групі не сформувалась необхідна структура, яка б регламентувала чіткий розподіл функціональних зобов'язань між її членами: лідер та ті, кого він веде до поставленої мети.

Однак існує велика кількість видів діяльності, і у кожному із них може виявитися свій лідер:

— лідер-організатор, який швидко та чітко може розподілити завдання, прийняти рішення, здійснити контроль;

— лідер-ініціатор — йому притаманна здібність пропонувати пропозиції, ідеї, проявляти починання, залучати до справи власним прикладом;

— емоційний лідер, для якого характерна життєрадісність, оптимістичний настрій, почуття гумору; він за звичай завжди підтримує «мажорний» настрій в групі.

Але у кожному випадку не можна принижувати, а тим більше відкидати значення, роль неформальної організації та її лідерів. Необхідно ці явища спрямувати на користь спільної справи, частково через делегування повноважень неформальним лідерам чи залучення їх до прийняття управлінських рішень.

Розуміння сутності колективу, його структури та закономірностей формування та розвитку є необхідним для прийняття ефективних кадрових рішень щодо трудових переміщень, формування резерву управлінських кадрів, мотиваційного механізму та інших складових елементів управління персоналом організації.

### **14.3. Соціально-психологічний клімат та фактори його регулювання**

Соціально-психологічний клімат колективу являє собою його емоційний настрій та віддзеркалює систему взаємовідносин і стосунків між членами колективу.

Соціально-психологічний клімат характеризує груповий настрій підрозділу, бригади, групи та формується в результаті міжособистісного спілкування працівників організації.

Науковими дослідженнями та і власним досвідом кожного встановлено, що соціально-психологічний клімат колективу, як і настрої окремої людини, сильно впливає на результативність їх діяльності. Так, за умови незмінних інших факторів виробництва сприятливий соціально-психологічний клімат колективу зумов-



лює зростання продуктивності праці на 15 %, а несприятливий — її зниження на 30 %. Ще значніший вплив власною настрою кожний відчуває на свою продуктивність та працездатність: вони можуть підвищуються на 25 % чи знижуватися майже вдвічі. Таким чином, соціально-психологічний клімат є одним із важливих факторів ефективності використання людського потенціалу та функціонування організації в цілому.

Стан соціально-психологічного клімату залежить від характеру взаємовідносин, які формуються як «по горизонталі» (між колегами), так і «по вертикалі» (між керівниками та підлеглими): це і взаємна вимогливість, і відповідальність, довіра та взаємодопомога, увага та турбота, зацікавленість та небайдужість між членами колективу.

Одним із критеріїв оцінки соціально-психологічного клімату є рівень його згуртованості (злагоженості). Згуртованість являє собою єдність поведінки членів колективу, що ґрунтується на спільності інтересів, цінностей та норм поведінки. Це не тільки спільність мети для усіх співробітників при виконанні виробничого завдання, але і своєрідний дух взаємодопомоги, підтримки, почуття надійності та безпеки.

Для «згуртованого» колективу характерним є стабільність кадрів, високий рівень трудової та виконавської дисципліни, підтримання між працівниками дружніх стосунків, високі показники продуктивності праці.

«Незгуртованим» колектив вважається тоді, коли у ньому формується декілька соціально-психологічних груп, між якими складаються недружні стосунки; для працівників звичною є недисциплінованість, невиконання доручень, зобов'язань.

У «роздрібненому» колективі переважно формуються офіційні функціональні відносини, які обмежуються тільки виконанням завдань; характерними є висока плінність кадрів, незадоволеність працею, виникнення конфліктних ситуацій.

Виходячи із викладеного, щоб забезпечувати раціональне використання людських ресурсів, необхідно зважати на фактори, які впливають на формування соціально-психологічного клімату колективу. Можна виділити їх у три основних групи.

1) Організаційно-технічні, які зв'язані із функціонуванням виробництва:

- рівень організації праці, ритмічність та необхідна забезпеченість процесу праці;
- форма організації трудового процесу;
- просторове розташування робочих місць, що зумовлює частоту контактів та можливість спілкування;

— організаційний порядок, який передбачає в першу чергу чітку регламентацію функцій, прав та відповідальності.

2) Економічні фактори зумовлюються досягненням спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу. Саме через узгодженість усіх інтересів можна досягти злагодженості дій колективу. Велике значення при цьому має справедливе визначення винагород та пільг персоналу.

3) Соціально-психологічні фактори включають:

— оперативну соціально-виробничу інформованість членів колективу про завдання, їх успіхи. Інформованість сприяє підвищенню активності персоналу та розвиває почуття приналежності. У протилежному випадку дефіцит інформації зумовлює появу слухів, пліток, догадок.

— психологічна сумісність між членами колективу, особливо його первинних підрозділів. Вона полягає у досягненні оптимального співвідношення характерів, темпераментів, здібностей персоналу. Несумісність персоналу призводить до порушення ділового спілкування, непорозумінь, виникнення негативних емоційних станів та конфліктів.

— особистісні якості керівника, що включають організаційні здібності, компетентність, вміння формувати команду однодумців, приймати рішення, постійно розвивати себе та підлеглих, оптимізм та впевненість у досягненні поставленої мети. Керівник — це генератор настрою колективу, який зумовлює результативність діяльності організації (навіть уже на думку американських вчених) майже на дві третини. Щодо ж наших умов господарювання, ефективність функціонування організацій в переважній більшості майже на 75 % визначається особистістю керівника.

Зазначимо, коли ми вперше доповідали про виявлений значний вплив ролі керівників (а не форм господарювання, форми власності на засоби виробництва) на результати функціонування вітчизняних аграрних підприємств, що саме реформувалися, на Міжнародній конференції в Німеччині (1996 р.), то виникало багато дискусій, навіть заперечень з боку зарубіжних вчених стосовно того, що у сформованій системі відносин такої великої ролі (впливу) окрема особистість здійснювати не може. Приходилося пояснювати про «роль личности в истории» [36]. Проте зараз є уже беззаперечним, що від стилю діяльності керівника, його поведінки, зовнішнього вигляду та самопочуття залежить настрої усього колективу, його працездатність, досягнення успіху.

## 14.4. Конфлікти в колективі

Показником соціально-психологічного клімату колективу є також виникнення конфліктних ситуацій.

Конфлікт — це зіткнення протилежно направлених дій працівників, які зумовлені розбіжністю інтересів, цінностей та норм поведінки. Тобто, такий вид спілкування, в основу якого покладені протиріччя.

Конфлікти є практичною закономірністю становлення та розвитку кожного колективу. Конфлікти можуть бути відсутніми за умов: повної байдужості членів колективу до спільних справ та один одного чи високого рівня диктатури, авторитарності управління та недопущення інших поглядів на події та явища.

В процесі формування та функціонування організацій між співробітниками можуть виникати різні конфліктні ситуації. Їх можна класифікувати за різними критеріями:

- за сферою поширення можуть бути ділові та міжособистісні;
- за складом учасників: виникають «по горизонталі» та «по вертикалі» стосунків в організації;
- за часом перебігу: короткострокові та затяжні;
- за формою перебігу: приховані та явні, згладжені та гострі.

Причиною конфліктів можуть виступати різні ситуації та проблеми. Так, передумовою виникнення ділових конфліктів часто виступають недоліки у організації виробництва, організації стимулювання праці персоналу, нечітке регламентування діяльності працівників, недосконалість оцінки праці персоналу, невідповідність якісного складу працівників завданням організації із-за недосконалого підбору та відбору персоналу та інше.

Міжособистісні конфлікти виникають, як правило, на почуттях взаємної антипатії, ревнощів, заздрощів, приниженої гідності. Такі конфлікти виникають в сфері неофіційного спілкування між членами колективу, однак вони неминуче віддзеркалюються і на ділових стосунках. Причиною міжособистісних конфліктів можуть виступати несумісність:

- фізична чи фізіологічна (за віком, станом здоров'я, працездатності);
- психофізіологічна (за темпераментом, швидкістю та синхронізацією виконання операцій);
- соціально-психологічна (за характером, нерозумінням, співчуттям, відношенням до праці, оточуючих, майна);
- світоглядів (віросповідання, ціннісні орієнтації, інтереси, установки на сприйняття оточуючого середовища).

Наявність конфліктів в колективі свідчить своєрідним сигналом, який вказує на необхідність прийняття термінових управлінських рішень та заходів. Як можна сприймати конфлікти? Яку позицію повинен займати керівник?

Необхідно пам'ятати, що конфлікти в колективі можуть відігравати як негативну, так і позитивну функції. Позитивна роль його полягає в тому, що конфлікт може акцентувати увагу керівництва на терміновому вирішенні проблеми (чи в організації виробництва, невиконанні зобов'язань, чи в байдужому ставленні до потреб людей). Який вплив буде мати конфлікт на діяльність усіх членів колективу, залежить також і від позиції керівника, способу вирішення протиріч, кінцевого результату. У кожному випадку керівник не повинен відгороджуватися від конфлікту чи «заганяти його всередину».

При вирішенні конфліктів можна орієнтуватися на наступні можливі способи:

- взаємне примирення конфліктуючих сторін;
- розгляд конфліктної ситуації (проблеми) на зборах колективу із прийняттям рішення, обов'язкового для всіх;
- визнання вини одним із учасників конфлікту;
- «механічне» усунення конфлікту (звільнення чи переведення працівників).

Наука конфліктологія пропонує п'ять можливих міжособистісних стилів розв'язання конфліктів при управлінні персоналом організацій:

— ухилення, тобто відгородження від ситуацій, які провокують протиріччя; не вступати в обговорення питань, наслідками яких можуть виникати протиріччя;

— згладження — через прізиви до солідарності; проблема конфлікту залишається, хоча зовні може імітуватися мир та злагода; однак пізніше може виникнути «вибух»;

— примус, іншими словами, спроба примусити одну сторону прийняти точку зору суперника за будь-яку ціну; такий спосіб здійснюється агресивно, через застосування влади примусу, причому, вона є значною. Подавляється ініціатива, залишається одна точка зору. Але такий підхід може викликати обурення у більш молодого та освіченого персоналу;

— компроміс — прийняття точки зору іншої сторони до визначених меж в обмін на деякі уступки з її боку; є прийнятним на початкових стадіях зародження конфлікту; допомагає звести неприязнь до мінімуму; означає згоду заради уникнення сварки; може заважати діагностиці проблеми;

— розв'язання проблеми — це виявлення та усунення причин, що викликали конфлікт; визнання розбіжностей в думках, поглядах та готовність їх вивчення з метою пошуку напрямку дій, прийняттого для усіх. Такий підхід не передбачає досягнення своєї мети за рахунок інших, а налаштовує конфліктуючі сторони на вибір найкращого варіанту дій. За результатами досліджень такий стиль розв'язання конфлікту є найбільш ефективним в управлінні персоналом.



### **Питання для повторення та самоконтролю**

1. Розкрийте сутність колективу, його значення в управлінні персоналом.
2. Які функції виконує колектив в системі управління персоналом?
3. Що слід розуміти під структурою колективу? Які її види існують в колективі?
4. Охарактеризуйте поняття лідерства та його види.
5. Які стадії формування колективу можна виділити?
6. В чому полягає значення соціально-психологічного клімату колективу для ефективного управління персоналом?
7. За допомогою яких факторів можна формувати соціально-психологічний клімат колективу?
8. Чи може існувати колектив без конфліктів? Чому?
9. Які можливі варіанти розв'язання конфліктів є найбільш прийнятними в ефективній системі управління персоналом?



### **Тести до теми**

**1. Сутність якої функції колективу полягає у задоволенні потреб працюючих: у спілкуванні, визнанні з боку оточуючих, приналежності до колективу, розвитку здібностей:**

- a. цільової;
- b. соціально-інтегративної;
- c. задоволення соціальних потреб.

**2. Сукупність людей, яка об'єднана досягненням спільної суспільно значимої мети — це:**

- a. соціальне утворення;
- b. трудовий колектив;
- c. група.

**3. Структура, яка відображає сукупність організаційно визначених груп та службових взаємовідносин їх членів у відповідності зі штатним розкладом, називається:**

- a. формальною;

- b. неформальною;
- c. штатною.

**4. Сукупність неформальних груп, організаційно не оформлених, які утворюються переважно спонтанно, уже в процесі заповнення штатного розкладу та ґрунтуються на міжособистісних емоційно-психологічних відносинах між членами колективу, відображає структуру:**

- a. формальну;
- b. неформальну;
- c. штатну.

**5. Функція, яка полягає у здійсненні впливу колективу на поведінку його членів, згуртуванні, формуванні цінностей, соціальних норм поведінки та організаційної культури, називається:**

- a. цільовою;
- b. соціально-інтегративною;
- c. задоволення соціальних потреб.

**6. Скільки стадій у становленні колективу можна виділити:**

- a. дві;
- b. три;
- c. п'ять.

**7. Здатність людини впливати на діяльність групи, взаємодіяти з усіма її членами та вести її до досягнення мети — це:**

- a. лідерство;
- b. героїзм;
- c. повноваження влади.

**8. Емоційний настрій, який віддзеркалює систему взаємовідносин та стосунків між членами колективу, являє собою:**

- a. суспільно-психологічний клімат;
- b. соціально-психологічний клімат;
- c. організаційну культуру.

**9. Людина, якій притаманна здібність пропонувати пропозиції, ідеї, проявляти починання, залучати людей до справи власним прикладом, є лідером:**

- a. організатором;
- b. ініціатором;
- c. емоційним.

**10. Оперативна соціально-виробнича інформованість членів колективу про завдання та успіхи їх діяльності відноситься до:**

- a. організаційно-технічних факторів;
- b. економічних;
- c. соціально-психологічних.

**11. Єдність поведінки членів колективу, що ґрунтується на спільності інтересів, цінностей та норм поведінки, характеризує його:**

- a. злагожденість;
- b. законність;
- c. завершення розвитку.

**12. Конфлікт — це:**

- a. зіткнення протилежно направлених дій працівників;
- b. зіткнення протилежно направлених дій працівників, які зумовлені розбіжністю інтересів, цінностей та норм поведінки;
- c. зіткнення протилежно направлених дій працівників, які визнані їх цінностями та установками.

**13. Недоліки в організації виробництва, стимулюванні праці, нечітке регламентування діяльності працівників, недосконалість оцінки праці персоналу є передумовою виникнення конфліктів:**

- a. ділових;
- b. міжособистісних;
- c. різних.

**14. Спроба примусити одну сторону прийняти точку зору суперника за будь-яку ціну та подавлення ініціативи характеризує такий метод розв'язання конфлікту:**

- a. примусу;
- b. ухилення;
- c. компромісу.

**15. Прийняття точки зору іншої сторони до визначених меж в обмін на деякі уступки з її боку — це метод:**

- a. примусу;
- b. ухилення;
- c. компромісу.

*Ключові слова:* соціоніка, соціотипи, соціонічні моделі, соціоаналіз.

### **15.1. Сутність та поняття соціоніки**

Для ефективно функціонуючих організацій застосування передових технологій та сучасних підходів в управлінні персоналом є аксіомою, яка не потребує доведення. Тому в останні десятиріччя усе більше організацій, а то і просто зацікавлених цією проблемою людей, посилається на соціоніку.

Соціоніка — дуже молода наука. Витоки її простираються в далеке минуле та ґрунтуються на висновках З. Фрейда, К. Юнга, А. Кемпінського та інших дослідників. Однак виникненню соціоніки та оформленню її у самостійний науковий напрямок досліджень необхідно завдячувати литовській економістці Аушрі Аугустінавічюте, яка у 70-ті роки ХХ-го сторіччя сформулювала концептуальні положення соціоніки.

Соціоніка — це інтегровано-математизована система психологічних та соціологічних знань про людину. Тобто, соціоніка знаходиться на зіткненні психології, соціології, інформатики.

Предметом дослідження соціоніки є поведінка людини у суспільстві, зумовлена психологічними її особливостями.

Для більшості є відомим, що люди бувають дуже схожими — і не тільки зовні, а значно частіше — за характерами, за звичками, ще чимось, що є мало видимим. Інколи навіть можливо спрогнозувати поведінку тієї чи іншої особистості у визначеній ситуації чи то з іншими типами людей.

Дослідження вчених засвідчили, що люди одночасно дуже різні і дуже схожі. Їх можна виділити в окремі типи, охарактеризувати їх та визначити особливості. Тому соціоніку ще називають типологією особистостей.

Такі знання допомагають точніше визначити придатність претендентів на посаду, відібрати їх в колектив, зважаючи не тільки на професійні здібності, але і особистісні якості людини, що є важливою передумовою формування дієздатної команди. Тому



дослідження соціонічних моделей особистостей продовжується, даючи відповіді на питання сьогодення. На початку 90-х років ХХ-го сторіччя в Україні у м. Києві було створено Інститут соціоніки, що сприяло науковим дослідженням у цьому напрямку та поширенню, запровадженню їх результатів.

## **15.2. Побудова соціонічних моделей особистостей**

Соціоніка передбачає об'єднання подібних за соціально-психологічними характеристиками людей у групи, які називаються «типами особистостей». Таких соціотипів наука соціоніка виділяє шістнадцять. За якими ж критеріями відносять людей до різних типів? Що є основою виділення цих типів?

З метою діагностики особистостей та віднесення їх до різних типів застосовують чотири «шкали-планки». Першою із них є «етика — логіка».

Так, в залежності від типу мислення людей ділять на етиків та логіків. Етики — це ті, які добре відчують та розуміють стан іншої людини, її настрій, почуття, емоції. Етики надають цьому важливого значення, вирішують складні проблеми людських стосунків творчо та незалежно, ґрунтуючись передусім на власній думці.

Логіки подібну незалежність виявляють у вирішенні проблем справи, ділової доцільності, техніки та технологій, класифікації та ієрархії. Логіка цікавить механізм явищ, послідовність подій, які існують в природі та суспільстві. Однак щодо людських прастрей логік вважає, що вони не мають конструктивного початку та заважають справі.

Наступним виміром є шкала-планка «інтуїція — сенсорика». Інтуїтив — це людина, яка вмє бачити те, що не видно очам. Інтуїтив замислюється можливостями та здібностями людини, змістом предметів та явищ, відчуває їх розвиток в часі, наділений передчуттям та може заглянути в майбутнє. Він може відчувати незручності в щоденних ситуаціях із-за своєї розгубленості, але інтуїтивно обирає вірний шлях.

Сенсорик цілком переміщається в конкретні обставини, чітко сприймає кожну її деталь, елемент, дрібницю. Такі люди відчують простір, уміють зручно розташуватися, розуміють, що таке комфорт та створюють його. Вони впевнені у всіх фізичних аспектах свого існування.

Третьою шкалою-планкою є «інтроверсія — екстраверсія». Інтроверти — це люди, які орієнтовані на сприйняття оточуючого світу через призму свого розуміння. Інтровертам важко заводити нових знайомих, адаптуватися в нових колективах.

Екстраверти, навпаки, легко йдуть на контакт з незнайомими людьми, вони мов би переносять себе в оточуюче середовище. Поведінка таких людей може здивувати самих себе, але вони добре розуміються на тому, що відбувається навкруги їх.

Останньою шкалою-планкою є «раціональність — ірраціональність». Раціональні люди націлюються на справи та намагаються зробити все так, як задумали. Якщо ж ситуація змінюється, то раціональним важко переорієнтуватися і тому вони часто діють так, як спланували раніше.

Ірраціональні люди швидко можуть адаптуватися до змін в оточуючому середовищі, гнучко змінюючи свою поведінку, діють непослідовно, навіть імпульсивно. Саме на таких людей кажуть: «у них сім п'ятниць на тиждень».

Визначальною для класифікації соціонічних типів є шкала «раціональність — ірраціональність». Для раціональних типів на першому місці у назві стоїть раціональна функція (логіка чи сенсорика), а у ірраціональних типів — ірраціональна функція (інтуїція чи сенсорика). Тобто, якщо людина є: етик, інтуїтив, інтроверт, раціональний, то тип буде мати назву: етико-інтуїтивний інтроверт. Якщо ж людина буде характеризуватися як етик, інтуїтив, інтроверт, ірраціональний, то вона буде віднесена до типу: інтуїтивно-етичний інтроверт.

Виходячи із чотирьох «шкал-планок» та двох можливих варіацій кожної, соціоніка виділяє 16 типів особистостей.

### **15.3. Характеристика особливостей основних соціотипів**

Таким чином, кожна людина може бути віднесена до одного із 16 соціотипів. Це набагато більше, а ніж поділ людей за типами темпераменту. Розуміння особливостей того чи іншого соціотипу допомагає передбачати поведінку людей, прогнозувати її взаємовідносини з іншими людьми, формувати та регулювати їх.

З метою зручності визначення особливостей соціотипів, кожний із 16 соціотипів наділяється псевдонімом відомої особистості (таблиця 15.1).

Таблиця 15.1

### СОЦІОНІЧНІ ТИПИ ОСОБИСТОСТЕЙ

Назви типів	Скорочена назва	Міжнародна номенклатура	Псевдонім
Логіко-сенсорний екстраверт	ЛСЕ	ETSJ	Штірліц
Логіко-сенсорний інтроверт	ЛСІ	ITSJ	Горький
Сенсорно-логічний екстраверт	СЛЕ	ETSP	Жуков
Сенсорно-логічний інтроверт	СЛІ	ITSP	Габен
Етико-сенсорний екстраверт	ЕСЕ	EFSJ	Гюго
Етико-сенсорний інтроверт	ЕСІ	IFSJ	Драйзер
Сенсорно-етичний екстраверт	СЕЕ	EFSP	Наполеон
Сенсорно-етичний інтроверт	СЕІ	IFSP	Дюма
Логіко-інтуїтивний екстраверт	ЛІЕ	ETNJ	Лондон
Логіко-інтуїтивний інтроверт	ЛІІ	ITNJ	Робесп'єр
Інтуїтивно-логічний екстраверт	ІЛЕ	ETNP	Дон Кіхот
Інтуїтивно-логічний інтроверт	ІЛІ	ITNP	Бальзак
Етико-інтуїтивний екстраверт	ЕІЕ	EFNJ	Гамлет
Етико-інтуїтивний інтроверт	ЕІІ	IFNJ	Достоевський
Інтуїтивно-етичний екстраверт	ІЕЕ	EFNP	Гекслі
Інтуїтивно-етичний інтроверт	ІЕІ	IFNP	Єсенін

Розглянемо деякі характерні особливості соціотипів.

Інтуїтивно-логічний екстраверт (Дон Кіхот) є схильним до абстрактних розмірвань; наповнений ідеями, інколи неясними, туманними. Бачить перспективу; свої дії логічно взаємоув'язує, спрямовує на досягнення мети.

Може бути добрим організатором, гармонічно взаємодіє з колективом, визначаючи перспективні цілі. В екстремальних ситуаціях діє рішуче, доводячи справу до завершення. Однак, невпевнений в питаннях етики, боляче реагуючи на зауваження з цих аспектів.

Сенсорно-етичний інтроверт (Дюма) — неперевершений естет, створює та цінить комфорт. Легко спілкується, емоційний, часто є душею компанії. Намагається здаватися зайнятою, стурбованою людиною, однак насправді є недостатньо організованим, що і заважає реалізувати йому свої здібності. Схильний здійснювати нерациональні дії, важко вдається таким людям також доцільно спланувати послідовність дій.

Логіко-інтуїтивний інтроверт (Робесп'єр) володіє міцною логікою, намагаючись дійти до першопричини, зрозуміти устрій світу, демонструючи розуміння логічного взаємозв'язку подій та їх послідовності. Схильний більше до теоретичної діяльності, а ніж до практики та виробництва. При спілкуванні уважний, доброзичливий, дотримується визначених етичних канонів. Страждає із-за браку вольових якостей, часто перебуває у стані розслаблення, хоча відзначається високою працездатністю.

Етико-сенсорний екстраверт (Гюго) є дуже емоційною особистістю, неперевершено відчуває настрій інших людей, знаходиться у світі емоцій та настрою. Намагається бути діловою людиною, демонструючи оточуючим свою розсудливість, здоровий глузд. Надає великого значення кар'єрі; постійно чимось зайнятий. Може запізнюватися, однак боляче реагує на зауваження.

Етико-інтуїтивний екстраверт (Гамлет) емоційно сприймає дійсність, відчуваючи настрої людей. Добре орієнтується у часі, своєчасно виконує необхідну роботу. Намагається реалізуватися в роботі, високо цінить репутацію. Схильний дискутувати щодо вигідності або невідповідності тих чи інших дій, загострюючи увагу на оплаті праці. Відчуває невпевненість у своїй зовнішній естетичності, однак боляче реагує на зауваження з цього приводу.

Логіко-сенсорний інтроверт (Горький) володіє сильним логічним мисленням: усе систематизує, впорядковує, «розміщує на полицях». Бачить шляхи впровадження теоретичних висновків у практику і може їх реалізувати. Зібраний, може чітко виконувати складну та високоточну роботу. Не терпить порушення введеного ним порядку, може бути владною людиною. Для себе встановлює етичні нормативи. До людей відноситься із визначеною обережністю. Боляче сприймає обговорення його власних здібностей. Добре почуває себе у гармонійній емоційній атмосфері.

Інтуїтивно-етичний інтроверт (Єсенін) відчуває динаміку подій, добре орієнтується у часі, володіє передчуттям, угадуючи варіанти завершення подій. Добре відчуває настрій інших, здатний до співчуття, інколи сентиментальний. Нелегко вирішує питання

ділової вигоди та доцільності. Заняття у сфері виробництва, економіки можуть бути для таких людей важкими.

Сенсорно-логічний екстраверт (Жуков) творчо оцінює ситуацію, визначаючи стратегію поведінки, аргументуючи тактичні кроки. Уміє ефективно керувати, раціонально використовувати ресурси, людей. Послідовний, цілеспрямований керівник. Намагається співчувати людям, вислуховує думки, однак рішення приймає самостійно. Не любить загостряти увагу на взаємовідносинах людей, уникає розмов про почуття.

Логіко-інтуїтивний екстраверт (Лондон) — неперевершений знавець з питань ділової активності, відчуває вигідність, перспективність, схильний до ризику. Динамічна, діяльна, оптимістична людина. При спілкуванні формує позитивні емоції, оживляє атмосферу бесіди. Намагається постійно бути вольовим та наполегливим.

Етико-сенсорний інтроверт (Драйзер) — добрий знавець людських стосунків. Дотримується власного морального кодексу, тонко відчуває ставлення до нього людей, швидко реагує на зміни. Вольова, наполеглива, впевнена у собі людина, також вимоглива до інших. Намагається бути логічним, послідовним, схильний до точних наук та техніки. Однак потребує порад щодо питань ділової вигоди та ефективності.

Інтуїтивно-логічний інтроверт (Бальзак) добре розуміє динаміку подій, виділяючи головні тенденції та передбачаючи майбутнє. У своїй діяльності керується принципами раціональності та доцільності подій; детально аналізуючи проблеми різної складності. При спілкуванні цікавиться проблемами естетики, краси, гармонії. Схильний сприймати поради, які стосуються вдосконалення його власних вольових якостей.

Сенсорно-етичний екстраверт (Наполеон) володіє незалежністю, впевнений у собі, може упідлегливати людей своїм впливом. Любить перебувати в центрі уваги, демонструє зацікавленість при спілкуванні. Інколи проявляє нелогічність у діях та думках, однак не визнає свою неправоту. Не може об'єктивно розібратися у складних проблемах. При прийнятті рішень керується вигідністю та економічністю.

Інтуїтивно-етичний екстраверт (Гекслі) здатний швидко та вірно формувати уяву про людей. Легко вступає у контакти з незнайомими людьми, формує позитивні взаємовідносини, уміло вирішує конфліктні ситуації. В екстремальних ситуаціях діє впевнено, приймаючи на себе функції лідера. Однак важко визначає об'єктивні закономірності подій, їх причини та можливі наслідки.

Потребує допомоги у створенні атмосфери краси та гармонії. При оцінці явищ виходить з позиції доцільності та економічної вигоди.

Сенсорно-логічний інтроверт (Габен) — неперевершений естет. Має власну думку про те, що є красивим, а що є не красивим. У своїх діях керується принципом раціональності. Уміє отримувати реальну вигоду навіть із малокорисних об'єктів. При спілкуванні стримує свої емоції, а в моменти кризи може демонструвати негативні свої емоції.

Етико-інтуїтивний інтроверт (Достоевський) добре розуміється на людських стосунках. Відносини між людьми бачить краще, а ніж відносини людей до нього. Невгамовний творець добрих людських стосунків. При спілкуванні уважно вислуховує, радить тактично, співчуває, не терпить насилля. Намагається бути справедливим та об'єктивним, розуміти першопричини подій. Життєво необхідним для нього є розуміння доцільності, вигідності речей та дій. Сприймає поради щодо цього від людей, які дійсно знаються на цих проблемах.

Логіко-сенсорний екстраверт (Штірліц) добре розуміється на проблемах, що зв'язані з досягненням максимальної ефективності у праці. Уміє виділяти корисне, підкоряти дії досягненню мети, виконувати їх найбільш раціональним способом. Відмінний керівник, який творчо адаптує підходи при вирішенні завдань у відповідності зі змінами в оточуючому середовищі. Вимогливий до себе та оточуючих, з повагою відноситься до останніх. Зовні спокійний, але весь час зайнятий роботою. Не легко йому також вдається складання довгострокових планів.

Таким чином, врахування особливостей різних соціонічних типів дають можливість більш ефективно управляти колективами людей, впливати на їх взаємовідносини, передбачати можливі стосунки. Соціоніка у своїх теоретичних висновках виділяє різні відносини між визначеними соціотипами, характеризуючи та проектуючи можливі наслідки взаємовідносин людей різних соціотипів [26]. Це звичайно є цінним для практичного застосування при формуванні колективів та управлінні персоналом.



### **Питання для повторення та самоконтролю:**

1. Охарактеризуйте сутність та завдання науки соціоніки?
2. Як можна застосовувати соціонічні знання в управлінні персоналом?

3. Які критерії є визначальними при поділі людей на різні соціотипи?
4. Які із соціотипів людей є більш схильними до заняття керівних посад в управлінні персоналом?
5. Які із визначених соціотипів є більш схильними до діяльності консультантами з питань людських стосунків?



## **Тести до теми**

### **1. Коли оформилась соціоніка як самостійна наука:**

- a. у 20-ті роки XX-го сторіччя;
- b. у 70-ті роки XX-го сторіччя;
- c. в кінці XIX-го сторіччя.

### **2. Соціоніка — це:**

- a. інтегровано-математизована система психологічних та соціологічних знань про людину;
- b. інтегрована система знань про поведінку людей у трудових колективах;
- c. інтегрована система знань про особливості людської психіки.

### **3. Що виступає предметом науки соціоніки:**

- a. поведінка людини у середовищі без присутності сторонніх осіб;
- b. поведінка людини у суспільстві, зумовлена психологічними її особливостями;
- c. поведінка людини у суспільстві, зумовлена відносинами з оточуючими.

### **4. Які шкали-планки виступають основними критеріями визначення основних соціотипів:**

- a. екстраверсія-інтроверсія, раціональність-ірраціональність, етика-логіка;
- b. етика-логіка, інтуїція-сенсорика, екстраверсія-інтроверсія, раціональність-ірраціональність;
- c. інтуїція-сенсорика, екстраверсія-інтроверсія, раціональність-ірраціональність, етика-логіка, романтизм-прагматизм.

### **5. Яка із шкал є визначальною для класифікації соціонічних типів:**

- a. раціональність- ірраціональність;
- b. етика — логіка;
- c. інтуїція — сенсорика.

### **6. Скільки типів виділяє соціоніка:**

- a. 12 соціотипів;
- b. 16 соціотипів;
- c. 18 соціотипів.

# ТЕМА



## УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ ТА ТРУДОВОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ

*Ключові слова:* плинність персоналу, коефіцієнти плинності, фактори управління плинністю.

### 16.1. Сутність та показники плинності кадрів

Плинність кадрів — це процес, що відображає процес звільнення працівників із організації за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни. Якщо оцінювати цей процес з точки зору особистості, то він є прийнятний і зрозумілим: людина має право та змінює своє місце роботи, якщо воно її не влаштовує чи не задовольняє її якихось потреб.

Що містить в собі цей процес для організації? Які симптоми та наслідки він має? Перш за все, при звільненні за власним бажанням висококваліфікованих працівників організація втрачає той людський капітал, яким володіють ці працівники; вона отримує інформацію про те, що не все гаразд для задоволення потреб працівників; організація потребує додаткових коштів на залучення працівників замість вибувших. Управління плинністю персоналу передбачає постійне вивчення та розробку комплексу заходів по зниженню плинності кадрів. Ця робота входить у функціональні обов'язки кадрової служби підприємства.

Робота з оцінки та зниженню рівня плинності кадрів передбачає наступні етапи:

- збирання та обробку інформації про стан, причини та фактори плинності кадрів;
- аналіз процесу плинності кадрів, виявлення його тенденцій;
- розробку та реалізацію заходів із зниження плинності кадрів.

Стан плинності кадрів характеризується:

коефіцієнтом плинності ( $K_n$ ), який визначається як відношення кількості звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньоспискової чисельності працюючих. Він може розраховуватися як по підприємству в цілому, так і по окремих підрозділах.

Окремими коефіцієнтами плинності, які застосовуються для оцінки рівня плинності за окремими категоріями персоналу по



окремих статевих, вікових, професійних, освітніх та інших групах. Він розраховується як і попередній, тільки відносно визначеної групи.

коефіцієнтом інтенсивності плинності ( $K_{ip}$ ), що визначається відношенням окремого коефіцієнта по даній групі (або підрозділу) до коефіцієнта плинності кадрів по підприємству ( $K_p$ ). Якщо коефіцієнт інтенсивності плинності ( $K_{ip}$ ) менше 1, то інтенсивність плинності нижче її середнього рівня, якщо більше, то свідчить про підвищену інтенсивність, якщо ж коефіцієнт  $K_{ip} = 1$ , то це свідчить про його середній рівень (відносно організації чи окремого підрозділу).

## 16.2. Управління плинністю кадрів

При дослідженні причин плинності можна говорити про заявлені причини при звільненнях за власним бажанням працівників. Основні причини можна розподілити на три групи:

- сімейно-побутові обставини;
- незадоволення умовами праці та побуту на підприємстві;
- порушення трудової дисципліни.

Однак для здійснення впливу на процес плинності кадрів керівників кадрової служби та організації в цілому цікавить перш за все те, як же можна впливати на цей процес. З цією метою аналізують фактори плинності, які дуже узагальнено можна також розподілити на три групи:

- такі, якими можна управляти (наприклад, матеріальні, фактори виробництва, побутові умови, організація праці та відпочинку, забезпеченість різними благами);
- частково керовані, тобто такі, що є суб'єктивними факторами виробництва (наприклад, задоволеність працею, різними сторонами життя колективу);
- некеровані (такі, що не піддаються керуванню), (наприклад, природно-кліматичні, демографічні та інші).

Як свідчить практика останніх років, основними мотивами плинності працівників з виробничих підприємств були: низька заробітна плата та несвоєчасні її виплати; відсутність ритмічності виробництва; нестабільність ситуації на підприємстві; невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації та основній професії; важкі та шкідливі умови праці; некваліфікована праця та інші.

Однак можна уже стверджувати, що рівень плинності кадрів з ростом рівня безробіття у країні знижується. Причинами звіль-

нення працівників є, в основному, відсутність перспектив, кар'єрного росту, хоча ще і залишається значним один із головних мотивів звільнення — низький рівень заробітної плати. Тільки за 2000 рік із сільськогосподарських підприємств Сумської області в процесі реформування було звільнено переважно за власним бажанням близько 4 тис. чоловік.

Аналіз стану плинності кадрів узагальнюється у вигляді звіту, в якому дається оцінка його рівню по підприємству в цілому, виявляються тенденції, зміни, формулюються висновки та пропозиції щодо зниження плинності кадрів.

Розраховують також коефіцієнт змінності кадрів (Кз), як відношення звільнених упродовж року працівників до загальної їх чисельності.

З метою зниження рівня плинності кадрів організації надають важливого значення таким чинникам:

— підвищення рівня соціальної інформованості (вона є необхідною для своєчасного прийняття рішення по формуванню та стабілізації взаємовідносин в колективі; це плани, їх виконання, події, мета, стратегія);

— виробнича та соціальна адаптація;

— наставництво;

— соціально-психологічний клімат, неформальні відносини.

### **16.3. Організація управління трудовою дисципліною**

Під трудовою дисципліною розуміють відношення взаємної відповідальності працівників, які ґрунтуються на свідомому добровільному виконанню ними правил поведінки у відповідності з їх трудовими функціями та обов'язками. На стан дисципліни в колективі впливають різні фактори:

— організація праці та виробничого процесу (безперервний, індивідуальні чи колективні завдання);

— рівень матеріального та морального стимулювання в організації;

— рівень механізації та автоматизації виробничих процесів;

— система планування та управління;

— рівень виховної роботи;

— рівень самосвідомості членів колективу та інші фактори.

Окрім вищеназваних факторів іноді поведінка працівника зумовлюється також особистісними характеристиками. Це відноситься до суб'єктивних факторів та важко піддається аналізу, по-

ясненню та корегуванню. Однак дослідження вчених свідчать, що, наприклад:

— кількість прогулів є більшою там, де рівень механізації праці є нижчим;

— порушення дисципліни відбуваються частіше серед працівників з більш низьким рівнем освіти (наприклад, 9 класів). Такі працівники не продовжують навчання та мають невисокий професійний розряд;

— молоді працівники (до 18 років) та у віці 40—50 років відрізняються більшою недисциплінованістю, а ніж інші;

— сімейний стан працюючого позитивно впливає на рівень дисциплінованості (порушників дисципліни більше серед неодружених);

— вищий рівень умов для праці та відпочинку в організації (наприклад, можливість дешевшого харчування) знижує рівень порушень трудової дисципліни.

Управління процесом зміцнення трудової дисципліни на підприємствах забезпечується за рахунок:

— своєчасного аналізу та оцінки стану трудової дисципліни в організації та її підрозділах;

— обліку робочого часу та контролю за його використанням;

— обліку порушень трудової дисципліни та прийняття відповідних заходів;

— планування та організації виконання заходів, направлених на зміцнення трудової дисципліни.

Рівень трудової дисципліни в організації можна оцінити за формулою:

$$K_{\text{тд}} = ((\text{Ч}_c - \text{Ч}_п) : \text{Ч}_c) \cdot ((\text{Ф}_{\text{рчп}} - \text{В}_{\text{рч}}) : \text{Ф}_{\text{рчп}}),$$

де  $K_{\text{тд}}$  — коефіцієнт трудової дисципліни;

$\text{Ч}_c$  — чисельність середньоспискова працівників за період, чол;

$\text{Ч}_п$  — чисельність порушників трудової дисципліни, чол;

$\text{Ф}$  — плановий фонд робочого часу, чол.-год.

$\text{В}_{\text{рч}}$  — втрати робочого часу через порушення трудової дисципліни; чол.-год.

#### **16.4. Управління плинністю кадрів та трудовою дисципліною за кордоном**

Більшістю західних фірм плинність кадрів розцінюється як негативне явище, тому що це зумовлює зниження продуктивності праці та обсягів виробництва продукції. Цій проблемі надається належна увага у більшості розвинених країн світу.

У США при дослідженні причин плинності кадрів було виявлено, що домінуючими факторами є:

- незадоволеність характером та умовами праці;
- термін роботи в організації (чим довше працює людина в організації, тим менше має вона підстав для звільнення);
- демографічні фактори (сімейний стан, вік, стать).

У Німеччині також вивчали взаємозалежність факторів задоволення працею та плинністю кадрів та визнали їх дуже тісною. Були виявлені зв'язки між розміром підприємства та рівнем плинності кадрів. Так, на великих підприємствах рівень плинності кадрів менш значний, однак дещо підвищеним є рівень захворюваності. Незадоволеність працею на малих підприємствах проявляється у формі плинності кадрів, а на великих — у формі прогулів роботи з посиленням на погіршення здоров'я.

В Японії, за думкою західних експертів з менеджменту, створені в організаціях найбільш сприятливі можливості задоволення різних потреб працівників. При цьому, як і у всіх сучасних організаціях, на озброєння приймається піраміда Маслоу, відповідно до якої кожна людина прагне задовольняти усі її потреби. Низькому рівню плинності персоналу у Японії сприяє, звичайно, позитивна форма найму на роботу, широко поширена практика неофіційних зустрічей співробітників одного та різних рівнів ієрархії. Тому японські працівники мало зацікавлені у налагодженні контактів за межами підприємства.

Слід зазначити, якщо на Заході робота сприймається засобом для досягнення мети, то для японців саме робота та соціальні контакти, що її супроводжують, є метою.

Японські підходи та методи в управлінні персоналом отримують широке просування та застосування в країнах Європи. Такими із них є: підготовка та прийняття управлінських рішень в процесі неформального обговорення працівниками різних шаблів ієрархії; розширення позаофіційних контактів працівників підприємства; організація навчання менеджменту з орієнтацією на виховання персоналу; створення сприятливої атмосфери для спільної співпраці з метою забезпечення процвітання фірми. Для прикладу наведемо деякі заходи, що здійснюються у Інституті аграрного розвитку країн Східної та Центральної Європи у Німеччині. Щорічно організовується проведення свят, екскурсій для співробітників та їх сімей, що дозволяє знайомитися, краще пізнавати один одного. Водночас в такому колективі наукових

співробітників з високим рівнем самосвідомості наряду з можливостями самостійно кожному визначати початок та закінчення робочого дня, періодично проводяться збори, де розглядаються не стільки питання трудової дисципліни, а здебільшого результати роботи кожного.

Деякі західні фірми видають обов'язково інформаційні матеріали для нових працівників з тим, щоб інформація поступала більш об'єктивно, не упереджено, без впливу емоцій, почуттів того, якби хто-небудь це розповідав. Таким чином, зразу ж допомагають новим співробітникам швидше ознайомитися з оточенням, адаптуватися до соціальних норм та правил поведінки. Така практика в значній мірі сприяє стабілізації колективу, задоволенню потреб працівників та зниженню рівня плинності кадрів.



### ***Питання для перевірки та самоконтролю***

- 1. Що розуміють під плинністю кадрів?*
- 2. Які показники розраховуються для визначення рівня плинності кадрів в організації?*
- 3. Охарактеризуйте основні причини плинності, порушення трудової дисципліни.*
- 4. Плинність в підприємствах АПК: мотиви та заходи управління.*
- 5. Які особливості управління плинністю персоналом за кордоном?*



### ***Тести до теми***

**1. Процес, що відображає процес звільнення працівників із організації за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни, відображає:**

- а. трудові переміщення працюючих;
- б. плинність кадрів;
- в. нестабільність кадрового складу організації;
- г. ротацію персоналу організації.

**2. Показник, який визначається як відношення кількості звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньоспискової чисельності працюючих, називається:**

- а. коефіцієнтом змінності персоналу;
- б. коефіцієнтом плинності кадрів;

- c. показником змінності персоналу;
- d. показником ротації кадрів.

**3. Показник, що визначається відношенням окремого коефіцієнту по даній групі (або підрозділу) до коефіцієнту плинності кадрів в цілому по підприємству, називається:**

- a. коефіцієнтом інтенсивності плинності кадрів;
- b. показником змінності персоналу;
- c. показником ротації кадрів;
- d. коефіцієнтом плинності кадрів.

**4. До якої із груп факторів плинності кадрів можна віднести демографічні аспекти:**

- a. керовані;
- b. частково керовані;
- c. некеровані.

**5. Показник, який визначається як відношення кількості звільнених упродовж року працівників до загальної їх чисельності, називається:**

- a. коефіцієнтом плинності кадрів;
- b. коефіцієнтом змінності кадрів;
- c. коефіцієнтом обертання кадрів.

**6. Відношення взаємної відповідальності працівників, які ґрунтуються на свідомому добровільному виконанню ними правил поведінки у відповідності з їх трудовими функціями та обов'язками, характеризує поняття:**

- a. відданості організації;
- b. трудової дисципліни;
- c. згуртованості колективу.

**7. Який із чинників не впливає на стан дисципліни у колективі:**

- a. рівень механізації та автоматизації виробничих процесів;
- b. стан програмного забезпечення локальної комп'ютерної мережі;
- c. рівень освіченості, самосвідомості членів колективу.

**8. В організаціях якої країни, за думкою експертів, створені найбільш сприятливі можливості задоволення різних потреб працівників:**

- a. США;
- b. ФРН;
- c. Японії.

# ТЕМА



## ДОКУМЕНТАЦІЯ ТА ДІЛОВОДСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Ключові слова:* діловодство, види документів, документо-обіг, документація.

### 17.1. Основні вимоги до організації діловодства кадрових служб

Впровадження досягнень науково-технічного прогресу, перебудова та вдосконалення систем управління зумовили наповнення інформаційних систем, в тому числі, і в сфері управління персоналом. Підвищення рівня механізації та автоматизації робіт у відділах кадрів не знижує чисельності їх працівників. З метою вдосконалення кадрової роботи важливим є вирішення наступних завдань:

— вибір найбільш прийнятної, раціональної системи роботи з документами; впровадження сучасних методів ведення діловодства;

— чітке розмежування функцій між окремими виконавцями та підрозділами у відповідності з їх кваліфікацією;

— забезпечення рівномірної напруженості праці на кожному робочому місці та упродовж усього робочого часу (року, місяцю, тижня, дня);

— постійне підвищення кваліфікації та культури роботи персоналу кадрових служб;

— раціональна організація робочих місць та забезпечення сприятливих умов праці (санітарно-гігієнічних, укомплектування меблями та засобами оргтехніки).

В сучасних умовах широке застосування отримала підсистема уніфікованих форм документів з управління персоналом. Вона є складовою частиною уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації та включає уніфіковані форми документів, що забезпечують реалізацію завдань з різних аспектів кадрових рішень (прийому, переводу, звільнення, стимулювання, надання відпустки та інше).

Кожний документ повинен оформлятися у відповідності з вимогами чинного стандарту: містити усі необхідні реквізити, бути

юридично вірно оформленим, містити усі необхідні відомості, однак бути максимально коротким, лаконічним. Стиль та мова викладення змісту документа повинні бути офіційно-діловими, мати нейтральний тон викладення та відповідати вимогам сучасної ділової мови. Усі документи повинні бути підписаними, затвердженими.

В роботі з кадрами накопичується велика кількість документів, які мають різну цінність. Так, можуть бути разові документи, які після використання змісту їхньої інформації втрачають своє значення. Інші ж документи — зберігають свою цінність упродовж деякого визначеного для них часу (п'ять, десять років), а деякі повинні зберігатися вічно. Перед відправленням документа на зберігання в архів організації, він проходить експертизу, в процесі якої визначається його цінність та встановлюється термін зберігання. Для зручності та порядку в організаціях складають перелік документів, які необхідно зберігати один рік, до п'яти років, десяти, більше та таких, які підлягають передачі в Державний архів.

В організаціях створюються експертні комісії, метою яких є своєчасний відбір та підготовка документів до архівного зберігання після завершення їх діловодства. Документи, що передаються в архів, повинні бути оформлені у відповідності з вимогами, зшиті, пронумеровані та завірені.

## **17.2. Документаційне забезпечення управління кадрами**

Основою діяльності кадрових служб є облік, звітність та ведення організаційно-розпорядчої документації, яку можна розділити на три основних групи:

- організаційні документи-регламенти (положення, інструкції, правила, розпорядок);
- розпорядчі (накази, розпорядження, постанови, рішення, рекомендації);
- довідково-інформаційні (звіти, протоколи, акти, доповідні записки, довідки та інше).

З метою упорядкування роботи з документацією у кожному відділі кадрів формується номенклатура справ, що являє собою затверджений у встановленому порядку систематизований перелік справ із зазначенням терміну їх зберігання. Вона складаються на основі типового документа при узгодженні з архівними установами. Схематично форму цього документа можна зобразити за прикладом нижче поданої таблиці:



## НОМЕНКЛАТУРА СПРАВ

Номер та шифр документу	Назва документу	Термін зберігання	Зауваження
-------------------------	-----------------	-------------------	------------

Одним із найбільш важливих розпорядчих документів з обліку кадрів на підприємстві є наказ (розпорядження про прийняття, переведення на іншу роботу, звільнення, на основі чого вносять записи у облікових документах: особових картках, трудових книжках).

*Особові картки* заповнюються та ведуться кадровою службою на усіх працівників організації, що прийняті на постійну, тимчасову чи сезонну роботу на підставі даних паспорту, диплому, трудової книжки з обов'язковим подальшим занесенням змін трудового переміщення працівника.

*Облікові картки* заповнюються на спеціалістів з вищою освітою.

Сукупність особових карток працівників за структурними підрозділами складає картотеку особового складу організації.

На керівників, спеціалістів, а також матеріально відповідальних осіб, окрім особових та облікових карток, відділи кадрів формують особові справи. *Особова справа* — це сукупність різних документів на особу, що характеризують її біографічні, ділові та особисті якості. Особові справи комплектуються у папки, які містять: заяву, особовий листок з обліку кадрів, автобіографію, копії документів про освіту, наукові ступені, звання, нагороди, результати атестації, інше, а також обов'язків опис документів.

Кожній особовій справі присвоюють порядковий номер, що відповідає номеру у штатно-посадовій книзі підприємства.

Штатно-посадова книга — це основний робочий документ відділу кадрів, який віддзеркалює стан укомплектованості персоналу підприємства, організації чи їх підрозділів.

Для визначення частоти змінності кадрів та аналізу її причин по окремих посадах ведуться посадові картки.

Однак, документи, що стосуються окремої особи (особовий листок, заява, автобіографія), заповнюються нею власноручно з обов'язковим підписом та зазначенням дати. Організація може вимагати (не обов'язково) характеристику з попереднього місця роботи або навчання, яка оформляється у довільній формі, але із дотриманням вимог: формат — А4 або на спеціальному бланку; форма — розповідальна, відомості — у хронологічній послідов-

ності. Її зміст можна розділити на 4 частини: анкетні дані; дані про трудову діяльність; оцінка особистих та ділових якостей; висновки та місце подання.

### **17.3. Організація обліку та звітності по кадрах**

Відділи кадрів, окрім обліку особового складу, здійснюють облік також за другими напрямками: облік відпусток, трудових книжок, оголошення доган, подяк, нагороджень та інше.

Облік відпусток здійснюється постійно, упродовж усього року, в кінці поточного місяця складається звітна довідка.

Ведення та облік трудових книжок робітників та службовців здійснюється у порядку, передбаченому відповідною інструкцією. Це може бути журнал, в якому реєструються прийняття та видача (навіть тимчасова) трудових книжок.

Облік нагород, присвоєння звань ведеться у спеціальному журналі. Подяки оголошуються наказом, після чого вони заносяться у трудову книжку.

Облік резерву кадрів по висуненню на керівні посади здійснюється шляхом складання списку та картотеки резерву. Списки резерви складають за відповідною формою по кожній кандидатурі.

Окрім цього, кадрові служби окремим списком здійснюють облік працівників за сумісництвом, неповнолітніх, молодих працівників, по проходженню підвищення кваліфікації кадрів та інше.

Облік різних сторін управління кадрами на виробництві передбачає також складання різної поточної інформації та державної статистичної звітності. З метою вдосконалення ведення обліку та статистичної звітності деякі організації переходять на АСУ «Кадри», що, звичайно, полегшує весь процес обліку. Подальший розвиток НТП формує підстави для створення електронної служби обліку кадрів. У такому випадку кадрові служби концентрують свою увагу на активізації людського фактору, реалізації заходів по закріпленню кадрів, накопиченню людського капіталу через навчання та підвищення кваліфікації.

Для ефективної роботи відділу кадрів з документами необхідним є також формування окремих зон роботи з персоналом у приміщенні кадрової служби: для роботи з документами, контакту чи конференційного спілкування з відвідувачами, очікування, зберігання документів.

## 17.4. Системи інформації про персонал за кордоном

Система інформації про персонал містить у собі упорядкований облік, збереження, трансформацію та видачу інформації про персонал, галузі його діяльності, трудові переміщення для: обґрунтування управлінських рішень, виконання юридичних зобов'язань щодо подання відомостей та ведення документації.

У депозитарній частині системи інформації містяться прогнози щодо потреби в кадрах, складі кадрів, робочих місцях, системі підвищення кваліфікації, виходу на пенсію та інше.

Адміністративна частина інформаційної системи включає дані про наявний склад персоналу, розрахунок заробітних плат та окладів, облік часу, статистику плинності та інше.

Споживачами інформації про персонал всередині підприємства є керівні та відповідальні особи, що займаються кадрами, а з іншої — як самі співробітники, так і інші споживачі зовні організації, а саме, центри зайнятості, страхові організації, фінансові відомства та інше.

Однак дещо розширені системи інформації про персонал, самотійні виходи всередині інформаційної системи менеджменту, можуть порушити права співробітників на захист інформації.

Засобами інформації для своєчасного інформування співробітників є співбесіди, конференції, збори, розпорядок роботи, вказівки по роботі, опис робочих місць (професіограми), внутрішні газети, соціальні звіти, розміщення оголошень, листівки, інформація про стимулювання та інше.

Засобами інформації про співробітників є особові справи, статистичні дані про персонал, соціальні звіти та інше.

Кожна організація самостійно може визначати формування переліку необхідної та додаткової інформації про особу. Прикладом можуть виступати своєрідні картотеки, зміст яких визначає організація. Для прикладу наводимо картотеку однієї із західнонімецьких фірм [2, с. 533—534].

### Приклад картотеки з даними про особу

#### 1. Особа

1.1. Ідентифікаційні ознаки (особовий (ідентифікаційний) номер, прізвище, громадянство, стать, дата народження, адреса...)

1.2. Зарахування на роботу (результати тестування, дата, умови договору...)

2. Знання
  - 2.1. Загальна та професійна освіта, подальше навчання
  - 2.2. Досвід роботи за спеціальністю
  - 2.3. Особливі знання (досвід роботи за кордоном, іноземні мови)
3. Фізичні ознаки
  - 3.1. Ріст
  - 3.2. Органи чуття
  - 3.3. Мускульна сила (фізичний розвиток)
  - 3.4. Інші фізичні признаки
4. Психічні признаки
  - 4.1. Інтелектуальні признаки
  - 4.2. Сенсорні признаки (здібність реакції, ловкість...)
  - 4.3. Соціальна поведінка (здібність до співробітництва, колективної взаємодії...)
  - 4.4. Відношення до роботи (ініціатива, самостійність...)
  - 4.5. Готовність до виконання роботи
5. Звітні дані
  - 5.1. Заробітна плата (оклад, надбавки, рахунок у банку (номер))
  - 5.2. Страхування, соціальне забезпечення та інші послуги
  - 5.3. Розрахунок часу (відпустка, робочий час)
6. Можливості розвитку
  - 6.1. Можливі переміщення
  - 6.2. Можливе підвищення кваліфікації
  - 6.3. Закінчення трудових відносин (вихід на пенсію та інше).

Проте формування необхідної інформації про персонал має бути підпорядковане одній єдиній цілі: формування якнайбільшефективного управління людьми — розвитку здібностей, оновленню знань, реалізації їх потенціалу. Для кожної категорії посад існують загальні права і відповідальність, обумовлені трудовим законодавством і господарським правом, організаційними задачами, виробничою і технологічною дисципліною, особливими умовами діяльності підприємства. Загальна частина посадового регламенту розробляється для всієї системи і, як правило, не повинна мати індивідуальних відхилень.

У той же час рішення конкретних задач управління вимагає виділення специфічної відповідальності і прав кожної посадової особи. У зв'язку з цим вводяться чотири регламентованих і контрольованих параметри, що забезпечують цільову орієнтацію кожного працівника й умови його ефективної діяльності: сфера відповідальності, задачі, критерії ефективної діяльності (досягнення цілей), права.

При цьому основними принципами розробки положень про посади є:

- конкретність кожного регламентованого параметра, можливість його однозначного розуміння виконавцем і відповідного контролю керівником;
- персональний розподіл усіх задач управління, виключення дублювання відповідальності за їхнє виконання;
- достатність наданих прав для рішення поставлених задач і реальність цих прав, тобто незалежність працівника при їхній реалізації від зовнішніх впливів і умов.

Незважаючи на те, що технологія виконання управлінських функцій вторинна стосовно об'єктивним цілям, розподіл відповідальності і прав між працівниками відповідно до попередньо розроблених матричних класифікацій, документограмами, повинне цілком відповідати сформованій і регламентованій технології і організації процесів управління.

Сфера відповідальності кожного працівника визначається межами діяльності та управління, на функціонування чи стан використання якого впливає відповідне посадова особа. Щоб забезпечити збалансованість усіх сфер відповідальності, охоплених положеннями про посади, виробляється детальна багатоступінчата класифікація об'єктів управління.

З метою вдосконалення документаційного забезпечення управління персоналом у кожній організації (з чим найшвидше зустрічається сьгоднішній випускник ВНЗ, а завтра — фахівець), вважаємо необхідним запропонувати для вивчення та впровадження деякі документи, які б регламентували діяльність кадрової служби в цілому, а також посадових осіб, що будуть здійснювати усі основні етапи ефективної системи управління персоналом в організації. Для розгляду нами пропонується Положення про кадрову службу та Посадова інструкція начальника кадрової служби та інспектора відділу кадрів, що подаються в Додатках.



### **Питання для повторення та самоконтролю**

1. Охарактеризуйте основні завдання діловодства в управлінні персоналом.
2. Яким вимогам повинні відповідати документи з управління персоналом?
3. Охарактеризуйте основні види документів з управління персоналом.
4. Що являє собою номенклатура справ в діловодстві?
5. Які види документів формуються у відділі кадрів організації?

6. Які види обліку та звітності ведуться відділом кадрів?  
7. Які особливості мають системи інформації управління персоналом за кордоном?



## Тести до теми

**1. Складова уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації організації, яка включає уніфіковані форми документів, що забезпечують реалізацію завдань з різних аспектів кадрових рішень (прийому, переводу, звільнення, стилювання, надання відпустки та інше) — це:**

- система уніфікованих форм документів з управління персоналом;
- система діловодства в організації з кадрових питань;
- підсистема уніфікованих форм документів з управління персоналом;
- підсистема АСУ організації.

**2. Яким із перелічених вимог відповідність документу є обов'язковою:**

- містити усі необхідні реквізити, бути юридично вірно оформленим;
- мати офіційно-діловий стиль та нейтральний тон викладення;
- відповідати вимогам сучасної ділової мови;
- бути обов'язково підписаним та затвердженим керівником організації.

**3. До якого виду організаційно-розпорядчих документів відносяться посадові інструкції:**

- розпорядчі;
- організаційні;
- адміністративні;
- довідкові.

**4. Затверджений у встановленому порядку систематизований перелік справ із зазначенням терміну їх зберігання — це:**

- картотека кадрової служби організації;
- номенклатура справ;
- перелік особових справ співробітників;
- АСУ «Кадри».

**5. До якого виду організаційно-розпорядчих документів відносяться доповідні записки:**

- розпорядчі;
- організаційні;

- c. адміністративні;
- d. довідкові.

**6. Основний робочий документ відділу кадрів, який віддзеркалює стан укомплектованості персоналу підприємства, організації чи їх підрозділів — це:**

- a. штатно-посадова книга організації;
- b. номенклатура справ кадрової служби;
- c. сукупність наказів з кадрових питань організації;
- d. штатний розклад організації.

**7. До якого виду організаційно-розпорядчих документів відносяться накази з надання відпусток працюючим:**

- a. розпорядчі;
- b. організаційні;
- c. адміністративні;
- d. довідково-інформаційні.

**8. Сукупність особових карток працівників за структурними підрозділами складають:**

- a. номенклатуру справ кадрової служби;
- b. сукупність наказів з кадрових питань організації;
- c. штатний розклад організації;
- d. картотеку особового складу організації.

**9. До якого виду організаційно-розпорядчих документів відносяться положення по кадрову службу організації:**

- a. розпорядчі;
- b. організаційні;
- c. адміністративні;
- d. довідково-інформаційні.

**10. Сукупність різних документів на особу, що характеризують її біографічні, ділові та особисті якості складає:**

- a. номенклатуру справ кадрової служби;
- b. особову справу;
- c. штатний розклад організації;
- d. картотеку особового складу організації.

**11. Які види обліку не здійснюються кадровими службами організацій:**

- a. облік трудових книжок;
- b. облік відпусток, нагород, облік заохочень та покарань;
- c. облік досягнень окремих працюючих;
- d. облік неповнолітніх працюючих; осіб за сумісництвом.



## ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### Заняття 1

### Методи вивчення особистості

### Вступ

Пошук шляхів активізації людського фактору всередині кожної організації і облік соціально-психологічних особливостей персоналу є одним із вирішальних факторів підвищення ефективності діяльності будь-якої фірми.

Важко уявити собі керівника, який працює ефективно, але не розбирається в людях. Адже одним з найважливіших аспектів роботи керівника з людьми являється підбір кадрів, індивідуальна робота з ними, розвиток здібностей підлеглих. Окрім того, керівнику важливо знати і найкращим чином використовувати й свої індивідуальні особливості. Для цього необхідні знання психології індивідуальних відмінностей, уявлення про типи темпераменту, які найкраще описують індивідуальні особливості поведінки людини.

В практиці навчання і діяльності західноєвропейських і американських менеджерів використовуються різні методи вивчення людей: графологія, психогеометрія, іридіодіагностика, фізіогноміка, хірологія, мова жестів та рухів тіла і т. д. Ці методи досить складні, потребують широких спеціальних знань. Більш доступним і простим є використання тестів, спеціально розроблених професійними психологами. Тести дозволяють за короткий час (10—15 хв.), на основі даних самооцінки людини, зробити досить достовірні обґрунтовані висновки про її психологічні особливості.

**Метою практичного заняття** є вдосконалення здатності аналізувати індивідуально-психологічні особливості особистості працівників; формування навиків аналізувати і оцінювати особливості поведінки конкретних людей (в тому числі і власні) в різних життєвих ситуаціях.

Специфіка побудови заняття дозволяє вирішити і ряд додаткових завдань: створити позитивний емоційний настрій на курс «Управління персоналом»; сформувати інтерес і настанову на необхідність роботи з урахуванням «людського фактору»; виявити для кожного



майбутнього керівника ті його індивідуальні психологічні особливості, які можуть негативно впливати на його професійну діяльність, і дати рекомендації по вдосконаленню особистостей.

Наявність в поданих матеріалах трьох вправ — тестів для виявлення темпераменту особистості дає змогу викладачу обирати і варіювати тестами в залежності від кількості учбового часу, швидкості виконання завдання, бажання студентів перевірити себе.

### **Методика проведення заняття**

Заняття проводиться в формі індивідуального тестування студентів на спеціальних бланках чи окремих аркушах. Після обробки результатів кожен ознайомиться з характеристикою своїх психологічних особливостей і рекомендаціями по самовдосконаленню з метою підвищення ефективності управлінської діяльності. Отримані результати можуть обговорюватися з викладачем для роз'яснення можливих питань і уточнення рекомендацій. Така форма заняття дозволяє здійснити вимогу індивідуалізації учбового процесу і направленості на конкретну особу, яка навчається.

Важливим методичним заходом являється заключна особиста бесіда викладача зі студентом, яка носить характер психологічної консультації. В умовах повної довіри створюється реальна можливість визнання самим студентом так званих «вузьких місць» в його відносинах з оточуючими, що підтверджується і наявністю «слабких рис характеру», виявлених при тестуванні. Це дає змогу під час такої бесіди націлити студента на розвиток і використання «сильних» якостей своєї особистості. Приймаючи до уваги індивідуально-психологічні розбіжності між людьми, майбутній керівник зможе краще розуміти особливості підлеглих.

### **Темперамент та його типи**

При відносній рівновазі мотивів поведінки діяльності, при одних і тих самих зовнішніх впливах люди помітно відрізняються один від одного по вразливості, імпульсивності проявляємої енергії. Так, одна людина схильна до повільності, інша — до квапливості; для однієї характерна легкість спонукання почуттів, іншій — байдужість; одну відрізняють різкі жести, виразна міміка, іншу — стриманість рухів, невиразна міміка обличчя.

Зрозуміло, динамічні прояви психіки людини залежать від вихованих установок та звичок, від вимог ситуації і т.д. Безумовно, індивідуальні відмінності мають природжену основу: вони вияв-

ляються вже в дитинстві, проявляються в різних сферах поведінки і діяльності та відрізняються особливою постійністю.

Індивідуально своєрідна, природно обумовлена сукупність динамічних проявів психіки і називається темпераментом (від лат. *temperamentum*-належне співвідношення частин, співрозмірність) людини. Давньогрецький лікар Гіппократ (460—377 рр. до н. е.) виділив деякі загальні риси, які дозволяють поділити людей на декілька типів. Відмінності в поведінці людей він пояснював переважанням в організмі одного з чотирьох соків: крові, слизу мозку, жовтої жовчі печінки і чорної жовчі, що виділяється селезінкою.

Вивчаючи фізіологію мозку, І. П. Павлов встановив, що темперамент залежить не від «переважання соків», а від типу нервової системи, її властивостей: 1) сила — слабкість; 2) врівноваженість — неврівноваженість; 3) рухливість — інертність, а також від збалансованості процесів збудження і гальмування. Зрозуміло, що не всіх людей можна розподілити за чотирма типами. Вказані типи прийнято вважати основними. В житті досить часто зустрічаються люди, котрих можна віднести до змішаного типу темпераменту, коли досить чітко проявляються характеристики будь-яких двох типів. Найчастіше виявляється поєднання ознак таких типів: холерик та сангвінік, флегматик та меланхолік, сангвінік та флегматик, меланхолік і холерик.

Не можна говорити про «погані» та «гарні» темпераменти — мову можна вести лише про існування різних способів поведінки і діяльності. Так, у меланхоліків, володарів слабого типу нервової системи, низька працездатність компенсується зростанням чутливості, що дозволяє чутко помічати зміни навколишнього середовища.

Тип нервової системи, а значить, темперамент — природжена властивість, однак може змінюватися в незначній мірі під впливом умов життя. Темперамент неможливо змінити на протилежний. Та й чи потрібно це робити? Психічні особливості індивідуума слід враховувати при виборі професії, виду діяльності.

## **Темперамент і професія**

Схильність до певного виду діяльності має напівусвідомлений, подібний з потягом характер і відображає неусвідомлене прагнення людини отримати задоволення у певному виді активності. Так, особи з рухливою нервовою системою тяжіють до різноманітної роботи, з задоволенням виконують роль менеджерів, керівників різних рангів, спеціалістів з постачання та збуту та ін.;

флегматики та меланхоліки тяжіють до творчої та копіткої роботи, яка потребує терпіння та усидливості, концентрації уваги; особи з комплексом боязливості та занепокоєності (меланхоліки) уникають занять, пов'язаних з ризиком чи небезпекою.

Темперамент працівників важливий і для забезпечення їх сумісності в процесі праці. Як показують соціологічні дослідження, якщо колектив на 50 % складається з холериків, а на 25 % — з меланхоліків та флегматиків і цей колектив повинен діяти швидко, то в ньому досить часто виникають напруженість і навіть конфлікти. В невеликих групах (в тому числі в родині) найбільша сумісність досягається при поєднанні людей з протилежними темпераментами [17, с. 141].

### **Вправа 1**

#### **Інструкція до тесту-опитувальника «Типологія»**

Вам буде запропонований ряд стверджень для самооцінки. Якщо ви згодні зі ствердженням і воно в повній мірі відноситься до Вас, то закресліть клітинку в «Таблиці для обробки результатів» під номером, який відповідає номеру ствердження, якщо незгодні — залиште клітинку чистою. Працюйте з тестами швидко, не витрачайте занадто багато часу на обмірковування питань, таму що важлива Ваша перша реакція. Відповідайте щиро і не соромлячись. Пам'ятайте, немає відповідей «невірних», адже кожна людина має право на власну позицію. При цьому змістом Ваших відповідей ніхто не буде цікавитись, і матеріали результатів самооцінки залишаться у Вас. Пам'ятайте, що відповідати потрібно на всі питання.

#### **Опитувальник «Типологія»**

1. Я правильно зрозумів інструкцію і буду слідувати їй.
2. Я сором'язлива людина.
3. Я весела і життєрадісна людина.
4. Я непосидюча людина.
5. Я спокійна людина.
6. Я відповідаю на питання даної анкети правдиво і щиро.
7. Я досить часто розгублююся за нових обставин.
8. Я доволі енергійний.
9. Досить часто я буваю гарячкуватим (нестриманим).
10. Для мене характерна послідовність в справах.
11. Я уважно відповідаю на питання даної анкети, щоб об'єктивно оцінити себе.
12. Я б не назвав себе активною людиною, скоріш, навпаки.

13. Часто я проявляю поспішність у своїх рішеннях.
14. Доволі часто я буваю метушливим.
15. Я досить холоднокровний (байдужий).
16. Я даю відповідь на питання цієї анкети тільки після того, як добре зрозумію суть кожного ствердження.
17. Як правило, мені буває важко встановити контакт з незнайомими людьми.
18. Я вважаю себе діловою людиною.
19. Я нетерплячий.
20. Практично будь-яку справу (роботу) я виконую ґрунтовно.
21. Мені нічого приховувати від самого себе, тому я відповідаю на питання цілковито щиро.
22. Частіше за все я почуваю невпевненість у своїх силах.
23. Почату справу я, як правило, доводжу до кінця.
24. Доволі часто я буваю різким по відношенню до людей.
25. Я досить обережна людина.
26. Я ніколи не оцінюю вчинки людей поки не з'ясую їх суті і причин.
27. Я легко переносу самотність.
28. Доволі часто буває, що я переоцінюю себе.
29. Думаю, що я досить рішуча людина.
30. Я вмію терпляче чекати.
31. Я ніколи нічого не роблю заради власної примхи.
32. У випадку невдачі я, як правило, почуваю себе пригніченим.
33. Я доволі швидко схоплюю нове.
34. Нерідко я буваю прямолінійним у відносинах з людьми.
35. Я важко зближуюсь з незнайомими людьми.
36. Я ніколи не даю негативних оцінок людям з чужих слів.
37. Я схильний заглиблюватися в себе.
38. Моє інтереси доволі різноманітні та мінливі.
39. Я схильний проявляти ініціативу.
40. Я мовчазний.
41. Я ніколи не починав конфліктувати з ким-небудь без поважних причин.
42. При невдачах я, як правило, розгублююсь.
43. Як правило, я легко переживаю невдачі та неприємності.
44. Я доволі вперта людина.
45. Моє мовлення спокійне, рівномірне, з зупинками, без різко виражених емоцій, жестикуляції і міміки.
46. Я ніколи не підвищував голос, якщо до цього не спонукали надзвичайні обставини.
47. Я доволі швидко втомлююсь.

48. Мої схильності непостійні.
49. Я досить винахідливий в суперечці.
50. Не люблю балакати в пусту.
51. У мене ніколи не з'являються такі думки, котрі було б слід приховувати від інших.
52. Моє мовлення звичайно слабке і тихе (іноді — майже шепіт).
53. Доволі часто я буваю схильний пливти за течією.
54. Я працюю, як правило, ривками.
55. Думаю, що я стримана людина.
56. Я ніколи не розповсюджую плітки.
57. Як правило, я поневолі пристосовуюсь до характеру (особливостей) співрозмовника.
58. Мені в основному неважко пристосуватися до різних обставин.
59. Я схильний до ризикованих справ.
60. Я терпляча людина.
61. Моя поведінка в присутності людей і без них однакова.
62. Я буваю враженим до сліз.
63. Як правило, з захопленням берусь за нову справу.
64. Для мене не характерна злопам'ятність.
65. Почату справу я в більшості випадків доводжу до кінця.
66. Я ніколи не здійснював ніяких справ заради особистої вигоди.
67. Я надмірно вразливий до похвал і осуджень (покарань).
68. Я доволі часто швидко «охолоджуюся», якщо справа перестає мене цікавити.
69. Я не образливий.
70. Я схильний витрачати силу даремно (не по ділу).
71. У всіх випадків зривів у моїй роботі ніколи не було так, щоб винуватим був тільки я один.
72. Я висуваю високі вимоги до себе.
73. Я, як правило, швидко включаюсь в нову роботу.
74. Моє мовлення, як правило, швидке, пристрасне, з різноманітними (іноді з плутаними) інтонаціями.
75. У мене гарна витримка.
76. Іноді я ледве справляюсь з роздратуванням, причину якого нерідко важко зрозуміти.
77. Доволі часто я буваю підозрілим.
78. Не люблю одноманітну, рутинну, копітку роботу.
79. Мені здається, я неврівноважена особистість.
80. Я дотримуюсь чіткого розкладу життя і системи в роботі.
81. Іноді я говорю неправду.
82. Доволі часто я буваю без нарікань покірним.

83. Як правило, я швидко переключаюсь з однієї роботи на іншу.
84. Нерідко я горячкуюсь.
85. Мені неважко стримувати пориви.
86. Іноді я оцінюю по-різному (різною міркою) свої вчинки і такі ж вчинки інших людей.
87. Я пред'являю високі вимоги до оточуючих.
88. Я товариська людина(не відчуваю скованості з новими людьми).
89. Я міг би назвати себе «агресивною забіякою».
90. Я не дуже сприйнятий до похвал і нарікань.
91. Іноді я заздрю людям.
92. На мій погляд я доволі помислива людина.
93. Думаю, що я чуйна людина.
94. Я не терплю вади.
95. Я схиляюсь до проявлення поблажливості до шпильок в мою адресу.
96. Іноді я приймаю рішення, ознайомившись з обставинами справи доволі поверхньо.
97. Досить часто я буваю хворобливо чутливим.
98. Мені здається, що я доволі витривалий і працездатний.
99. Думаю, у мене виразна міміка.
100. Мені притаманна постійність відносин і інтересів.
101. Іноді я позитивно характеризую людину по відгукам інших.
102. Я несхильний ділитись з будь-ким своїми думками.
103. Часто я буваю непрацездатним, відволікаюсь від справи.
104. Я здатний швидко вирішувати і діяти.
105. Я досить повільно включаюсь в роботу.
106. До своїх вчинків я іноді відношу не самокритично.
107. Я доволі часто потребую співчуття і підтримки оточуючих.
108. В мене гучне, швидке, чітке мовлення, яке супроводжується виразними жестами і мімікою.
109. Я схильний постійно шукати нове.
110. Мені буває нелегко переключатися з однієї справи на іншу.
111. Трапляється, що я «звалюю» власні промахи на інших людей.
112. Я б не сказав, що я хоробра людина, скоріше, навпаки.
113. Мені здається, що я можу зберігати самовладання в непередбачуваній важкій обстановці.
114. Мої рухи, як правило, різкі та поривчасті.
115. Я рівний у відносинах зі всіма.
116. Не завжди я однаково оцінюю одні і ті ж вчинки чужих та близьких мені людей.
117. Я доволі часто ображаюсь.

118. Для мене є типовим бадьорий настрій.
119. В досягненні мети я досить наполегливий.
120. Я достатньо охайний.
121. Іноді я, як і багато людей, «перемиваю кісточки» знайомим.
122. Я легко вразлива людина.
123. Я легко прокидаюся і швидко засинаю.
124. Моя характерна риса — швидка зміна настроїв.
125. Мені часто буває важко пристосуватися до нової обстановки.

### Інструкція по обробці результатів

Підрахуйте кількість закреслених номерів питань окремо по кожному з рядків «М», «С», «Х», «Ф» (цими буквами шифруються чотири основних типи темпераменту: М — меланхолік, С — сангвінік, Х — холерик, Ф — флегматик) (таблиця для опрацювання результатів). Порівнявши значення отриманих сум, зробіть висновок про переважання у Вас чистого типу темпераменту (якщо одне із значень суттєвіше трьох інших) або про поєднання двох типів темпераменту (якщо два значення достатньо близькі, а два інших відстають від них більше ніж на п'ять одиниць).

Шкала «0» опрацьовується окремо, по частинам. Питання 1, 6, 11, 16, 21 визначають ступінь включеності опитуваного в роботу: 100 % — «так» — повне включення, менше 100 % — неповне включення. Питання 26, 31, 36, 41, 46, 51, 56, 61, 66, 71 визначають ступінь відкритості, щирості в процесі опитування. Якщо в 70—100 % випадків відповіді «ні», то слід кваліфікувати як повну щирість. Питання 76, 81, 86, 91, 96, 101, 106, 111, 116, 121 характеризують вміння вірно оцінювати себе. Якщо в 70—100 % випадків відповідь «так» — кваліфікувати як відсутність намагання показати себе у кращому ракурсі. Загалом шкала «0» виступає в якості «шкали неправди».

Проаналізувавши результати, слід ознайомитись з відповідними Вашому типу темпераменту рекомендаціями.

#### *Рекомендація 1*

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які проявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ваш темперамент наближується до **сангвінічного (С)**.

**ТАБЛИЦЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ  
РЕЗУЛЬТАТІВ**

О	1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	101	106	111	116	121
М	2	7	12	17	22	27	32	37	42	47	52	57	62	67	72	77	82	87	92	97	102	107	112	117	122
С	3	8	13	18	23	28	33	38	43	48	53	58	63	68	73	78	83	88	93	98	103	108	113	118	123
Х	4	9	14	19	24	29	34	39	44	49	54	59	64	69	74	79	84	89	94	99	104	109	114	119	124
Ф	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125



Ви людина енергійна, емоційна, працюєте швидко, жваво реагуєте на оточуючі події. Здатні виконувати роботу, яка потребує активності, винахідливості, менше схильні до виконання однамнітної роботи, яка потребує більшої посидючості, сконцентрованості.

Рекомендуємо: будьте більш самостійними, менше приймайте те чи інше рішення необмірковано, зверніть увагу на підвищення особистої організованості. Якщо Ви прикладете зусиль у вказаних напрямках, то природні властивості Вашої нервової системи в повній мірі будуть сприяти високій ефективності Вашої роботи.

Ви здатні розібратися в людях, емоційно їх «запалити», згуртувати навколо себе. При цьому намагайтесь не «виставляти» свою особистість, аналізуйте і робіть висновки при промахах та невдачах.

### *Рекомендація 2*

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які проявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ваш темперамент наближується до **меланхолічного (М)**. Ви емоційні, легко вразливі, схильні сильно переживати, вам не подобається виступати публічно, не одразу зближаєтесь з людьми, в роботі відповідальні, старанні, однак при помітних моральних і фізичних навантаженнях Вам працювати важко: сильно перевтомлюєтесь, погано переносите стресові ситуації.

Рекомендуємо: розвивайте в собі товариськість, інтерес і увагу до підлеглих, більшу вимогливість до них, більшу впевненість у собі, яка базується на досвіді, знанні справи, намагайтесь спиратися на актив колективу, на лідерів, проявляйте з усіх питань більше активності. При спілкуванні з керівництвом використовуйте свої сильні якості, намагайтесь показати в першу чергу акуратність, чіткість в оформленні документів, логічне обґрунтування думок, відповідальну підготовку до питання, знання і розуміння причин вчинків окремих підлеглих.

### *Рекомендація 3*

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які проявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ваш темперамент наближується до **флегматичного (Ф)**. Ви, по своїй природі, людина спокійна, врівноважена, частіше всього непохитний, емоційний стан у Вас слабо проявляється зовні. Працюєте завзято, з великою наполегливістю, чітко і

організовано, але полюбляєте ту роботу, до якої вже звикли; усілякі випадковості, необхідність раптово переорієнтуватися чи щось змінити в роботі дратують Вас, вибивають з ритму; у Вас, очевидно, є тяжіння до постійності, одноманітності, Ви не полюбляєте «метушитися».

Рекомендуємо: намагайтеся бути більш оперативним та сприятним при застосуванні управлінського рішення, не чекайте зовнішніх стимулів, менше заглиблюйтесь в себе, розвивайте в собі товариствість, інтерес і увагу до підлеглих.

#### *Рекомендація 4*

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які проявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ваш темперамент наближується до **холеричного(Х)**. Ви людина швидка, запальна, глибоко вникаєте до справи, ведете за собою людей, запалюєте їх своєю емоційністю. Для Вас характерна висока працездатність, одночасно можете виконувати декілька справ. Часто виходить так, що сама зміна однієї справи на іншу є для Вас відпочинком. При монотонній або іншій роботі ви швидко втомлюєтесь, а оперативна, різноманітна робота більше відповідає Вашому характеру. В той же час для Вас характерні емоційні спалахи, різкі зміни настрою, невтриманість по відношенню до людей, тобто Ви дозволяєте собі зриватися, бути нестриманим через велику збудженість.

Рекомендуємо: навчитися більш спокійно реагувати на робітничу ситуацію, спокійно вислуховувати підлеглих, не перебиваючи їх та не дратуватись. Давайте можливість своїм підлеглим висловлюватись, не подавляючи їх своєю монологічністю.

#### *Рекомендація 5*

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які проявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ви відрізняєтесь активним типом поведінки, поєднуючи в собі якості і **холерика, і сангвініка (Х.С.)**. Вас відрізняє живість емоцій, вміння швидко перестроїти свою поведінку у зв'язку зі зміною ситуації, комунікабельність. Недоліки особистої організованості Ви компенсуєте своєю моторністю.

Рекомендації: зверніть увагу на покращення особистої організованості, зібраності; спостерігайте за собою — чи не багато ви говорите? даєте змогу висловитись підлеглим? чи створюєте спокійну, не нервозну обстановку при спілкуванні з підлеглими і колегами? Добивайтеся більшої чіткості у роботі з підлеглими, «не рубайте з плеча»!

### *Рекомендація 6*

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які проявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ви поєднуєте в собі якості **і флегматика і меланхоліка (Ф, М)**. Ви надаєте перевагу тому, щоб не відриватися від початої справи, вмієте організувати себе, але не товариські. Ви заглиблені у себе, зовні мало проявляєте емоцій. Вам важко переключати темп діяльності при зміні обстановки. Вас характеризує деяка повільність при прийнятті рішень.

Рекомендації: Не замикайтесь у собі, намагайтесь бути більш енергійними, розвивайте в собі спостережливість, комунікабельність, будьте більш вимогливими до підлеглих, умійте чітко пояснювати їм їх помилки. Тренуйте свої здібності до публічних виступів, пам'ятайте, що слово керівника являється важливим фактором впливу на підлеглих.

### *Рекомендація 7*

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які проявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ви поєднуєте в собі якості **і флегматика і сангвініка (Ф, С)**. Ви є людиною врівноваженою (в поведінці, емоціях) та рухливою. Люди такого типу відрізняються неквапливістю, спокійністю, розміреністю, але в силу специфіки керівної роботи вони можуть доволі швидко переключатися на інші справи, легко активізуються, без труднощів вступають в контакт з людьми. Вони відрізняються організованістю дій, вміють швидко розбиратися у важких ситуаціях, при необхідності швидко приймають рішення.

Рекомендації: працюйте над собою, розвивайте позитивні якості, задатки, які у Вас, безумовно, є; намагайтесь нівелювати слабкі риси вашого темпераменту: інертність, труднощі у спілкуванні з вищим керівництвом, уповільнену реакцію на нове, невміння утримувати у полі особливої уваги одночасно декілька поточних справ і т. д.

### *Рекомендація 8*

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які проявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ваш темперамент представляє собою поєднання **холеричного та меланхолічного (Х, М)** — двох полярних типів. Для вас характерна висока емоційність, активність на роботі, Ви

вникаєте у всі тонкощі робочих питань, не забуваєте перевіряти виконання завдань підлеглими, «хворієте» за доручену справу, знаходите спільну мову та легко входите в контакт як з колегами, так і з підлеглими, однак не завжди буваєте стримані. У момент відпочинку Вам важко відключитися від роботи (Вас непокоять різного роду сумніви, невдоволення собою, невпевненість, почуття смутку). Робота повертає Вам активність, лідерство. Для Вас характерні такі підйоми та спади.

Рекомендації: підвищуйте вимоги до підлеглих, не виконуйте за них роботу;» не виливайте» свої емоції на підлеглих під гарячу руку; свою енергію і емоційність намагайтесь частково витратити на домашні турботи — це послабить Вашу робочу напругу.

## **Вправа 2**

Вашій увазі пропонується один із найвідоміших тестів, розроблений англійським психологом Г. Айзенком. На його створення пішло декілька десятків років. Його опис увійшов у всі керівництва по психометриці та психології особистості. Вам пропонується 57 питань про особливості Вашої поведінки і Ваших почуттів. На окремому аркуші паперу відмітьте свої відповіді: хрестиком — «так», мінусом — «ні».

1. Чи часто ви відчуваєте потяг до нових вражень, до того, щоб стряхнутись, пережити збудження?

2. Чи часто ви відчуваєте потребу в друзях, котрі Вас розуміють, можуть підбадьорити та втішити?

3. Ви людина безтурботна?

4. Чи не знаходите Ви, що Вам важко відповісти «ні»?

5. Чи замислюєтесь Ви перед тим, як щось здійснити?

6. Якщо Ви пообіцяли щось зробити, чи дотримуетесь обіцянки?

7. Чи часто у Вас бувають підйоми та спади настрою?

8. Зазвичай Ви поводитись і говорите швидко, не розмірковуючи?

9. Чи часто ви відчуваєте себе нещасною людиною без достатніх на те причин?

10. Чи зробили б ви все, що завгодно, на спір?

11. Чи виникає у Вас почуття нерішучості чи сором'язливості, коли ви хочете заговорити з симпатичної (ним) незнайомкою (цем)?

12. Чи виходити Ви іноді з себе, сердитесь?

13. Чи часто ви дієте під впливом миттєвого настрою?

14. Чи часто Ви турбуєтесь через щось, що зробили чи сказали що-небудь таке, чого б не слід було робити чи говорити?

15. Чи віддасте ви перевагу книгам зустрічі з людьми?

16. Чи легко Вас скривдити?
17. Чи любити ви часто бувати в компаніях?
18. Чи бувають у Вас думки, Які б ви хотіли приховати?
19. Чи вірно, що іноді Ви сповнені енергією так, що все горить в руках, а іноді навпаки — мляві?
20. Чи надаєте ви перевагу мати менше друзів, проте особливо близьких Вам?
21. Чи часто Ви мрієте?
22. Коли на Вас кричать, Ви відповідаєте тим же?
23. Чи часто Вас турбує почуття провини?
24. Чи всі ваші звички гарні та бажані?
25. Чи здатні Ви дати волю своїм почуттям та в повній мірі розважитися у компанії?
26. Чи вважаєте Ви себе людиною легко збуджуваною і чутливою?
27. Чи вважають Вас людиною приємною та веселою?
28. Чи часто Ви, зробивши якусь важливу справу, відчуваєте, що могли б зробити її краще?
29. Ви більше мовчите, коли знаходитися у товаристві незнайомих людей?
30. Ви іноді створюєте чутки?
31. Чи буває, що Вам не спиться через наплив різних думок?
32. Якщо ви хочете дізнатися про щось, чому Ви надаєте перевагу: прочитати про це в книзі чи запитати?
33. Чи буває у Вас підвищене серцебиття?
34. Чи подобається Вам робота, що потребує постійної уваги?
35. Чи бувають у Вас приступи тремтіння?
36. Чи завжди Ви б платили за перевезення багажу у транспорті, якщо б не побоювались перевірки?
37. Вам неприємно в товаристві, де глузують один з одного?
38. Чи дратівливі Ви?
39. Чи подобається Вам робота, що потребує швидкості дії?
40. Чи хвилюєтесь Ви з приводу якихось неприємних подій, які б могли відбутися?
41. Ви ходите повільно і не поспішаючи?
42. Ви коли-небудь запізнювались на роботу чи на побачення?
43. Чи часто Вам сняться жахи?
44. Чи вірно, що Ви дуже любите поговорити і ніколи не втрачаєте можливість поговорити з незнайомою людиною?
45. Чи турбує Вас який-небудь біль?
46. Чи почували б Ви себе дуже нещасним, якщо б тривалий час не мали можливості спілкування?

47. Чи можете Ви назвати себе нервовою людиною?
48. Чи є серед Ваших знайомих люди, які б Вам явно не подобались?
49. Чи можете Ви назвати себе не досить впевненою в собі людиною?
50. Чи легко Ви ображаєтесь, коли люди вказують на Ваші помилки в роботі або на Ваші особисті промахи?
51. Ви вважаєте, що важко отримати дійсне задоволення від вечірки?
52. Чи хвилює Вас те, що Ви чимось гірші за інших?
53. Чи легко Вам внести пожвавлення в досить нудну компанію?
54. Чи буває, що Ви говорите про речі, в яких не розбираєтесь?
55. Чи хвилюєтесь Ви про своє здоров'я?
56. Чи любляєте Ви пожартувати над іншими?
57. Чи страждаєте Ви від безсоння?

### Обробка результатів опитування

На окремому аркуші паперу нарисуйте координати та відкладіть бали (від 0 до 24) по висям «стабільність — нейротизм» і «інтраверсія — екстраверсія» (рис. 1). Поєднання отриманих характеристик вкаже на тип темпераменту.

За кожну відповідь, яка співпадає з ключем (див. додаток 1), ви ставите собі 1 бал. Бали по кожній зі шкал сумуйте. Результат відкладайте на запропонованих висях рисунку. Перехрещення ліній, проведених з відмічених точок на вісі екстраверсії та на вісі нейротизму, вказує на темперамент особистості. Третя шкала, коректурна, на рисунку не зображена; вона характеризує ступінь широти ваших відповідей, тобто діагностує Вашу схильність давати соціально-бажані відповіді. Раніше, якщо б людина набирала по цій шкалі п'ять балів, результати тесту не розглядалися. Зараз високий бал інтерпретується як велике бажання сподобатися, а це в різній мірі характерно кожному.

**Екстраверти** — люди, які зорієнтовані на навколишній світ, безпосередні, активні, відкриті в емоційних проявах, які любляють рух та ризик, імпульсивні, товариські; для них характерна гнучкість поведінки, соціальна адаптованість.

**Інтроверти** — люди, для яких найбільший інтерес представляють явища власного внутрішнього світу; для них теорії і оцінка реальності є важливішою, ніж сама реальність; вони

схильні до розмірковування, самоаналізу, нетовариські, замкнені, відчувають труднощі в соціальній адаптації і часто соціально пасивні.

**Емоційно стійкі (стабільні)** люди не схильні до хвилювань, стійкі по відношенню до зовнішніх впливів, викликають довіру, схильні до лідерства.

**Емоційно нестабільні (нейротичні)** люди чуйні, тривожні, хворобливо переживають невдачі і засмучуються через дрібниці.

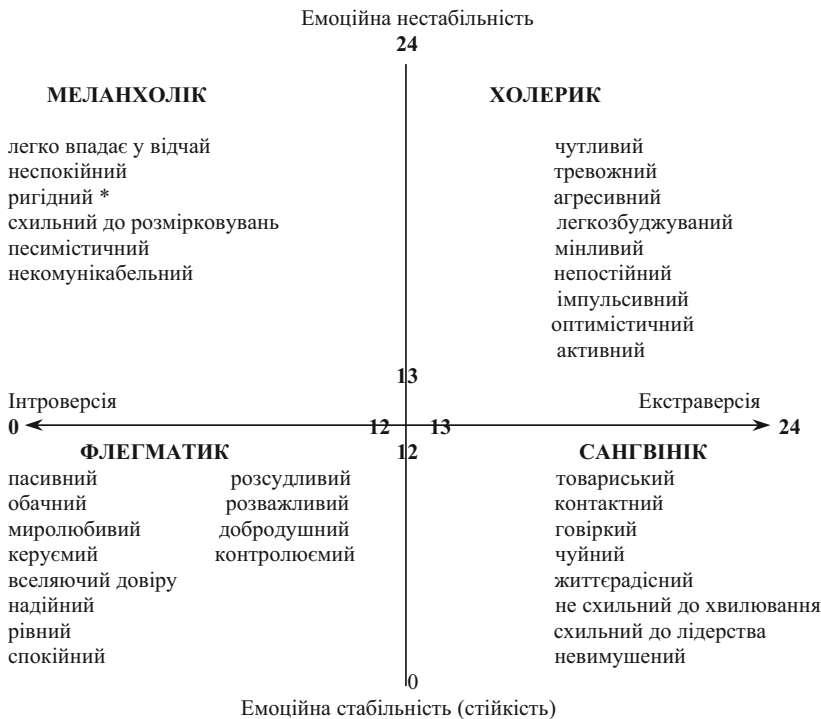


Рис. 1 Характеристика типів темпераментів

\*Ригідність — тенденція до зберігання своїх установок, принципів, способів мислення, нездатність змінити власну точку зору.

### Вправа 3

Перед Вами 12 стверджень. Уважно прочитайте кожне з них і вирішіть, чи відноситься воно до Вас особисто. Якщо відноситься — ставте «так», якщо не відноситься — «ні». Довго не

розмірковуюйте. Найкращою відповіддю буде та, яка спаде на думку відразу. (Тестуйтеся на окремому аркуші).

1. Зазвичай реалізуєте задумане без попереднього планування.
2. Почуваєте себе то щасливим, то нещасним без вагомих причин.
3. Почуваєте себе щасливим, коли займаєтесь справами, які потребують негайних дій.
4. Схильні до змін настрою від гарного до поганого без вагомих на те причин.
5. При знайомстві першим проявляєте ініціативу.
6. Часто перебуваєте в поганому настрої.
7. Схильні діяти швидко і рішуче.
8. Намагаєтесь на чому-небудь зосередити увагу, але Вам не вдається.
9. Являєтесь пилкою людиною.
10. Часто буває так, що в бесіді з іншими присутні лише фізично, а подумки відсутні.
11. Почуваєте себе незатишно, коли не маєте можливості спілкуватися.
12. Час від часу сповнені енергією, а іноді занадто пасивні.

### **Обробка даних**

На вісі координат (рис. 2) відкладіть кількість відповідей «так» на всі ствердження з непарними номерами по горизонталі вправо, відповідей «ні» — вліво, для стверджень з парними номерами кількість відповідей «так» вверх, «ні» — вниз. Проведіть через отримані точки на системі координат лінії, паралельні висям. Площа отриманого прямокутника відображає Ваш темперамент. Розподіл площі за секторами показує пріоритетність темпераментів у Вашому характері: сектор 1 — холерик, 2 — сангвінік, 3 — флегматик, 4 — меланхолік. Пам'ятайте, що яскраво виражені темпераменти зустрічаються не так часто.



### Ключ до опитувальника Айзенка

Шкала «інтраверсія — екстраверсія»

1+, 3+, 5-, 8+, 10+, 13+, 15-, 17+, 20-, 22+, 25+, 27+, 29-, 32-, 34+, 37-, 39+, 41-, 44+, 46+, 49+, 51-, 53+, 56+.

Шкала «емоційна стабільність — емоційна нестабільність»

2+, 4+, 7+, 11+, 14+, 16+, 19+, 21+, 23+, 26+, 28+, 31+, 33+, 35+, 38+, 40+, 43+, 45+, 47+, 50+, 52+, 55+, 57+.

Шкала «скритність — щирість»

6+, 12-, 18-, 24+, 30-, 36+, 42-, 48-, 54-.

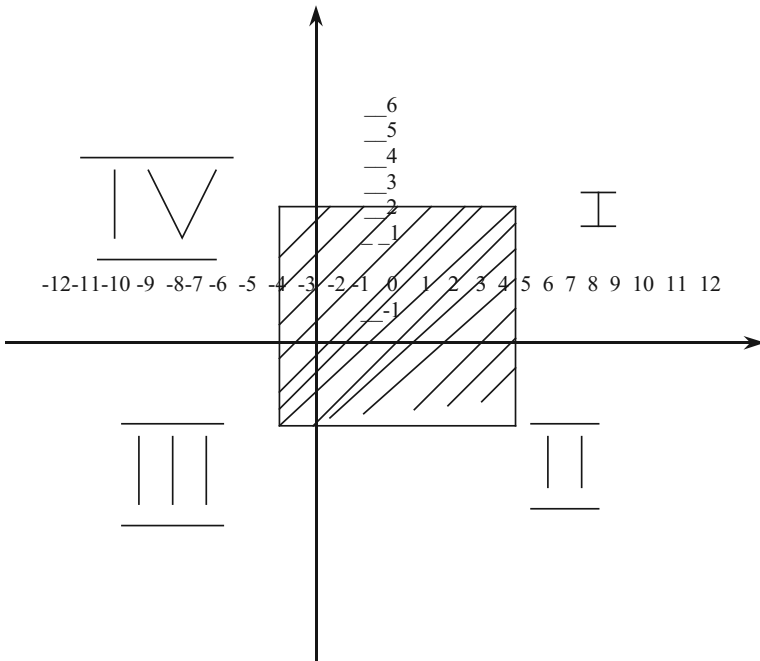


Рис. 2. Приклад оформлення результатів тесту

## Заняття 2

### Соціально-психологічний портрет керівника

**Мета заняття:** ознайомитися й усвідомити зміст найважливіших соціально-психологічних якостей і рис характеру, властивих сучасному керівнику, а також необхідність саморозвитку і самовиховання в процесі підготовки себе до управлінської діяльності.

Форма проведення заняття — навчально-ділова гра.

На початку заняття варто акцентувати увагу студентів на тій ролі, що належить особистості керівника в досягненні цілей організації. Для прикладу можна привести результати діяльності деяких (декількох) підприємств, що мають різний рівень ефективності виробництва при наявності однакових загальних характеристик: тип організаційного устрою, форма власності на засоби виробництва, рівень матеріально-технічного і кадрового забезпечення, рівень спеціалізації, відомча підпорядкованість, навіть однакові умови розташування. І тут варто визнати, що самим вирішальним фактором є особистість першого керівника. Підтвердженням цьому є і те, що в практиці керування існує багато випадків, коли з появою нового керівника відстаюче підприємство починає швидко, і, головне, стабільно рухатися вперед; і, навпаки, добре функціонуюче підприємство — знижує ефективність виробництва, і навіть банкрутує. Пошук причин першого і другого випадків обов'язково приводить до відповіді — справа в керівнику.

Адже роботу керівника відрізняє різноманіття рольових функцій, що він виконує і які виходять за рамки не тільки виробничої діяльності, але і поширюються на соціально-політичну і на духовну сфери.

До основних рольових функцій керівника, на думку С. Д. Мартинова, відносяться: політичний лідер (суспільний діяч); моральний лідер (моральний ідеал для підлеглих), організатор економічних і соціальних процесів; фахівець у визначеній галузі народного господарства; вихователь підлеглих; комунікатор (ініціатор спілкування). Реалізація цих функцій у сукупності і визначає успіх управлінської діяльності. На цей рахунок відомий сатирик М. Жванецький висловився так «Необхідно, щоб керівник, професіонал і просто інтелігентна людина були однією особистістю».

Особистості керівника присвячені дослідження багатьох вчених (економістів, соціологів, психологів і ін.), що вивчають, ана-

лізують і визначають найважливіші особистісні характеристики лідерів, їхні соціально-психологічні якості і риси характеру.

Так, в результаті соціологічного дослідження, проведеного на машинобудівних підприємствах м. Новосибірська, (опитано більш 700 чоловік, від майстра до директора) виявлено, що різні категорії респондентів по-різному визначають перелік необхідних соціально-психологічних якостей керівника і їх ранжують.

На думку підлеглих, ці якості розташовуються в такій послідовності: відвертість, увага до підлеглих, вимогливість, справедливість, ввічливість, знання справи, доступність, серйозність, енергійність, оптимізм, стриманість, цілеспрямованість, принциповість.

Найбільш важливими якостями керівників, на думку їхніх колег, є: енергійність, знання справи, постійна робота над собою, вимогливість, почуття нового (новаторство), наявність своєї думки, гнучкість (лояльність), ініціативність, здатність до аналізу, організаторські здібності, кмітливість, самостійність, правдолюбство, принциповість, скромність, товариськість, оптимізм, дотепність, точність.

Разом з тим керівники вищого рівня (директори) найбільш високо оцінюють такі якості в безпосередньо їм підлеглих: уміння організувати роботу, здатність до аналізу й оцінки, ощадливість і хазяйновитість, почуття відповідальності, дисциплінованість, добрі стосунки з підлеглими, активність, загальна культура, зібраність.

При проведенні даного заняття у формі навчально-ділової гри студенти активно беруть участь у формуванні соціально-психологічного портрета керівника, визначають набір рис і якостей, необхідних в першу чергу для особистості менеджера відповідного напрямку: з управління персоналом, управління зовнішньоекономічною діяльністю та інше. Крім того, участь у діловій грі дозволяє оцінити кожного, на скільки в кількісній характеристиці (вираженні) він відповідає виробленому в групі портрету керівника, а також визначити рівень об'єктивності самооцінки кожного учасника.

### **Порядок проведення гри**

Кожен студент в конспекті, а викладач на дошці готують макет таблиці (I), в яку в ході гри будуть записувати, а потім оцінювати найважливіші соціально-психологічні якості керівника, попередньо обговоривши й усвідомивши їхній зміст.

Таблиця 1

№ пп	Якості	Самооцінка	Свій ідеал	Ідеал підгрупи	Ідеал групи
1	2	3	4	5	6

Кількість занесених в таблицю якостей може бути різною, але для проведення навчально-ділової гри їх потрібно не менш двадцяти. Записують всі в однаковій послідовності.

Кожне із запропонованих якостей пояснюється спочатку студентом, а потім — викладачем з тим, щоб усі поняття (назви якостей) тлумачилися однозначно та мали однаковий зміст.

### Визначення основних понять

- Компетентність — це високий рівень професіоналізму, що припускає також наявність відповідної спеціальної підготовки в тій галузі діяльності, де здійснюється керівництво.

- Комунікабельність — здатність встановлювати і підтримувати контакти, потреба мати контакти з людьми, відкритість для інших.

- Ініціативність — особливий творчий прояв активності, висунення ідей, пропозицій; внутрішнє спонукання до нових форм діяльності.

- Організаторські здібності — це коло умінь вірно сформулювати та поставити мету, розподілити функції для її досягнення; надихнути людей на виконання роботи; контролювати роботу.

- Глибина розуму — здатність доходити до сутності явищ, бачити його причини і наслідки, визначати головне.

- Практичність розуму — це здатність застосовувати знання й життєвий досвід в практиці, знаходити сенс з будь-якої конкретної ситуації; кмітливість.

- Наполегливість — прояв сили волі, завзятості в досягненні мети; уміння доводити справу до кінця.

- Працездатність — це здатність вести напружену роботу, тривалий час не утомлюватися; витривалість.

- Спостережливість — уміння бачити, мимохідь відзначати примітне, зберігати в пам'яті деталі.

- Аналітичність розуму — здатність аналізувати ситуацію, уміння логічно мислити, сприймати явище у взаємозв'язку з іншими.

- Самовладання — здатність контролювати свої почуття, своє поведіння в складних ситуаціях.

- Організованість — здатність підкоряти себе режиму, планувати свою діяльність, виявляти послідовність, зібраність.

▪ Тактовність — це міра підходу до людей при встановленні з ними взаємин, що виражається в здатності швидко знайти тон, доцільну форму спілкування в залежності від психологічного стану й індивідуальних особливостей навколишніх.

▪ Ораторські здібності — це уміння грамотно і доступно сформулювати і донести думки до слухачів; здатність виступати привселюдно і впливати словом на величезну масу людей.

▪ Самоповага — це почуття власної гідності, достатній рівень самооцінки, усвідомлення соціальної значимості, свого статусу.

▪ Самокритичність — рівень критичної оцінки своїх вчинків, дій, рішень.

▪ Почуття гумору — уміння вдалим жартом зняти в колективі психологічну напругу, втому, а також знаходити правильне розуміння жартів інших.

▪ Зовнішній вигляд — це уміння красиво, зручно, охайно вдягатися у відповідності зі своїм статусом і місцем появи.

▪ Здоров'я — рівень біологічної оцінки здоров'я і фізичного стану організму.

▪ Моральні якості — це форма відносин до суспільства, родини, колективу; рівень моральності поведінки і способів життя.

Після обговорення і занесення в таблицю переліку якостей, варто перейти до етапів навчально-ділової гри. Вона проводиться в п'ять етапів.

**Етап I.** Студенти самостійно здійснюють самооцінку переліку тих якостей, що є в таблиці, співвідносячи їхню наявність і розвиток з наступною системою і критеріями оцінок:

«5» — якість виражена добре, виявляється постійно;

«4» — якість виражена добре;

«3» — якість виявляється рідко і виражена слабо;

«2» — якість відсутня, практично не виявляється.

Оцінки заносяться у третій стовпчик таблиці.

**Етап II.** Кожний з учасників формує свій ідеал особистості керівника, найбільше високо (на «5» балів) оцінюючи ті якості, що, на його думку, повинні бути виражені найбільше яскраво; «2-виставляє тим соціально-психологічним якостям, що можуть взагалі бути відсутні. При цьому за умови проведення гри вводиться система обмежень на оцінки, відповідно до якої в четвертому стовпчику «Свій ідеал» повинно бути:

— не більш трьох «5»;

— не менш трьох «3»;

— не менш однієї «2».

**Eman III.** Група поділяється з урахуванням симпатій і антипатій на кілька підгруп чисельністю по 5—7 чоловік, що спільно виробляють свій ідеал керівника і виставляють оцінки в п'ятий стовпчик «ідеал підгрупи», дотримуючись прийнятих обмежень. В процесі обговорення студенти розвивають свої здібності в умінні переконувати, відстоювати свою точку зору, вислуховувати і враховувати думку співрозмовника. Час обговорення можна обмежити до 10—15 хв., інакше воно може тривати довго. Роботу підгруп контролює викладач.

**Eman IV.** З результатами обговорення про свій ідеал керівника виступає представник кожної підгрупи, узгоджено і аргументовано відстоює «вироблений портрет керівника», а викладач заносить у п'ятий стовпчик таблиці на дошці привласнені бали перерахованим у таблиці якостям.

Таким чином, у п'ятому стовпчику таблиці на дошці виходить стільки варіантів оцінок, скільки було сформовано підгруп. В завершення виставляються оцінки якостям «Ідеалу групи» у шостому стовпчику. Спочатку ставлять оцінки тим якостям, за якими досягнута єдність думок підгруп. Таких якостей, як правило, більшість. У випадку суперечливих оцінок підсумки підводять після короткого обговорення, визначення позицій пріоритету якостей і орієнтації на відповідний стиль керування. Для запобігання конфліктної ситуації викладач виступає так би мовити головним арбітром.

**Eman V.** Підраховують суму балів, що отримали якості «Ідеалу групи» (бали шостого стовпчика). Таким чином, одержують кількісне вираження якісних характеристик особистості керівника. Отриману суму порівнюють із сумою «самооцінки» (3-й стовпчик) і роблять висновки:

1) якщо сума «самооцінки» перевищує груповий еталон керівника на 4 і більше балів, це свідчить про переоцінку себе, перебільшенні своєї ролі, наявності елемента тиску на інших;

2) якщо «самооцінка» менше на 4 і більше балів від оцінки «ідеалу групи», варто розцінювати це як занижену самооцінку, елемент недооцінки, прояв недостатньої вимогливості до інших;

3) якщо сума балів 3-го стовпчика дорівнює сумі балів 6-го стовпчика, можна говорити про об'єктивну самооцінку, наявність схильності до демократичного стилю керування, тобто, відповідності тому кількісному портрету ідеалу керівника, що сформувала група.

## Висновки

1. Не варто вважати, що тільки вироблений (сформований) соціально-психологічний портрет керівника в групі є найбільш вдалим і правильним. Може ефективно керувати колективом керівник с переліком якостей, трохи відмінних від властивих «ідеалу групи».

2. Ніхто з людей не народжується з природженим умінням щонебудь робити. Так не буває, щоб людина взяла пензля і відразу стала створювати шедеври живопису чи, сівши в «керівне крісло», відразу стала керувати колективом заводу, сільськогосподарського підприємства і т. д. Людина народжується тільки із задатками до певних видів діяльності.

Відомо, що В. Моцарт з п'яти років почав складати музику. Трирічний І. Е. Репін вирізував з паперу тварин, а з шести років почав малювати з натури фарбами. А. С. Пушкін складав перші вірші у вісім, а М. Ю. Лермонтов — у дев'ять років. Б. Паскаль, Г. Лейбниц і К. Гаус з раннього дитинства вражали навколишніх своїми задатками до математики. Задатки до організаторської діяльності також можуть почати виявлятися рано. І дуже важливо, щоб ці задатки були вчасно замічені й одержали подальший розвиток. Наскільки важко часом буває побачити ці задатки, говорять також численні приклади з життя талановитих і геніальних людей.

Великий І. Ньютон в школі сприймався малорозвинутою дитиною і був забраний додому через нездатність до навчання. В. Скот від професора університету отримав наступну характеристику: «Він дурний і залишиться дурним». Л. Пастер у школі не встигав по хімії, В. Белінський був виключений з університету із за слабкого здоров'я та обмеженості здібностей». Інспектор Академії мистецтв після перегляду малюнків В. Сурикова заявив: «За такі малюнки Вам навіть повз Академію треба заборонити ходити». Ф. Шаляпіна не прийняли в хористи «по нездатності до співу». Число таких прикладів можна продовжувати [13].

Багато видатних людей, про яких зазвичай говорять, що талант у них «від бога», у своїх спогадах підкреслюють провідне значення праці в їхній творчості. Знаменитий винахідник Т. Едісон якось сказав: «Геній — це на один відсоток натхнення, а на дев'яносто дев'ять відсотків — потіння».

Відзначене вище повною мірою відноситься до розвитку організаторських здібностей. За даними французького вченого Г. Партриція, 10 % людей — природжені керівники, 10 % — ніколи ни-

ми стати не зможуть, інші 80 % — зможуть ефективно виконувати функції керівника після відповідної підготовки і за умови постійної роботи по самовдосконаленню. Тільки в завязтій праці можна розвинути здатності навіть у тих випадках, коли це здається неможливим. Як доказ можна привести приклад з життя самого видатного оратора і державного діяча Древньої Греції Демосфена.

### **Загальний висновок з навчально-ділової гри**

Ознайомившись із необхідними соціально-психологічними якостями керівника, кожний може орієнтувати себе на розвиток задатків і формування визначених здібностей і умінь.



### Заняття 3

## Трудовий колектив в системі управління персоналом

**Мета заняття:** Формування знань студентів щодо ролі та місця колективу в системі управління персоналом; виявлення кола соціально-психологічних проблем в роботі керівника і орієнтація учасників заняття на необхідність оптимізації стану колективу; оволодіння методикою оцінки соціально-психологічного клімату колективу.

**Форма проведення заняття:** семінар, групова дискусія, практичні вправи.

#### **Контрольні питання:**

1. Розкрийте поняття «трудовий колектив» та його значення в управлінні персоналом.
2. Назвіть види трудових колективів і критерії їх класифікації.
3. Які функції виконують трудові колективи в суспільстві?
4. В чому різниця між формальною і неформальною структурою колективу?
5. Які стадії в розвитку колективу Ви знаєте?
6. Охарактеризуйте явище лідерства і його роль в управлінні персоналом
7. Що Ви розумієте під соціально-психологічним кліматом колективу?
8. За допомогою яких факторів можна регулювати соціально-психологічний клімат в колективі?

#### **Питання для обговорення і підготовки рефератів**

1. Трудовий колектив та його структура.
2. Стадії розвитку колективу та ефективність керівництва.
3. Лідерство та його значення в системі управління персоналом.
4. Конфлікти в колективі: за і проти.
5. Відмінні риси закордонних менеджерів і вітчизняних керівників щодо підходів в управлінні персоналом.

Як відомо, сучасна наука використовує різні прийоми і методи для оцінки явищ і процесів, що виникають в трудових колективах та впливають на формування ефективної системи управління персоналом. Соціально-психологічний клімат колективу є важливим фактором, який повинен постійно аналізуватися, корегуватися, направлятися. Для отримання кількісної характеристики соціально-психологічного клімату в колективі (групі, органі-

зації), а також рівня мікроклімату і рівня ціннісно-орієнтованої єдності, пропонуються наступні методики.

### Оцінка психологічного клімату в колективі

**Інструкція:** по кожному із наведених нижче пунктів зліва або справа, позначте ступінь вираженості того чи іншого твердження числами від  $-3$  до  $+3$ , при чому, слід мати на увазі, що оцінки означають:

- 3 — властивості виявляються завжди;
- 2 — властивості виявляються в більшості випадків;
- 3 — властивості виявляються, але рідко.

1	В колективі переважає бадьорий життєрадісний тон	В колективі переважає пригнічений настрій
2	Переважають доброзичливість у взаємовідносинах, взаємні симпатії	Переважають конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії
3	Членам колективу подобається бути разом	Члени колективу висловлюють негативні відносини до спільної діяльності
4	Успіхи, невдачі товаришів зумовлюють хвилювання в колективі	Успіхи — викликають заздрощі, невдачі — радість
5	Члени колективу з повагою відносяться до думки кожного	Кожен нестерпний до думки іншого
6	Один за всіх і всі за одного	Кожен за себе
7	Почуття гордості за кожного члена колективу	Члени колективу байдужі один до одного
8	Кожний активний, повний енергії	Кожний інертний, пасивний
9	Спільні справи всіх захоплюють	Колектив неможливо підняти на спільну справу
10	В колективі справедливо відносяться один до одного	Колектив розпадається на привілейованих і відкинутих

Щоб обробити результати, необхідно додавати всі позитивні бали, потім негативні і із загальної суми відняти меншу. Отриманий результат потрібно розділити на 10. Тепер можна міркувати про те, сприятливий в колективі психологічний клімат ( $+3$ ,  $+2$ ,  $+1$ ), або навпаки ( $-1$ ,  $-2$ ,  $-3$ ). Узагальнивши оцінки всіх членів групи, можна отримати колективну самооцінку соціально-психологічного клімату, який склався.

## Визначення рівня мікроклімату в колективі

**Інструкція** Нижче приведені деякі характеристики роботи і життя колективу. Кожен анонімно на окремому аркуші проти кожного твердження робить помітки:

— «Х» — наскільки подана характеристика притаманна вашому колективу на сьогоднішній день;

— «О» — яке місце в роботі та житті колективу подана характеристика повинна була б займати.

Для оцінки використовуйте семибальну шкалу.

1. Можливість в рамках Вашого колективу вибрати напрямок своєї діяльності, зміст роботи.

2. Можливість в межах планових строків встановити на свій погляд черговість робіт, вибрати спосіб і час їх виконання.

3. Можливість вибору технічних співробітників, з ким хотілося б виконувати те чи інше виробниче завдання.

4. Можливість зміни напрямку робіт, видів діяльності.

5. Задоволеність взаємовідносинами з колегами по роботі.

6. Задоволеність взаємовідносинами з керівником.

7. Можливість проявити свої ділові якості.

8. Визнання і схвалення товаришами по роботі Ваших трудових суспільних заслуг та досягнень.

9. Визнання і схвалення товаришами по роботі Ваших особистих якостей.

10. Визнання і схвалення керівником Ваших особистих якостей.

11. Отримання чітких, однозначних завдань.

12. Визначеність, ясність у взаємовідносинах з керівником.

13. Ступінь нервового напруження, пов'язаного з роботою.

14. Ступінь нервового напруження, пов'язаного з товаришами по роботі.

15. Ступінь нервового напруження, пов'язаного з керівником.

Інтерпретуючи результати анкетування, необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (як по «Х», так і по «О») і знайти їх відношення за формулою:

$$M = \frac{X}{O};$$

де  $M$  — рівень мікроклімату колективу.

Рівень мікроклімату колективу можна оцінити в цілому, узагальнивши дані опиту всіх членів колективу.

Розраховуючи середнє арифметичне характеристик окремих показників, притаманних колективу на даний момент, можна мі-

ркувати про найбільш «слабкі місця» складових мікроклімату колективу. Отриманий результат допоможе керівнику визначити головні напрямки щодо покращення мікроклімату і підвищити ефективність роботи з кадрами.

Важливим чинником в ефективному управлінні персоналом виступає також цілісно-орієнтаційна єдність колективу.

Відомо, що кожна окрема людина орієнтована на визначену систему цінностей. Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. Чим вище рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, тим краще люди розуміють один одного, спільно взаємодіючи, працюючи за для досягнення цілей організації.

Феномен ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ)- об'єктивно притаманний усім трудовим колективам. Тому, щоб успішно керувати між особовими відносинами трудового колективу та забезпечувати ефективне управління персоналом, необхідно постійно вивчати стан ЦОЄ, динаміку його розвитку.

### **Визначення ціннісно-орієнтаційної єдності робочої групи**

**Інструкція:** членам колективу (групи) пропонується набір якостей особи, із якого кожний повинен вибрати п'ять, на його думку, найбільш цінним для успішної спільної діяльності. При виборі якостей слід враховувати професійну направленість даного колективу (менеджери, фінансисти, технологи, механіки тощо).

1. Вміння володіти собою.
2. Товарицькість.
3. Виконавча дисципліна.
4. Гнучкість.
5. Додержання сімейних традицій.
6. Професіоналізм.
7. Схильність до уявлення.
8. Гідність.
9. Самокритичність.
10. Оперативність.
11. Емпатія (співчуття).
12. Охайність.
13. Бережливість.
14. Організованість.
15. Спритність.

16. Ініціативність.
17. Цілеспрямованість.
18. Наполегливість.
19. Вміння слухати.
20. Щирість.
21. Самостійність.
22. Ерудованість.
23. Прагнення до успіху.
24. Діловитість.

Рівень ЦОЄ визначається за формулою:

$$\text{ЦОЄ} = \frac{N - M}{H} 100,$$

де  $N$  — сума виборів, які приходяться на п'ять якостей, котрі отримали максимальну перевагу;

$M$  — сума виборів, які приходяться на п'ять якостей, котрі отримали мінімальну перевагу;

$H$  — загальна кількість виборів, які зроблені членами даної групи.

Якщо всі, без виключення, члени колективу оберуть одні і ті ж якості особи, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, які отримали перевагу. В даному випадку рівень ЦОЄ буде дорівнювати 100 %.

Якщо ж розподіл виборів буде випадковим (не буде співпадати), то показник ЦОЄ буде дорівнювати 0.

Отриманий результат можна інтерпретувати так:

Більше 75 % — дуже високий рівень ЦОЄ, який позитивно впливає на ефективне управління персоналом; менш 25 % — свідчить про неузгодженість думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що звичайно не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом

## Заняття 4

### Оволодіння мистецтвом критики

**Мета заняття:** Ознайомитися з різними видами критичних оцінок трудової поведінки працівників, набути навички використання різних форм критики, без ураження гідності працівників.

**Форма проведення заняття:** навчально-психологічний тренінг.

**Умови проведення заняття:**

Студенти повинні бути попереджені про те, що при такій формі проведення занять модулюється соціальне оточення, в якому людина може опинитися після закінчення вузу в трудовому колективі.

Учасниками і свідками рішення проблем, які розглядаються на занятті, є практично всі студенти навчальної групи, що сприяє виробленню у них навичок соціальної поведінки.

Умови проведення занять у формі третингу або ділової гри:

1. Діяти і поводити себе так, наче теперішнє оточення — саме життя.

2. Дозволяється реагувати на любий жарт, але не насміхатися над помилками і не спритністю партнера, а допомагати йому бути співучасником і співробітником, але ні в якому разі суперником або супротивником.

3. Нікому не розповідати про суть та зміст таких занять і ні в якому разі не обговорювати ті чи інші дії своїх товаришів.

4. Пам'ятати: те, що не вдалось вашому товаришу сьогодні, може не вийти у Вас завтра, і тоді над вами будуть дружньо насміхатись.

5. В процесі спілкування: «мовцю» належить:

— не узагальнювати, а висловлювати свою власну думку;

— не оцінювати, а описувати;

— говорити продумано і коротко;

— поважати того, про кого йде мова;

«слухачу»:

— уважно слухати;

— не суперечити;

— не перебивати;

— не ображатися, а намагатися зрозуміти.

Обов'язковим елементом діяльності керівників всіх рівнів управління є оцінка трудової поведінки підлеглих. А воно, як відомо, може бути різним, тому необхідно навчитись заохочувати,

карати, схвалювати, лаяти. Це тільки на перший погляд здається, що немає нічого простішого, а ніж критично оцінювати трудову поведінку підлеглих. Насправді це значно складніше. Причому хвалити набагато приємніше, простіше і легше, ніж лаяти, але і похвала може бути різною: від вдалої до недоречної.

Наприклад, ваш підлеглий добре виконав дане йому завдання, дивиться на вас і очікує оцінки. Ви можете йому сказати: «Робота виконана відмінно, радий за Вас»: А можна похвалити людину, використовуючи таку форму похвали: «Хочу відмітити такого-то, що виконав завдання». Похвала в такій формі є поширеною і прийнятною на зборах, нарадах, але не може вважатися вдалою при безпосередньому спілкуванні з тим, кого критикують. Можна ще сказати: «Я Вам дуже вдячний за виконання цього складного завдання. Коли б не Ви, не знаю, як би ми впоралися з програмою!» Така форма похвали може бути доречною тільки при особистому контакті, в розмові один-на-один, «тет-а-тет».

Довірлива, дружня похвала високо оцінює працю підлеглого і вказує на його значимість для всього колективу в цілому. Однак така похвала є цілком непринятною для висловлювання її публічно, або хоча б при одному свідку, тому що вона вражає гідність решти членів колективу.

Із вищеподаних прикладів видно, що похвала має цілий ряд відтінків: змістовних, емоційних, етичних, психологічних, якими можна та необхідно вміло користуватись. Однак набагато складнішим є вибір форми критики, тому що їх існує дуже багато.

Для виконання тренінгу необхідно розглянути найбільш часто використовувані критичні оцінки.

1. **Підбадьорююча критика:** «Нічого, що зараз не вийшло — наступного разу зробіть краще».

2. **Критика — докір:** «Ну що ж Ви? Я на вас так розраховував...».

3. **Критика — надія:** «Маю надію, що наступного разу Ви подасте звіт вчасно».

4. **Критика-аналогія:** «Раніше, коли я був таким, як Ви — молодим спеціалістом, то теж допустив точно таку ж помилку. Ну і дісталось мені від керівника».

5. **Критика-похвала:** «Робота виконана добре, тільки не для цього випадку». Або: «Ну і робота — краще і не придумаєш».

6. **Критика-занепокоєність:** «Я дуже занепокоєний станом справ, які склалися, тому що за невиконання цього завдання в термін несе відповідальність весь колектив».

7. **Безособова критика:** «В нашому колективі є працівники, які не справляються зі своїми обов'язками, не будемо називати їх прізвища. Думаю, що вони і самі зроблять для себе необхідні висновки».

8. **Критика-співпереживання:** «Я добре Вас розумію, вхожу в Ваше становище, але й Ви зрозумійте мене. Справа не виконана».

9. **Критика-співчуття:** «Я дуже співчуваю, але треба відзначити, що робота виконана не якісно».

10. **Критика-подив:** «Як? Ви до цього часу не підготували звіт? Не очікував...».

11. **Критика-іронія:** «Ну і робота, ну і результат! Постарались зробити...».

12. **Критика-натяк:** «Я знав одну людину, котра вчинила точно так, як і Ви. Ох і погано потім прийшлося...».

13. **Критика-пом'якшення:** «Мабуть в тому, що трапилось, винні не тільки Ви...».

14. **Критика-докір:** «Ну що ж Ви зробили так неакуратно та ще й не вчасно».

15. **Критика-зауваження:** «Не так зробили. Наступного разу порадьтеся, якщо не знаєте, як виконати завдання».

16. **Критика-попередження:** «Якщо Ви ще раз допустите брак, нарікайте на себе».

17. **Критика-вимога:** «Роботу переробити».

18. **Критика-виклик:** «Коли допустили стільки помилок, самі й вирішуйте, як вийти з цього становища».

19. **Критика-порада:** «Я Вам раджу не гарячкувати, а краще завтра з новими силами проаналізувати, що і як треба виправити».

20. **Конструктивна критика:** «Робота виконана невірно. Що конкретно збираєтесь зробити? Проаналізуйте можливість використання такого-то варіанту».

21. **Критика-побоювання:** «Я дуже боюсь, що наступного разу робота буде виконана на тому ж рівні».

22. **Критика-окрик:** «Стійте: Що ви робите? Хіба можна так виконувати цю роботу?».

23. **Критика-образа:** «Ех Ви, не очікував я від Вас такого. Ви мене так підвели!».

24. **Критика-заступництво:** «Так! Не вийшло! Не відчаюйтесь — я Вам допоможу!».

25. **Критика-погроза:** «Я повинен застосувати до Вас самі суворі дисциплінарні заходи; або: за таку роботу я вимушений дати подання про Ваше звільнення».



Крім перелічених, є ще й інші види критичних оцінок, але для проведення навчально-психологічного тренінгу достатньо і такої їх кількості.

### **Порядок проведення тренінгу**

Завдання видається групі, яка розподілена на 3 підгрупи. Кожна з груп, порадившись впродовж 3—5 хвилин, визначає форму критики згідно до виданої установки.

Потім представники груп по черзі зачитують кінцевий варіант критичних зауважень і самі визначають, яку форму критики вони використали.

Для оцінки варіантів відповідей вибирають двох — трьох експертів з числа підготовлених і здібних студентів, які працюють під консультативним керівництвом викладача.

Для розвитку змагальності подані варіанти критики по кожній з вправ оцінюються експертами за десятибальною шкалою, аргументуються і протоколюються. В кінці тренінгу підраховується кількість балів, набраних кожною підгрупою і визначається переможець.

При видачі певної установки викладач враховує спеціальність, яку отримує студент у вузі.

#### **Вправа 1**

**Загальна установка:** Ви працюєте головним бухгалтером. Вам особисто необхідно покритикувати свого підлеглого при безпосередньому контакті з ним.

##### **Ситуація для групи:**

1. Під час роботи Ваш підлеглий вивів з ладу (через свою неухважність забув виключити) дорогу електронно-обчислювальну техніку (комп'ютер). Як Ви йому за це винесете догану?

2. Комірник, завідуючий складом (чи інша матеріально-відповідальна особа) несвоєчасно подав звіт та ще й неакуратно складений. Що ви йому скажете?

#### **Вправа 2**

**Загальна установка:** Ви працюєте головним бухгалтером. По телефону висловлюєте незадоволення діями Вашому колезі, начальнику цеху рослинництва, головному економісту.

##### **Ситуація для групи:**

1. Начальник цеху рослинництва (головний агроном) не забезпечив належного зберігання дорогих мінеральних добрив і гербіцидів. Що Ви скажете своєму колезі?

2. Начальник цеху тваринництва (головний зоотехнік) в своєму підрозділі не забезпечив своєчасного оприбуткування молодняка крупної рогатої худоби чи свиней. Як Ви йому вкажете на це?

3. Ваш колега головний економіст, переманив з бухгалтерії грамотного, здібного, старанного працівника, дуже потрібного Вашому колективу. Ваша критика на адресу головного економіста.

### **Вправа 3**

**Загальна установка:** Ви працюєте начальником планово-економічного відділу сільськогосподарського підприємства. На оперативній нараді чи засіданні правління Вам необхідно публічно виказати критичні зауваження на адресу свого керівника.

#### **Ситуація для групи**

1. Голова правління ВАТ «Агросоюз» не виконав своєї обіцянки: за своєчасно виконану додаткову роботу по обробці цукрового буряка працівникам відділу видати премію цукром. Що Ви скажете?

2. Голова сільськогосподарського кооперативу, заключаючи угоду з тимчасовим колективом по ремонту тваринницьких приміщень, підписав її, попередньо не узгодивши її з начальником планово-економічного відділу, що загрожує небезпекою незаконних фінансових операцій по оплаті праці цих тимчасових працівників. Як Ви будете йому про це вказувати?

### **Висновки**

1. Всі наведені раніш форми по відношенню до підлеглих можуть бути використані Вами як керівником при умові, що підлеглий глибоко поважає Вас і цінує Вашу думку про себе. Бажаючи виглядати гідно в очах свого керівника, він стерпить різну критику і прикладе всі зусилля по усуненню недоліків.

2. Однак, критикуючи свого підлеглиго, керівник обов'язково повинен врахувати його особисті характеристики (вік, стать), а також індивідуальні особливості: характер, темперамент. Тому, щоб добитись ефекту впливу, одну людину (холерика, наприклад) можна полаяти, навіть, і публічно, а по відношенню до другої (меланхолік) бажано використати поблажливу або підбадьорюючу форму критики і висловлювати її переважно без свідків, наприклад: «Ну як же так? Така талановита людина, а робота виконана на низькому рівні?»

3. Якщо підлеглий відноситься до Вас, як до керівника дуже недоброчливо, з підозрою, то критику в його адресу обов'язко-

во треба поєднувати з позитивними оцінками його кращих рис характеру: добросовісність, творчий підхід, ініціативність і ін..

4. По відношенню до колеги не можна використовувати ті форми критики, котрі застосовуються до підлеглих. Визначити самостійно які.

5. До безпосереднього керівника ще більш звужується кількість видів критичних оцінок. Визначити, які форми критики для вищого керівництва є зовсім неприйнятними.

*Виступаючи проти думки або дії керівника необхідно:*

— робити це тактовно, уникаючи конфронтації або ворожнечі, наприклад: «Я згоден з Вами в необхідності проведення швидкого ремонту тваринницьких приміщень. Однак, при підписанні угоди не слід відмовлятися від виконання розрахунків з економічного обґрунтування витрат, які виділяються на ці потреби.» Або: «Мені подобається Ваша основна ідея. Однак я хочу знати, чи зможу я внести пропозицію, щоб ми досягли ще більшого ефекту від цього заходу»;

— якщо керівник не прийняв Вашу пропозицію і не реагує на неї, прийміть це прихильно, не гублячи свого «я», і звичайно, не сердіться — це може привести до розриву відношень, а якщо виграли, то будьте скромні, не радуйтеся: «ну ось бачите! Я ж казав Вам».

*Публічна критика має бути:*

— принциповою, тобто виступаючий повинен чітко уявляти, від чийого імені він критикує: від себе, групи, підрозділу чи колективу в цілому;

— заснованою на фактах, прикладах, розрахунках;

— аргументованою, доброзичливою, по можливості поблажливою, тому що тільки така критика може спонукати людину до дії для виправлення недоліків;

— конструктивною, тобто закінчуватись певними пропозиціями по усуненню недоліків.

При висловлюванні критичних оцінок необхідно керуватись наступними правилами:

1. Подумати ще раз: чи треба критикувати? Без потреби не критикувати. Не поспішати з покаранням. Адже недарма в Статуті однієї із армій офіцерам заборонялось карати солдатів в день його провини. Оголошувати догану вони мали право тільки через добу.

2. Порівняти дозу критики з глибиною провини.

3. Критикуючи, ніколи не підвищувати голос, зберігати доброзичливий тон.

4. Продумати місце, час і спосіб критики.
5. Критикуйте не «за спиною», а безпосередньо і прагніть, щоб це було наодинці.
6. Співчутливо відноситись до того, проти кого направлений виступ.
7. Робити конкретні предметні зауваження і конструктивні пропозиції, а не критикувати взагалі.
8. Виразити впевненість, що людина виправиться.
9. Не згадувати минулих помилок, не висловлювати зауважень людині, яка виправилась.
10. Не використовувати в своїй мові слів «завжди», «ніколи» — це свідчить про упередженість оцінки поведінки.
11. Не порівнювати дану людину з іншими.

На заняттях бажано також розглянути, які вимоги до критики сформулював Дейл Карнегі. Він сформулював дев'ять правил, дотримання яких дозволяє впливати на людей, не ображаючи їх.

1. Починайте з похвали і щирого визнання гідності співрозмовника.

2. Вказуйте на помилки інших не прямо, а опосередковано.

3. Спочатку пригадайте і поговоріть про власні помилки, а потім критикуйте співрозмовника.

4. Замість того, щоб наказувати, задайте співрозмовнику питання.

5. Надайте людям можливість врятувати свій престиж.

6. Висловлюйте схвалення людям з приводу найменшої їх удачі, відзначаєте кожний їх успіх, будьте «щиросердними в своїй оцінці і щедрими на похвалу».

7. Створюйте людям добру репутацію, яку вони обов'язково будуть прагнути виправдати.

8. Частіше вдавайтесь до заохочень, створюйте враження, що помилку, котру ви помітили, можна легко виправити. Робіть так, щоб те, на що ви спонукаєте людей, здавалось їм не важким.

9. Домагайтесь, щоб люди були раді виконати те, що ви пропонуєте.

Однак незалежно від займаної посади кожна людина може опинитись як в ролі того, хто критикує, так і в положенні того, кого критикують.

Якою ж може бути критика, коли вас критикують?

Чим вона викликана? Як стати самокритичним і уникнути конфліктних ситуацій. З точки зору соціальної поведінки особистості треба грамотно визначити мотиви критики. Це допоможе Вам зробити правильні висновки.

### ***Мотиви критики:***

1. Критика з метою допомогти справі.

Критикуючий висловлюється по суті, але в силу свого характеру чи низької культури спілкування робить це різко і голосно. Вам, як керівникові, необхідно зосередити увагу на тому, що критикуючий хоче допомогти справі, і не звертати уваги на різкість і образливий тон.

2. Критика з метою показати себе:

Інколи критика використовується людьми з метою продемонструвати власні знання, досвід, ерудицію, підкреслити свою значимість. Кращий вихід з цього положення — уникнути підлюбим приводом від взаємодії з такою людиною, котра критикує, аби показати себе.

3. Критика з метою зведення рахунків:

Ця критика завуальована: критикуючий не видає своїх егоїстичних цілей і намірів, прикриваючись вболіванням за справу. Згущуються краски з метою зганьбити людину за минулі образи. Доказувати будь що тому, хто буде своєю кар'єру з цією метою, безрезультатно: необхідно будувати свій захист аргументовано, заручившись підтримкою оточуючих людей.

4. Критика з метою перестрашування:

Використовується як спосіб завуальовати свою власну нерішучість, боязнь взяти на себе відповідальність. Така критика використовується підлеглими для того, щоб при сприятливому повороті ситуації в майбутньому мати можливість заявити: «А я вас попереджував» — з перестраховкою, щоб йому не доручили справу.

5. Критика з метою упередження заслужених обвинувачень:

Така критика вживається заздалегідь, щоб нейтралізувати виступ на зборах, при розгляді різних скарг та в інших випадках.

6. Критика з метою контратаки:

Може використовуватись як реакція на будь чий виступ, зауваження оточуючих, керівника; тобто, це може бути своєрідний протест підлеглого проти докору, нарікань з боку керівника і інших членів колективу.

7. Критика з метою отримання емоційного заряду:

На жаль, є люди, які періодично зазнають необхідність в емоційному стресі і почувають себе краще після того, як поговорять на підвищених тонах, доведуть себе і оточуючих до певного емоційного накалу. Для цього вони можуть вдаватись до критики, особливо якщо їх об'єкт легко піддається емоційному впливу.

Всіма засобами намагайтесь огородити себе від контакту з такими людьми.

### **Загальний висновок із тренінгу**

Необхідно вчитись позитивно критикувати інших людей, не викликаючи образи і обурення. Якщо критика направлена особисто в Вашу адресу, то якою б гіркою вона не була, головне — вміти зробити правильний висновок і постаратися надалі не допускати висловлювань чи дій, які визивають критику.

В кінці: тренінгу, якщо дозволяє час, запропонувати тести.



#### **«КРИТИКА І ВИ»**

*Інструкція:* На окремому аркуші зазначте, який варіант відповіді Ви обрали.

#### **1. Чи вважаєте Ви критику методом усунення недоліків в роботі окремих осіб або колективів?**

- а) так, вважаю критику необхідним і нормальним елементом життєдіяльності любого колективу;
- б) критика лише ускладнює відношення в колективі, тому я її не визнаю;
- в) критика допустима, але не слід прибільшувати її роль і вдаватися до неї часто.

#### **2. Як ви ставитесь до публічної критики?**

- а) вважаю публічну критику ефективною формою усунення недоліків;
- б) вважаю, що краще висловити зауваження людині в кабінеті, ніж публічно на людях;
- в) відаю перевагу «кулуарній критиці», тобто критику «за очі», в неслужбовій обстановці, в напівшутливій формі.

#### **3. Чи можна, на Вашу думку, критикувати начальство?**

- а) так, звичайно;
- б) не слід підривати авторитет керівника, тому публічно критикувати начальство не вважаю за доцільне;
- в) можна, але вкрай обережно.

#### **4. Як ви ставитесь до самокритики?**

- а) намагаюся бути об'єктивним до себе і «своїєї» служби і, якщо бачу недоліки, відкрито визнаю їх сам, не чекаючи поки на них вкажуть інші;

б) зазвичай, я знаю недоліки роботи «своєї» служби і мої особисто, але не поспішаю себе критикувати;

в) критикувати себе ні до чого, тому що охочих тебе полати завжди достатньо.

**5. Висловлюючи критичні зауваження, чи намагаєтесь Ви висловлюватися м'яко, коректно, тактовно, так, щоб не задіти гідність того, кого критикуєте?**

а) так, звичайно;

б) ні, вважаю, що чим сильніше принижена гідність того, кого критикують, тим краще;

в) все залежить від самої «особистості»: якщо вона вже дуже вразлива — враховую це, а якщо ні — особливо не церемонюсь.

**6. Виступаючи з критичними зауваженнями, чи намагаєтесь Ви «підсолодити пілюлю» вказівками на позитивні моменти в діяльності об'єкту критики?**

а) так, звичайно, намагаюсь;

б) не бачу в цьому необхідності;

в) якщо погано знаю того, кого критикують, чи мені відомо, що він образиться, тоді намагаюсь.

**7. Чи дозуєте Ви об'єм критики, чи намагаєтесь дотримуватись деякої «міри» критики?**

а) так, намагаюся критикувати не більше, ніж за один проступок;

б) ні, зазвичай висловлюю все, що на мій погляд, є недосконалим в діяльності об'єкту критики;

в) стараюсь обмежити поле критики предметом обговорення.

**8. Чи вносите Ви впродовж критичного виступу якісь пропозиції для виправлення чи обмежуєтесь вказанням на недоліки?**

а) так, вважаю, що той, хто критикує, повинен щось пропонувати, а інакше він не має права на критику, тому стараюсь вносити якісь пропозиції;

б) ні, я вважаю, що головне — викрити проблему, вказати на недоліки, а як їх усунути — справа тієї служби, яку критикують, або інших компетентних органів і спеціалістів;

в) як правило, віддаю перевагу конструктивній критиці, але якщо навіть важко щось запропонувати, все рівно не можна тільки вказувати на недоліки.

**9. Яка зазвичай ваша перша реакція на критику?**

а) прагну тут же відповісти, відразу прошу слова чи говорю з місця;

б) переживаю мовчки, з образою, від відповідного виступу стараюсь відмовитись;

в) обмірковує критику, виступити з відповіддю не поспішаю, але якщо наполягають, не відмовляюсь.

**10. Яка поведінка характерна для вас при відповіді на критику?**

а) як правило, стараюсь прийняти критику, навіть якщо вона не зовсім об'єктивна;

б) вдаюся до методу «захист від супротивного», тобто критикую того, хто критикував мене;

в) намагаюсь захищатися, відвести критику, вказати на пом'ягчуючі об'єктивні обставини, супутніх винуватців.

**11. Чи дратує вас критика?**

а) так, як правило;

б) не дуже;

в) дивлячись, як хто критикує.

**12. Чи виявляєте ви почуття огиди до критикуючої вас людини?**

а) так, як правило;

б) вкрай рідко;

в) так, якщо критика не справедлива чи подається в різкій, образливій формі.

**13. Як ви в подальшому будете свої відношення з критикуючою вас особою?**

а) як і раніше;

б) стараюсь при нагоді «відповісти взаємністю» або зачепити «його інтереси» іншим, доступним мені способом;

в) деякий час обходжу цю людину, намагаюсь не вступати з ним в контакт.

**14. Як ви ставитесь до тих, хто сам себе критикує?**

а) вважаю їх «притосованцями», «боягузами», «підлабузниками»;

б) нормально ставлюсь, що тут особливого;

в) раджу надалі не поспішати з самокритикою.

**15. Чи існує карна відповідальність за переслідування критикуючих?**

а) так;

б) ні;

в) не знаю.



**16. Запитання — гумор: яке висловлювання про критику вам ближче:**

- а) критика — це ліки, які треба вміло застосовувати і приймати;
- б) управлінська діяльність -те ж мистецтво, тому нехай мене оцінять ті, на кого це покладено, а не всякий, кому не лінь;
- в) і на критику існує мода.

Підрахуйте кількість набраних балів і ознайомтесь з трактовкою результатів.

Варіанти відповідей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
а	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	3	1	3	2
б	0	1	0	2	1	1	0	1	0	0	2	3	0	2—	0	0
в	2	0	1	1	2	3	3	3	3	1	3	2	3	1	0	1

**8—18 балів.** Ваше відношення до критики скоріше негативне, ніж позитивне. Вам не подобається, коли критикують Вас, а критикуючи інших, нерідко втрачаєте почуття міри. І в тому, і в іншому разі ви дуже емоційні, швидко збуджуєтесь, можете скипіти, допустити різкість. Вам необхідний «комплекс стабільності», тобто почуття впевненості: в собі, в правомірності своїх дій і рішень, а для цього потрібно активно підвищувати свій діловий рівень, не переоцінювати себе, але і не принижувати своєї гідності.

**19—32 балів.** Ви з терпінням відносите до критики, вважаєте її допустимим елементом управлінської діяльності, не переоцінюючи її значення. Вашу поведінку в ролі того, кого критикують і критикуючого, можна охарактеризувати як, «контрольовану емоційність» — ви рідко виходите з себе. В той же час ви вільні від почуття образи, бажання «насолити» критикам, виправдати свої помилки.

**33—46 балів.** Ви по-діловому ставите до критики, достатньо спокійно її сприймаєте, мужньо і відкрито визнаєте свої помилки. Інколи вас відвідує почуття досади на критику, однак ви це намагаєтесь скривати. В критичних виступах ви не переборщуєте, не намагаєтесь оправдовуватись, звалюючи вину на інших. Добрі знання своєї справи, впевненість в тому, що ви на своєму місці, дозволяє вам не дбати про особистий авторитет, а пам'ятати лише про користь справи.

## Мистецтво критики

**Інструкція:** Відповідайте «так» чи «ні» на нижче вказані запитання і відмітьте на окремому аркуші.

1. Чи визначаєте ви мету критики (тобто те, до чого і як вона повинна призвести)?

2. Чи продумете ви місце, час і форму критики?

3. Чи має право той, кого критикують, на самому початку розмови подати пом'якшуючі обставини?

4. Чи має підлеглий право бути підданим критиці наодинці?

5. Чи змінюєте ви «ступінь» критики в залежності від ситуації?

6. Чи намагаєтесь критикувати підлеглого саме за те упущення, а не взагалі?

7. Чи має для вас значення, який темперамент має та людина, яку ви критикуєте?

8. Чи повинні піддаватись розголошенню заходи, які прийняті по критичним зауваженням?

9. Чи стараетесь ви контролювати гучність свого голосу (не кричати) тоді, коли ви критикуєте будь — кого?

10. Чи повинен критикуючий вказувати шляхи рішення ситуації, котра призвела до критики?

Підрахуйте кількість позитивних відповідей і ознайомтесь з трактовкою результатів.

**0—3** позитивних відповідей. На жаль, але ви не вмієте критикувати. Від цього прямо чи непрямо потерпаєте і ви, і ваші підлеглі. Вивчення спеціальної літератури допоможе вам позбавитись цього недоліку.

**4—7** позитивних відповідей. Ви відноситеся до групи «середняків». «Мистецтво» критики поки недосяжне вам в повній мірі. При висловленні критичних зауважень старайтесь керуватись правилами, які вміщені в даному розділі, і результати обов'язково прийдуть.

**8—10** позитивних відповідей. Однозначно сказати про те, що ви оволоділи мистецтвом критики, не можна, але ваше вміння критикувати не відштовхуючи, а наближуючи, привертаючи до себе, заслуговує похвали. Якщо хочете розвинути цю здібність — використовуйте спеціальну літературу.

## Заняття 5

### Підбір на посаду

*Всі господарські операції можна в кінцевому рахунку звести до визначення трьома словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у Вас відсутня надійна команда, то за допомогою інших факторів мало що вдасться зробити,*

Л. Якокка

В сучасних умовах робота по формуванню професійного управлінського персоналу фірми є найважливішим чинником успішного бізнесу. Інтенсифікація виробництва передбачає збільшення його продуктивної сили не за рахунок залучення нових працівників, а шляхом ефективного використання потенціалу вже наявних. Це в значній мірі залежить від збалансованості його компонентів — особистісного та матеріально-уречевленого факторів виробництва. Виходячи з високого динамізму розвитку трудового потенціалу, дуже важливою умовою якісного формування та оновлення кадрового складу є науково обґрунтована організація вивчення професійних здібностей претендентів на посади, оцінка їх ділових та особистих якостей, прийняття ефективних кадрових рішень щодо підбору на посаду осіб, зайнятих в сфері бізнесу.

### Роз'яснення до виконання заняття

В організації ефективного управління персоналом в як в міжнародних, так і вітчизняних фірмах великого значення набувають процедури підбору та розстановки кадрів.

*Підбір кадрів* — це процес їх вивчення з метою визначення придатності до успішного виконання управлінських функцій на окремих посадах.

*Розстановка кадрів* управління полягає в доцільному розподілі наявних працівників в структурних підрозділах у відповідності з вимогами управлінського колективу як одного цілого.

В сучасних умовах склалися три основних науково-практичних методи в процесі підбору та розстановки кадрів: вільний підбір; відповідності формальним критеріям; конкурс.

*Вільний підбір* полягає в самостійній діяльності кадрових служб (окремих керівників), підприємств та організацій з пошуку кандидатів на вакантні управлінські посади. Може бути більш доцільним при заповненні посад менеджерів середньої ланки із числа найбільш активних, ініціативних працівників на основі особистого спостереження.

### **Недоліки вільного підбору полягають:**

— в обмеженні кількості осіб, із яких вибираються кандидати;

— в допущенні випадковості при просуванні по службі;

— в складності дотримання єдиних вимог для всього управлінського апарату.

*Метод відповідності формальним критеріям* функціонує у відповідності з номенклатурою посад керівників та спеціалістів: професійно-кваліфікаційними моделями працівників; загальногалузевими характеристиками посад службовців, та інше.

Недоліком цього механізму підбору є те, що практично неможливо визначити первинний вичерпаний та точний перелік вимог до претендентів на окремі посади.

*Конкурс* ґрунтується на принципі загальності при виборі кандидатів для роботи в апараті управління. Перемоги цього методу полягають в гласності, яка створює необхідні умови для здійснення контролю за проведенням кадрової політики, з також в наданні можливостей широкому колу осіб прийняти участь у конкурсі.

Дуже подібною до конкурсу є форма зміщення керівних посад апаратів правління корпоративних підприємств через вибір.

### **Мета заняття**

З'ясувати та засвоїти сутність і особливості методів підбору та розстановки управлінських кадрів: оволодіти методикою підбору претендента на посаду в сучасних фірмах.

Вихідна інформація

При виконанні оцінок претендентів за визначеними критеріями застосувати інформацію, подану в характеристиках кандидатів на посаду.

### **Методичні вказівки**

При виборі оптимального кадрового рішення можна застосовувати різні підходи та методики. Сутність методики ра-

нжування полягає в послідовності надання переваги (ранжування) окремих претендентів за вибраними показниками та визначення підсумкового «рангу». При кожному порівнянні перший ранг отримує кандидатура, визнана кращою. Найнижчий ранг (в нашому прикладі четвертий) отримує кандидатура, яка визначається найменш прийнятною за даним критерієм. В тому випадку, якщо двоє (або більше) претендентів виявляються рівнозначно прийнятними, або рівнозначно неприйнятними по одному критерію, вони отримують однаковий ранг.

Кінцеве ранжування проводиться за підсумками усіх критеріїв. Для цього визначають суму (сумарну величину) отриманих кожним із претендентів рангів і ділять їх на кількість критеріїв, взятих для ранжування (в нашому прикладі — на 12). Чим меншим виявляється отриманий результат, тим більш прийнятною буде ця кандидатура для зайняття вакантної посади.

### **Порядок виконання завдання**

Визначити та відібрати показники оцінки претендентів з точки зору їх загальної відповідної цінності для СП «Меркурій».

Провести ранжування кандидатів по кожному критерію, використовуючи інформацію в поданих характеристиках.

Занести результати в таблицю оцінок, доповнити їх ще критеріями, які на вашу думку, вважаються необхідними.

Вихідні дані: у зв'язку зі звільненням за власним бажанням комерційного директора СП «Меркурій», виникла необхідність підбору його наступника.

На посаду можуть претендувати чотири кандидати. Характеристики їх наведені далі.

**Ткаченко Іван Олексійович.** 28 років. Освіта вища, закінчив Київський національний економічний університет. Працював директором територіальної філії «Меркурій» в м. Путивль.

Відмінний організатор із аналітичним розумом та творчим підходом. Вміє швидко оцінювати виробничі обставини, підібрати, розставити та максимально завантажити людей, перевірити результат. Суворий при оцінці своєї діяльності та підлеглих.

Прибічник чіткого розподілу функцій поміж підлеглих. Вміє довго не втручатись в справи підлеглих йому структурних одиниць, якщо ті не припускають перебоїв в роботі. Не любить людей повільних та некомпетентних в своїй справі. В цих випадках втручається у справи, прагнучи своїм прикладом показати практичний взірець справи.

Може працювати з комп'ютером, створив локальну мережу для своєї філії й стимулює працівників, які прагнуть до адаптації програмного забезпечення для потреб філії.

Систематично відтворює нові ідеї перед керівництвом, ставлячи питання про модернізацію виробництва та філії СП. Вміє встановити контакт з науковими працівниками, зацікавити своїми ідеями. Підтримує нововведення і допомагає їх втілювати.

Швидкий, рухливий, володіє почуттям гумору, який іноді переходить в сарказм. В відносинах сухий, офіційний. З неохотою йде на спілкування з людьми, які не розбираються у комп'ютерній техніці.

Може відхилити гарну ідею, якщо в нього не було часу в неї вникнути. Не любить, коли його довго переконують. З людьми, які відхилили його пропозиції, офіційний до неприязні. Підлабунників не терпить.

Відношення до нього різне. Одні поважають за любов до творчості, високий рівень знань, інші критикують за фантазерство, за захоплення експериментами.

Дещо замкнутий, небагатослівний, зближується з людьми повільно, але надовго.

**Бондарчук Микола Олександрович.** 30 років. Освіта вища. Закінчив Харківський економічний університет по спеціальності менеджер із зовнішньоекономічної діяльності. Працює референтом у комерційного директора СП «Мрія», який конкурує з СП «Меркурій».

Вміло поєднує планування та аналіз господарської діяльності з організаційною роботою. Створив інформаційно-аналітичний відділ СП «Мрія». Підбираючи спеціалістів, тривалий час придивляється до них.

Роботу веде вдумливо, без поспіху. Всі запропоновані рішення ретельно економічно обґрунтовує.

Не прибічник чіткого розподілу обов'язків. Сповна віддається роботі. Такого ж відношення вимагає від підлеглих. Вміє створити атмосферу творчості, зацікавити людей. Не терпить в людях бездумного механічного підходу до справи. Цінує ініціативних, самостійних людей. Сам часто дає обґрунтовані пропозиції. Його виступи завжди злободенні, а рішення, які він пропонує, настільки неочікувані, що витримують активну полеміку.

Часто і гостро критикує невірні дії керівників, незважаючи на їх ранг. Не шкодує часу, щоб переконати людей в правильності запропонованого. Вміє відстояти свою думку.

Любить спілкуватись з людьми, легко встановлює контакти, та не завжди вміє в подальшому їх підтримувати. Прибічник об'єктивного ставлення до людей. Людина пряма, принципова. Зважає на думки інших людей. Гостро переживає критичні за-

уваження на свою адресу. Іноді можливі депресії. В цих випадках довгий час приходиться до себе. Під час особливого хвилювання прагне говорити повільно.

Має яскраво означені захоплення — комп'ютерні ігри. Весь вільний час може проводити за комп'ютером, однак навички користування комп'ютером за рамками ігор його не цікавлять.

Звертався до керівництва СП з проханням про підвищення, але отримав категоричну відмову.

**Риндін Олександр Павлович.** 25 років. Освіта вища. Закінчив Сумський державний університет за спеціальністю практичний психолог. Два роки працював представником СП «Меркурій» в Норвегії і Данії. Зараз менеджер з імпорту. Швидко орієнтується в виробничих ситуаціях, та часто допускає помилки через поспішні рішення.

Вміло диференціює підхід до колег. Знає характер, нахили і відношення до справи кожного. Особливу увагу приділяє розвитку почуття відповідальності у підлеглих.

Поряд з оперативним вирішенням питань відділу імпорту, займається самоосвітою. Добре володіє англійською та норвезькою мовами.

Маючи можливість працювати в мережі «Інтернет», здатний, захопившись, непродуктивно витратити час.

Особисто приймав участь в підготовці тестової бази для атестації керуючих територіальними представництвами СП «Меркурій». Любить виступати на зборах і нарадах, прагнучи вразити своєю ерудицією. Може похвалити себе без необхідних для того підстав. Найбільших успіхів досягає при самостійній роботі.

**Ісаєв Віктор Андрійович.** 25 років. Освіта вища. Закінчив Московський державний університет за спеціальністю економіст. Рік стажувався у Канаді. Зараз — начальник служби перевезень СП «Меркурій» на тимчасовій основі. Відповідає за оформлення митної документації.

Стриманий, виконавчий, діловий та пунктуальний. Ініціативи не проявляє, але доручені завдання виконує в багатьох варіантах, відмічаючи переваги та недоліки кожного. Намагається уникнути відповідальності за прийняті рішення. Від інших працівників відділу перевезень намагається держати дистанцію

Більшу частину робочого часу проводить на робочому місці, намагаючись уникнути навіть одноденних відряджень.

Вільно володіє німецькою та французькою мовами. За дорученнями служби маркетингу розробляє систему використання транспорту, що співпрацює з СП фірмами для оптимізації перевезень.

Досвіду управлінської роботи не має, але вважає себе здатним очолити комерційні структури й підрозділи СП «Меркурій».

У випадку обрання на посаду комерційного директора, обіцяє надати розроблений ним бізнес-план по завоюванню двох сегментів ринку міжнародних перевезень.

Має слабке здоров'я. Через загострення хронічного захворювання бронхів може «випадати» із роботи на один-два тижні.

**ТАБЛИЦЯ ОЦІНОК ПРЕТЕНДЕНТІВ**

Критерії ранжування	Ранги претендентів на посаду			
	Ткаченко І. О.	Бондарчук М. О.	Риндін О. П.	Ісаєв В. А.
Зацікавленість в одержуваній посаді				
Знання прав та обов'язків майбутньої посади				
Ерудиція по профілю майбутньої діяльності				
Досвід по профілю майбутньої роботи				
Ініціативність				
Управлінські навички				
Знання іноземних мов				
Навички роботи з комп'ютером				
Комунікативні навички				
Схильність до відряджень				
Здатність установити сприятливий мікроклімат в колективі				
Разом				
Кінцевий ранг				



### **Контрольні питання**

1. Які методи підбору кадрів мають найширше застосування в міжнародних фірмах?
2. В чому полягають недоліки методики ранжування?
3. Яку роботу потрібно проводити в спільному підприємстві для формування резерву управлінських кадрів у майбутньому?
4. Як може змінитися ситуація при прийнятті кадрового рішення у випадку, якщо претендент на посаду № 3 зніме свою кандидатуру?



## Заняття 6

### «Вирішення конфліктних ситуацій в управлінні персоналом»

**Мета заняття:** Формування вміння аналізувати конфліктні ситуації, що виникають в трудових колективах; опанування способами конструктивного та ефективного їх вирішення і попередження.

**Форма та проведення заняття:** навчально-психологічний тренінг з проведенням імітаційно-ігрового моделювання конфліктних ситуацій, їх аналізу, а також аналізу фрагментів відеофільму.

Умови проведення заняття: ті ж, що і при проведенні заняття «Оволодіння мистецтвом критики».

В управлінській практиці постійно виникають конфліктні ситуації, адже ідеального поєднання інтересів всіх працівників не буває, а якщо є відмінності в інтересах, то не уникнути і конфліктів, якщо ці інтереси переходять в протиріччя і, навіть в суперечки.

Однак слід пам'ятати, що конфлікт — це не тільки негативне явище. Наука і практика свідчать про те, якщо в колективі нема конфліктів, то він перебуває в стані вимирання або жорсткої диктатури, де будь-яке висловлювання або суперечка не допускається.

Головним є вміння визначати причини конфліктів, їх мотиви, яким підвладна особистість або соціальні групи, своєчасно попереджувати соціальні сутички, знаходити шляхи виходу з обставин, що склалися. Таким чином, мета не в тому, щоб попередити або вирішити конфлікт, а в тому, щоб знайти можливість зробити його продуктивним.

Можна назвати цілий ряд ситуацій, які є звичайними або типовими ситуаційними конфліктами. Наприклад, можливе виникнення конфліктної ситуації при розподілу винагород та пільг згідно підсумків року; складанні графіку відпусток; направлення співробітників на допоміжні роботи; скорочення штату тощо. Однак є і незвичайні ситуації, які виникають в колективах, але невміння керівника поводити себе в конкретній ситуації може привести до зниження його авторитету.

### Порядок проведення тренінгу

Це заняття бажано проводити в спеціально обладнаній аудиторії (відеокамера, відеомагнітофон). Викладач знайомить студентів зі змістом кожної ситуації, основними діючими особа-

ми якої є керівник організації та хто-небудь з його підлеглих. З числа студентів, з урахуванням їх побажань, обирають декількох для виконання цих ролей. Решта студентів стежить за ходом подій та виступає як експерти. Для отримання альтернатив вирішення конфліктної ситуації іншим студентам пропонується виконувати ролі учасників. В процесі вирішення конкретної ситуації можливо і залучення нових учасників конфлікту.

Весь процес розігрування кожної конкретної ситуації різним складом учасників оператор записує на відеокамеру. По закінченні розгляду всіх запропонованих викладачем установок проводиться перегляд відеофільму з аналізом поведінки учасників. При цьому слід акцентувати увагу не тільки на тому, що вони говорили та яким тоном, але і на їх невербальну поведінку: пози, жести, міміку.

Фахівці в галузі людського спілкування встановили, що приблизно 55 % інформації ми отримуємо при невербальному (немовному) спілкуванні, що супроводжує мовний контакт (міміка, жести, пози); 38 % інформації дають нам тональність та тембр голосу, і тільки 7 % — зміст сказаного.

При формулюванні умов окремої ситуації викладач повинен враховувати напрямок фаху, який студенти отримують у навчальному закладі.

### *Ситуація 1*

Ви працюєте керівником сільськогосподарського підприємства. Після закінчення навчання сюди повертається випускник економічного факультету — економіст з бухгалтерського обліку, який навчався за рахунок коштів господарства. Під час проходження виробничої практики він зарекомендував себе здібним, ініціативним, непогано підготовленим фахівцем. Одружений. Жінка — агроном із захисту рослин. Зараз він претендує на посаду головного бухгалтера, на яку раніше він був зорієнтований. Однак на посаді головного бухгалтера працює вже тривалий час досвідчений фахівець, 63-річна людина пенсійного віку. Ви бажаєте взяти на роботу молодого спеціаліста, а також заповнити вакантну посаду агронома із захисту рослин. Що ви зробите в даній ситуації?

#### ***Умови гри:***

У грі приймають участь дві особи: керівник підприємства та головний бухгалтер. В процесі гри може залучатися голова профспілкового комітету. Після ознайомлення із ситуацією група упродовж трьох хвилин інструктує «керівника» щодо того, де, за

яких обставин та яким чином слід йому зустрітися та поговорити з «головним бухгалтером». В той же час викладач інструктує «головного бухгалтера» окремо поза аудиторією.

### *Ситуація 2*

Вашому підприємству потрібен начальник планово-облікового відділу: молодий, добре підготовлений фахівець, що розуміється в комп'ютерах, автоматизованій системі бухгалтерського обліку та сучасних методах економічного аналізу.

Такий претендент є, але однією з його умов є надання житла. Він працює в сусідньому підприємстві та мешкає разом з батьками, одружений, має двох дітей.

А в вашій організації працює досвідчений висококваліфікований механізатор. Він є претендентом на будинок, що добудовується на кошти підприємства. Зараз він мешкає у будинку жінки з її батьками та братом.

Завдання керівника — вирішити проблеми: не втратити та не скривдити старого працівника та взяти на роботу нового начальника відділу.

**Умови гри:** У грі приймають участь дві особи: керівник та механізатор. В процесі гри може залучатися його дружина. Після ознайомлення із ситуацією група упродовж трьох хвилин інструктує «керівника», а викладач — поза аудиторією «механізатора».

### *Ситуація 3*

Ви — директор спецгоспу по вирощуванню племінної великої рогатої худоби. Упродовж останніх двох років у вашому господарстві працює молодий спеціаліст — головний зоотехнік. Саме в цей період сталося помітне покращання виробничих показників в головній галузі вашого господарства: підвищились добові прирости тварин, зросла продуктивність корів. Вам стало відомо, що він хоче звільнитися. Ви розумієте, що можете втратити цінного фахівця. Вирішуєте зустрітися з ним та поговорити, адже ви мало знаєте щодо його особистого життя: не одружений, мешкає у гуртожитку, деś неподалік мешкає одна мати.

**Умови гри:** У грі приймають участь дві особи: директор та головний зоотехнік. Після ознайомлення із ситуацією група упродовж трьох хвилин інструктує «директора», а викладач — поза аудиторією «зоотехніка».

Бажано у всіх трьох ситуаціях змінювати виконавців, щоб практично кожний студент став активним учасником тренінгу.

Вихід із конфліктних ситуацій:

В усіх трьох випадках необхідна здорова оцінка ситуації, а також обов'язкове врахування індивідуальних особливостей учасників конфліктів.

Навики аналізу ситуацій та вироблення рішень передбачають наявність певного рівня соціально-психологічної підготовки керівника. Дослідження свідчать про те, що орієнтація виключно на виробничі аспекти, нехтування сферою між особистих відносин та взаємодії членів колективу призводять до незадоволення та напруженості у відносинах з підлеглими. Це може стати причиною серйозних психологічних проблем для самого керівника, зумовлює підвищену «стресуразливість».

Психологічна підготовленість до управління конфліктними ситуаціями в колективі передбачає:

- уміння аналізувати ситуацію;
- управління її розвитком;
- прогнозування наслідків;
- прийняття оптимального рішення;
- усунення можливих негативних ускладнень;
- застосування позитивного досвіду.

При вирішенні наведених конфліктних ситуацій центральним ланцюгом є переговори — бесіди, в процесі яких повинно бути знайдено оптимальне рішення, прийнятне для всіх.

На самому початку бесіди керівник повинен створити атмосферу доброзичливості, відвертості для досягнення психологічного контакту та прихильності людини. Корисно формувати позитивний дух бесіди, при цьому використовувати похвалу та визнання досягнень підлеглого, використовувати в розмові ім'я партнера, випромінювати добру посмішку, застосовувати компліменти. Дуже важливим є також:

- не нехтувати інтересами партнера;
- не проявляти егоцентризму, тобто треба вміти вислухати партнера щодо його проблем;
- не задавати питань як на «допиті» та їх повинно бути не багато;
- не робити своїх «вставок» до монологу партнера.

Під час бесіди керівник повинен зберігати контроль над ситуацією, тобто управляти ходом розмови, спрямовуючи її у потрібне русло згідно поставленої мети.

Переговори повинні проходити динамічно та завершитись до того, як хтось з учасників почне нею тяготитися, навіть якщо для цього прийдеться відкласти завершення розмови. Співбесідник повинен піти з почуттям готовності до подальших контактів. Ва-

жливо підкреслити вже досягнуте, щоб сформувати впевненість, що переговори не пройшли даремно. Відчуття марності розмови настроює учасників на песимістичний лад та створює у них негативні установки по відношенню один до одного та продовженню бесіди.

Ретельний аналіз ситуації, обміркований вибір лінії поведінки, ефективно проведене обговорення ситуації з її учасниками здатні перетворити конфлікт в інструмент вирішення проблем та навіть в інструмент вирішення відносин між людьми.

*Можна виділити п'ять основних стилів вирішення конфлікту:*

1. **Конкуренція примусу** — орієнтація на задоволення власних інтересів на шкоду іншим, тактика пряmolінійного нав'язування певного варіанту вирішення проблеми. Може бути ефективним, якщо ви:

- маєте певну владу;
- знаєте, що Ваше рішення або підхід правильні та ви можете наполягати на них;
- відчуваєте, що у Вас немає іншого вибору та Вам нічого втрачати.

При використанні цього стилю Ви можете:

А. Потерпіти фіаско, якщо ви не маєте достатньої влади, а ваша точка зору розбігається з точкою зору керівника;

Б. Можете бути недостатньо визнаним, якщо Ваш метод дасть позитивний результат, а ви завоюєте собі прихильників.

2. **Ухилення** — не відстоюєте свої права, не співпрацюєте ні з ким для розробки рішення або просто ухиляєтесь від вирішення конфлікту. Цей метод може успішно використовуватися, якщо:

- проблема не важлива для вас;
- не бажаєте витратити сили на її вирішення;
- знаходитеся в безнадійному стані;
- відчуваєте себе неправим;
- ваш супротивник має більшу владу;
- спілкуєтесь зі складною людиною та відсутні підстави для продовження контакту з ним;
- не володієте достатньою інформацією;
- хочете почекати з прийняттям рішення.

Слід визнати, що ухилення або відсторонення можуть бути досить задовільною та конструктивною реакцією на конкретну ситуацію.

3. **Пристосування (вирівнювання)** — ви дієте разом з іншою людиною, не відстоюєте своїх інтересів. Такий стиль може використовуватися за умови, якщо:

- вас не зовсім цікавить те, що сталося;
- бажаєте зберегти гарні стосунки з людьми;

— Ви розумієте, що підсумок є набагато важливішим для іншої людини, а ніж для Вас;

— ви розумієте, що правда не на Вашому боці;

— у вас мало влади або шансів перемогти.

Таким чином, поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуація та поновити гармонію.

4. *Співробітництво* — спільна співпраця з відстоюванням власних інтересів: довгий, але гарний спосіб пошуку взаємовигідного результату. Такий підхід рекомендується, якщо:

— проблема важлива для обох сторін;

— у вас тісні, тривалі взаємозалежні стосунки з партнером;

— маєте час для вирішення конфлікту;

— обидва учасники добре освічені щодо своїх інтересів;

— партнери мають бажання попрацювати над рішенням;

— обидва здатні викласти суть своїх інтересів та вислухати один одного;

— обидві сторони конфлікту мають рівну владу або не помічають різниці в становищі для того, щоб на рівних шукати вирішення проблеми.

Цей стиль є самим складним, однак він дозволяє виробити рішення, що найбільш задовольняє обидві сторони в важливих конфліктних ситуаціях.

5. *Компромісу* — обмін уступками своїх інтересів для вироблення компромісного рішення, яке б задовольнило обох. Стиль компромісу може бути ефективним, якщо:

— обидві сторони мають однакову владу та взаємовиключаючі інтереси;

— розглядаєте такий підхід вирішення проблеми як більш економічний та ефективний;

— вас задовольняє це тимчасове рішення;

— інші підходи до вирішення проблеми були б не ефективними;

— можете змінити поставлену мету;

— ви вважаєте за краще щось отримати, а ніж втратити все.

Такий підхід можна вибирати з самого початку, якщо не мати достатньої влади для того, щоб досягти бажаного; якщо співробітництво неможливе та якщо ніхто не бажає одноосібних поступок.

На занятті бажано розглянути також правила, додержання яких, згідно Д. Карнегі, може дозволити в конфліктних ситуаціях схилити людей до вашої точки зору:

1. Єдиний спосіб одержати верх у суперечці — це ухилитися від неї.
2. Виявляйте повагу до думки вашого співбесідника. Ніколи не кажіть людині, що вона не права.
3. Якщо ви не праві, визнайте це швидко та рішуче.
4. З самого початку додержуйте дружнього тону.
5. Треба змусити партнера одразу сказати вам «так».
6. Нехай більшу частину часу говорить ваш партнер.
7. Нехай ваш партнер вважає, що дана думка належить йому.
8. Намагайтесь відверто дивитись на речі з точки зору Вашого партнера.
9. Ставтесь зі співчуттям до думок та бажань інших.
10. Воліть до більш благородних мотивів.
11. Драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефектно.
12. Робіть виклик, чіпайте за живе

### **Загальний висновок із тренінгу**

Для ефективного управління персоналом необхідно вчитися вирішувати конфлікти, спираючись на загальнолюдські моральні принципи та намагаючись зробити їх продуктивними.

Вам буде легше отримувати уроки із конфліктних ситуацій, якщо ви запам'ятаєте наступні поради:

1. Подумайте, чому вас може навчити конфлікт.
2. Запитайте у свого внутрішнього голосу, чому можна навчитися, яку користь можна винести з цього сумного досвіду.
3. Відведіть конфлікту відповідне місце:
  - А. Не дозволяйте негативному життєвому досвіду збити себе;
  - Б. Визначте власну позицію та виходьте з неї, не допускайте впливу на неї інших людей;
  - В. Не давайте конфлікту підірвати Вашу довіру до самого себе та знизити самооцінку;
  - Г. Пам'ятайте, що конфлікти складають тільки малу частину вашого життя.
4. Облиште негативні емоції після конфлікту наступним чином:
  - А. навчіться вибачати самого себе;
  - Б. почекайте деякий час, щоб пов'язані з конфліктом почуття зникли;
  - В. усвідомлюйте, що інші люди можуть менш критично оцінювати вас в тому, що сталося, ніж ви самі;

5. Не дозволяйте іншим людям становитися перешкодою вашого самопочуття:

А. уникайте поганих людей, які засуджують вас, прагніть до спілкування з позитивними та доброзичливими людьми;

Б. не витрачайте дуже багато сил на переконання скептиків або на спілкування з тими, хто не хоче вас слухати;

В. не дозволяйте іншим людям збуджувати у вас почуття провини;

Г. будьте готові до спілкування з тими особами, у яких, на ваш погляд, після конфлікту залишився неприємний осадок.

В кінці тренінгу, якщо дозволяє час, запропонуйте слухачам тести:



### **Чи не дуже ви агресивні?**

*Інструкція.* На окремому листі зафіксуйте свій вибір, що є найбільш прийнятний для вас.

**1. Чи схильні ви шукати шляхи до примирення після чергового службового конфлікту?**

А. завжди;

Б. іноді;

В. ніколи.

**2. Як ви поведете себе у критичній ситуації?**

А. «закіпаєте» всередині;

Б. зберігаєте повний спокій;

В. втрачаєте контроль над собою.

**3. Яким вас вважають колеги?**

А. самовпевненим та заздрисним;

Б. дружелюбним;

В. спокійним та незалежним.

**4. Як ви відреагуєте, якщо вам запропонують відповідальну посаду?**

А. приймете її з деякими побоюваннями;

Б. погодитесь без коливань;

В. відмовитесь від неї заради власного спокою.

**5. Як ви будете поводити себе, якщо хтось із колег без дозволу візьме з вашого столу аркуш паперу?**

А. дасте йому «по перше число»;



- Б. примусите повернути;
- В. запитаете, чи не потрібно йому щось ще.

**6. Якими словами ви зустрінете чоловіка (дружину), якщо він (вона) повернувся(лася) з роботи пізніше, ніж звичайно?**

- А. що це тебе так затримало?
- Б. де ти був(ла) допізна?
- В. я вже почав хвилюватися.

**7. Як ви станете поводити себе за кермом автомобіля, якщо б він у вас був? А. намагались би обігнати машину, яка показала вам «хвіст»;**

- Б. вам байдуже, скільки машин вас обійшло;
- В. почали б рухатися з такою швидкістю, щоб ніхто вас не здогнав.

**8. Якими ви вважаєте свої погляди на життя?**

- А. збалансованими;
- Б. легковажними;

**9. Що ви зробите, якщо не все вдасться?**

- А. намагаєтесь звалити провину на іншого;
- Б. примирюєтесь;
- В. становитесь обережними.

**10. Як ви відреагуєте на фейлетон щодо випадків розпусти серед сучасної молоді?**

- А. «особлива розпушта повинна бути покарана»;
- Б. «треба створити для молоді умови для організованого та культурного відпочинку»;
- В. «чому ці проблеми всіх хвилюють?»

**11. Що ви відчуваєте, якщо те, до чого ви так прагнули та хотіли мати, достались іншому?**

- А. «і навіщо я тільки нерви витрачав»?
- Б. «ця людина більш вдала, ніж я»;
- В. «може мені це вдасться наступного разу».

**12. Як ви дивитесь фільм жахів?**

- А. боїтесь;
- Б. нудьгуєте;
- В. отримуєте відверте задоволення.

**13. Якщо із-за дорожнього затору ви запізнюєтесь на важливу зустріч, ви:**

- А. будете нервувати під час наради із-за запізнення;
- Б. намагаєтесь викликати поблажливість партнерів;
- В. засмутитесь.

**14. Як ви ставитесь до своїх спортивних успіхів?**

- А. обов'язково намагаєтесь виграти;
- Б. цінуєте задоволення почувати себе учасником змагання;
- В. дуже сердитесь, якщо програєте.

**15. Що ви зробите, якщо вас погано обслужили в ресторані?**

- А. утримаєтесь від скандалу;
- Б. покликаєте метрдотеля та зробите йому зауваження;
- В. відправитесь зі скаргою до директора ресторану;

**16. Що ви зробите, якщо вашого брата (сестру) скривдили у школі?**

- А. поговорите зі вчителем;
- Б. вчините скандал з батьками неповнолітніх злочинців;
- В. порадите дитині самому дати здачі.

**17. Яка, на вашу думку, ви людина?**

- А. середня;
- Б. самовпевнена;
- В. пробивна (наполеглива).

**18. Що ви відповісте людині, яка молодше за вас, та з якою ви зіткнулись в дверях, і вона почала вибачатися перед вами?**

- А. «Вибачте, це не моя провина»;
- Б. «Нічого, пусте»;
- В. «А чи не можете ви бути більш уважними?».

**19. Як ви відреагуєте на статтю в газеті щодо випадків хуліганства серед молоді?**

- А. «коли ж буде вжито заходів щодо тих, хто соромить сучасну молодь?»
- Б. «треба ввести тілесні покарання»;
- В. «не можна у всьому звинувачувати молодь»

## 20. Уявіть собі, що вам належить знов народитися, але вже твариною. Якій тварині ви надасте перевагу?

- А. тигру або леопарду;
- Б. домашній кішці;
- В. ведмедю.

### ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А	1	2	3	2	3	2	2	2	3	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
Б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	3	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1
В	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2

Трактування результатів.

**36—44 балів.** Ви в міру агресивні, але впевнені в житті, оскільки у вас достатньо честолюбства та самовпевненості.

**45 та більше балів.** Ви дуже агресивні, при цьому часто буваєте надмірно жорстким до інших та неврівноваженим. Ви намагаєтесь досягнути успіху в житті, розраховуючи на власні методи та жертвуючи інтересами оточення. Оскільки у вас не викликає подив ворожість оточення, але при найменшій можливості ви намагаєтесь їх за це покарати.

**35 та менше балів.** Ви занадто миролюбні, що обумовлено недостатньою впевненістю у власних силах та можливостях. Це не означає, що ви — травинка та згинаєтесь під кожним вітерцем. Але більше рішучості вам не завадить.

Якщо з семи та більше питань ви набрали по три бали та менш чим з семи питань — по одному балу, то вибухи вашої агресивності носять більш руйнівний характер, чим конструктивний. Ви схильні до небайдужих дій та жорстких дискусій. Ви ставитеся до людей зневажливо.

Якщо з семи та більше питань ви отримали по одному балу та менш ніж по

сімох питаннях — по три бали, то ви занадто замкнені. Це не означає, що вам теж притаманні вибухи агресивності, але ви їх подавляєте занадто ретельно.



### Чи конфліктна ви особистість

**Інструкція.** Треба відповісти на запропоновані питання, обираючи найбільш прийнятний для вас варіант. Працюйте на окремому аркуші.

**1. Уявіть собі, що в громадському транспорті починається суперечка. Ви:**

- А. уникаєте суперечки;
- Б. можете втрутитися, зайняти сторону потерпілого;
- В. завжди втручаєтесь та до кінця відстоюєте свою точку зору.

**2. На зборах ви критикуєте керівництво за здійснені помилки?**

- А. ні;
- Б. так, але в залежності від вашого особистого ставлення до нього;
- В. завжди критикуєте за помилки.

**3. Ваш безпосередній начальник пропонує свій план роботи, який здається вам нераціональним. Чи запропонуєте ви свій план, який здається вам кращим?**

- А. так, якщо інші мене підтримають;
- Б. звичайно, ви будете підтримувати свій план;
- В. ви боїтесь, що за критику вас можуть лишити преміальних.

**4. Чи любите сперечатися зі своїми колегами, товаришами?**

- А. тільки з тими, хто не обурюється, коли суперечка не псує наші стосунки;
- Б. так, але тільки з принципових, важливих питань;
- В. ви сперечаєтесь з усіма та з будь-якої причини.

**5. Дехто намагається пролізти перед вами без черги:**

- А. вважаючи, що ви не гірше його, намагаєтесь обійти чергу;
- Б. обурюєтесь, але про себе;
- В. відкрито висловлюєте своє обурення.

**6. Уявіть собі, що розглядається раціоналізаторська пропозиція, експериментальна робота вашого колеги, де є сміливі ідеї, але є і помилки. Ви знаєте, що ваша думка буде вирішальною. Що ви зробите?**

- А. висловитесь як щодо позитивних, так і негативних сторін цього проекту;
- Б. відокремите позитивні сторони в його роботі та запропонуєте надати можливість продовжити її;
- В. почнете критикувати її, щоб бути новатором, не можна допускати помилки.

**7. Уявіть: свекруха (теща) постійно говорить вам про необхідність економії, про ваше марнотратство, а сама при цьому купує коштовні речі. Вона хоче знати вашу думку щодо її останньої покупки. Що ви їй відповісте?**

- А. схвалюєте покупку, якщо вона доставила їй задоволення;
- Б. кажете, що ця річ позбавлена смаку;
- В. постійно сваритесь з нею із-за цього.

**8. Ви зустріли підлітків, які курять. Як ви реагуєте:**

- А. думаєте: «навіщо мені псувати собі настрій із-за чужих невихованих дітей?»
- Б. робите їм зауваження;
- В. якщо б це було у громадському місці, то ви б їх вичитали.

**9. У ресторані ви помічаєте, що офіціант обрахував вас:**

- А. ви не даєте йому в такому разі на чай;
- Б. просите його перерахувати суму;
- В. це буде причиною скандалу.

**10. Ви в будинку відпочинку. Адміністратор займається сторонніми справами замість того, щоб виконувати свої обов'язки: не стежить за прибиранням у кімнаті, різноманітним меню. Чи обурює це вас:**

- А. так, але навіть якщо ви висловіте йому претензії, це навряд чи щось змінить;
- Б. ви знаходите спосіб поскаржитись на нього, навіть якщо його звільнять з роботи;
- В. демонструєте своє незадоволення на молодшому персоналі: прибиральниках, офіціантах.

**11. Ви сперечаетесь з вашим сином-підлітком та переконуєтесь, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку?**

- А. ні;
- Б. так;
- В. який же у вас авторитет, якщо визнаєте, що були неправі.

**Ключ до тесту:** за варіант «а»—4 бали, за «б»—0, «в» — 2. Трагування результатів.

Від 30 до 44 балів. Ви тактичні. Не полюбляєте конфліктів, навіть якщо ви їх можете згладжувати, легко уникаєте критичних ситуацій. Коли вам доводиться вступати в суперечку, то ви вра-

ховуєте, що це відобразиться на вашому службовому положенні або на товариських відносинах. Ви намагаєтесь бути приємним для оточення, але коли воно потребує допомоги, то не завжди надасте її. Чи не вважаєте ви, що тим самим ви втрачаєте повагу до себе в очах інших.

Від **15** до **29** балів. Про вас кажуть, що ви конфліктна особистість. Ви наполегливо відстоюєте свою думку, незважаючи на те, що це вплине на ваші службові та особисті стосунки. За це вас поважають.

Від **10** до **14** балів. Ви шукаєте причини для суперечок, більша частина яких зайва. Полюбляєте критикувати, але тільки тоді, коли це вигідно вам. Ви нав'язуєте свою думку, навіть коли ви не праві. Ви не обуритесь, якщо вас будуть сприймати з комплексом неповноцінності?

## Заняття 7

### Документи-регламенти в управлінні персоналом

#### Вступ

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм та методів управління персоналом, що беззаперечно є важливим фактором підвищення соціально-економічної ефективності діяльності кожної організації.

У системі заходів формування ефективного менеджменту організацій важливого значення набуває підвищення рівня роботи з персоналом, переведення цієї роботи на міцний науковий фундамент, застосування накопиченого упродовж багатьох років вітчизняного та закордонного досвіду.

Якщо керівництво організації зацікавлене у формуванні ефективної діяльності, воно розпочинає із розробки документів-регламентів, основних нормативно-правових документів, які регламентують діяльність усіх структурних підрозділів (відділів, служб) та управлінських працівників. Це в повній мірі стосується організації діяльності кадрової служби, чисельність працівників якої обумовлюється штатною чисельністю працюючих на підприємстві.

**Мета заняття:** засвоїти суть та усвідомити значення основних документів, що регламентують діяльність функціональних служб та службових осіб організації, які зайняті в сфері управління персоналом (положення про відділ кадрів та посадові інструкції); оволодіти методикою їх розробки.

#### Положення про структурний підрозділ

Структурний підрозділ є самостійною частиною організації, який виконує визначені функції управління на основі положення про підрозділ.

Положення про структурний підрозділ є основним нормативним документом, який регламентує призначення та місце підрозділу в організації, його структуру, основні функції та завдання управління, права, відповідальність та форми стимулювання працівників підрозділу.

Положення про підрозділ затверджується керівником організації із зазначенням дати та скріплюється печаткою.

Положення про структурний підрозділ дає змогу:

— офіційно закріпити раціональний розподіл функцій управління між структурними підрозділами;

— чітко регламентувати основні завдання управління, закріплені за підрозділом; трудомісткість, тривалість та календарний термін виконання функцій та завдань;

— встановити функціональні взаємозв'язки між структурними підрозділами за кожним комплексом завдань управління;

— підвищити своєчасність та надійність виконання функцій управління шляхом введення кількісних показників виконання завдань управління;

— конкретизувати права підрозділу в частині прийняття рішень і використання ресурсів;

— підвищити колективну відповідальність працівників підрозділу за своєчасне та якісне виконання функцій управління;

— здійснювати моральне та матеріальне стимулювання працівників підрозділу за результатами господарської діяльності.

Положення про структурний підрозділ містить, як правило, п'ять розділів: загальна частина, завдання та функції, права, відповідальність, стимулювання.

У **загальній частині** положення вказується: підпорядкованість підрозділу в організації відповідно до схеми організаційної структури; порядок створення, реорганізації та ліквідації підрозділу; кількісно-кваліфікаційний склад працівників підрозділу виходячи їх нормативної чисельності працюючих та штатного розкладу; схема підпорядкованості персоналу всередині підрозділу із закріпленням за працівниками завдань управління; перелік основних нормативних актів, якими керується підрозділ у своїй роботі; основна мета, призначення та місце в системі управління організацією.

Перелік основних завдань та функцій може бути викладеним у одному чи двох окремих розділах положення. У спрощеному вигляді — це перелік основних завдань та функцій, виконання яких покладено на підрозділ.

Доцільно деталізувати усі функції управління із зазначенням періодичності їх виконання, трудомісткості, тривалості виконання із зазначенням термінів початку та завершення; існуючі функціональні зв'язки за вхідною та вихідною інформацією. Інколи цей розділ подають у табличній формі.

Однак у більшості організацій відсутні нормативи управлінської праці та трудомісткості функцій управління, що затрудняє



подання цього розділу у формі таблиці. Тому може застосовуватися викладення цього розділу у вигляді переліку функцій та комплексу завдань управління без нормування праці.

Розділ «**Права**» зазначає можливість використання різних видів ресурсів (трудових, інформаційних, технічних, матеріальних, фінансових, енергетичних) для виконання функцій управління, закріплених за даним підрозділом. Основою для розробки прав виступає Цивільний кодекс, Статут підприємства, кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів та службовців.

У розділі «**Відповідальність**» вказується рівень відповідальності за виконання завдань та функцій. В залежності від організаційно-правової форми господарювання усі працівники підрозділу несуть диференційовану відповідальність за виконання встановлених власником (чи уповноваженим органом) цілей та завдань. Відповідальність конкретного підрозділу визначається на основі взірцевого переліку відповідальності керівника організації шляхом виключення невластивих цьому підрозділу пунктів.

Розділ «**Стимулювання**» визначає форми матеріального та морального стимулювання за якісне та своєчасне виконання завдань та функцій; містить основні економічні та соціальні показники, які характеризують результати діяльності підрозділу; а також критерії оцінки ефективності роботи підрозділу (наприклад, для планового відділу — обсяг товарної продукції, продуктивність праці, прибуток, рентабельність).

Після цього розділу ставлять гриф «Узгоджено» із підписами юрисконсульта та керівника підрозділу.

## Посадова інструкція

Посадова інструкція — це внутрішній нормативно-правовий документ, який регламентує місце працівника в апараті управління, його функціональні обов'язки, права та відповідальність.

Посадові інструкції розробляються для кожної посади управлінського персоналу у відповідності зі штатним розкладом та є логічним продовженням та розвитком положення про структурний підрозділ. Вони затверджуються керівником організації для усіх співробітників малих підприємств, а в середніх та великих — керівниками структурних підрозділів.

Посадова інструкція дає змогу:

- раціонально розподілити функціональні обов'язки між працівниками;
- підвищити своєчасність та надійність виконання завдань;
- чітко визначити функціональні зв'язки працівника та його взаємовідносини з іншими спеціалістами;
- конкретизувати права працівника в частині прийняття управлінських рішень;
- забезпечити рівномірне навантаження працівників;
- підвищити відповідальність за виконання завдань;
- покращити соціально-психологічний клімат колективу.

Основними розділами посадової інструкції є: загальна частина, посадові обов'язки та функції, права, відповідальність, стикування.

У **«Загальній частині»** визначається місце та призначення працівника в апараті управління; вказується порядок підпорядкованості його керівництву, а також безпосередньо підлеглих йому працівників; порядок призначення, переведення та звільнення з посади; кваліфікаційні характеристики кандидата на посаду; професійні вимоги; перелік нормативних актів, якими повинен керуватися працівник у своїй діяльності.

Розділ **«Посадові обов'язки та функції»** містить конкретизований перелік завдань та функцій, які делегуються працівнику на конкретній посаді; визначає функціональні обов'язки працівника, показники їх виконання, визначає функціональні зв'язки з іншими працівниками. Інколи перелік функціональних обов'язків та функцій подається у табличній формі.

**«Права»** визначають можливість даної посадової особи в частині прийняття управлінських рішень з метою виконання визначених обов'язків та функцій.

Розділ «**Відповідальність**» передбачає визначення рівня відповідальності посадової особи за рівень виконання функціональних завдань та обов'язків.

Розділ «**Стимулювання**» містить форми та умови стимулювання праці, критерії оцінки результатів діяльності та рівня участі працівника у формуванні загального результату діяльності.

Після цього розділу зазначається, що працівник з посадовою інструкцією ознайомлений, ставиться дата.

***Завдання та порядок його виконання***

Розробити положення про відділ кадрів (кадрову службу) та посадові інструкції для його співробітників (начальника відділу, інспектора відділу, менеджера з управління персоналом).

Завдання виконати на прикладі організації, яке є об'єктом дипломного дослідження (проходження виробничої практики).

Вихідними даними для виконання практичного заняття є: штатний розклад, розрахунок чисельності персоналу, взірцеві положення про відділ кадрів та посадові інструкції його співробітників.

При розробці цих документів необхідно виходити також із проблем розмірності підприємств (великі, середні, малі), враховувати особливості діяльності організації, рівень кваліфікації співробітників, можливість сумісництва деяких завдань та функцій.

За результатами виконання практичного заняття доцільно провести обговорення та обґрунтування визначеного переліку функцій, завдань, прав та відповідальності.

## **Положення про кадрову службу підприємства**

### *1. Загальні положення*

1.1. Кадрова служба (відділ кадрів) є самостійним структурним підрозділом підприємства.

1.2. У своїй діяльності кадрова служба керується діючими законодавчо-нормативними актами, постановами та інструкціями, які прийняті державними органами управління та стосуються діяльності відділу, а також локальними правовими актами: Статутом, Правилами внутрішнього трудового розпорядку, даним Положенням.

1.3. Структура та штатна чисельність відділу визначається та затверджується керівником підприємства.

1.4. Кадрова служба у своїй діяльності підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства.

### *2. Завдання відділу*

2.1. Забезпечення підприємства кадрами усіх категорій належної якості та у відповідності з потребами.

2.2. Проведення заходів щодо формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів, укріплення трудової дисципліни.

2.3. Реалізація наукових принципів у підборі та розстановці кадрів.

2.4. Проведення соціологічних досліджень в організації з метою підвищення продуктивності праці, удосконалення соціальної структури та стабілізації трудового колективу.

2.5. Формування та проведення в життя кадрової політики, направленої на зміцнення іміджу організації, вдосконалення роботи з персоналом та підвищення ефективності його використання.

### *3. Функції відділу*

3.1. Розробка поточних та перспективних планів потреби в кадрах та джерел їх поповнення.

3.2. Здійснення комплектування та обліку прийняття, переміщення та звільнення трудових ресурсів підприємства усіх категорій.

3.3. Систематична організація та проведення атестації кадрів підприємства.

3.4. Організація та проведення професійної орієнтації серед молоді; пропаганда основних професій підприємства.

3.5. Залучення молодих та висококваліфікованих спеціалістів, проведення заходів по їх закріпленню.

3.6. Планування та проведення заходів по трудовій адаптації працівників підприємства.

3.7. Вдосконалення професійної структури колективу підприємства.

3.8. Розробка спільно з керівниками структурних підрозділів нормативно-правової документації з регламентування їх діяльності, а також окремих посадових осіб.

3.9. Оформлення, ведення, збереження та видача трудових книжок працівників підприємства.

3.10. Документаційне забезпечення подання до нагородження, соціального забезпеченню працівників.

3.11. Підготовка та видача довідок за проханням працівників, у відповідності з запитами інших установ та організацій.

#### *4. Права відділу*

4.1. Вимагати від структурних підрозділів організації надання матеріалів, необхідних для здійснення діяльності кадрової служби.

4.2. Готувати проекти наказів з контрактно-кадрових питань, робити подання адміністрації підприємства щодо кадрових переміщень.

4.3. Представляти підприємство в інших організаціях та установах при вирішенні його кадрових проблем.

4.4. За результатами перевірок дотримання трудової дисципліни в організації робити подання адміністрації щодо застосування заохочення або дисциплінарного стягнення.

4.5. Залучати у встановленому порядку спеціалістів науково-дослідних та навчальних закладів, а також працівників підприємства до проведення заходів з питань вдосконалення кадрової роботи.

4.6. Права відділу реалізуються його завідувачем або за дорученням — другими працівниками відділу.

## 5. Відповідальність відділу

### 5.1. Кадрова служба підприємства несе відповідальність за:

- дотримання чинного законодавства та локальних нормативних актів з питань кадрового забезпечення організації;
- виконання покладених на відділ задач та функцій;
- достовірність звітних даних.

5.2. Всю повноту відповідальності за якість та своєчасність виконання завдань та функцій, покладених на кадрову службу підприємства, несе її завідувач.

## **Посадова інструкція начальника відділу кадрів**

### *1. Загальні положення*

1.1. Начальник відділу кадрів призначається та звільнюється з посади керівником підприємства.

1.2. В своїй діяльності підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства.

1.3. На посаду начальника відділу кадрів призначаються особи, які мають фахову, юридичну або іншу вищу освіту та стаж роботи на інженерно-технічних керівних роботах не менше п'яти років.

1.4. Начальник відділу кадрів повинен знати:

- законодавчо-нормативні акти України, методичні та інструктивні матеріали з питань управління трудовими ресурсами;
- правила з охорони праці, техніки безпеки та протипожежної безпеки;
- порядок оформлення кадрового діловодства;
- методи соціологічних досліджень та їх аналізу;
- особливості діяльності, спеціалізацію, структуру підприємства та перспективи його розвитку;
- основи профорієнтаційної роботи.

1.5. Начальник відділу кадрів повинен володіти:

- витривалістю, умінням працювати з документами та на ПЕОМ;
- основними методами набору та відбору кадрів;
- мистецтвом спілкування, тактичністю, етичними манерами поведінки;
- основами соціально-психологічних знань.

## *2. Посадові обов'язки та функції*

2.1. Начальник відділу керується в своїй діяльності діючим законодавством з проблем управління кадрами, наказами керівника підприємства, положенням про кадрову службу та вимогами даної посадової інструкції.

2.2. В рамках своєї компетенції зобов'язаний самостійно приймати рішення та діяти самостійно.

2.3. Постійно інформувати керівника підприємства про результати діяльності свого підрозділу.

2.4. Формує номенклатуру справ відділу,

2.5. Здійснює якісний відбір кадрів; прийнятих співробітників знайомить із правилами внутрішнього розпорядку.

2.6. Ведення штатно-посадової книги, особових справ працівників визначених категорій.

2.7. Здійснює особовий прийом з питань кадрових переміщень, перевіряє їх обґрунтованість.

2.8. Контролює розстановку та правильність використання працівників згідно штатного розпису.

2.9. Систематично здійснює перевірку виконання організаційно-розпорядчих актів з кадрових питань.

2.10. Готує та оформляє у встановленому порядку документи з соціального забезпечення співробітників організації.

2.11. Складає графік відпусток працівників та контролює його дотримання.

2.12. Формує резерв кадрів адміністративно-управлінського апарату підприємства, планує та організовує роботу з його навчання.

2.13. У відповідності з планом соціально-економічного розвитку підприємства розробляє поточні та перспективні плани кадрового забезпечення.

2.14. Організовує систематичне проведення атестації.

2.15. Розробляє плани підвищення кваліфікації кадрів, контролює їх виконання.

2.16. Систематично здійснює аналіз рівня плінності кадрів; розробляє заходи щодо його зниження.

2.17. Здійснює контроль за правильністю ведення трудових книжок, іншої вхідної та вихідної документації з кадрових питань.

2.18. Систематично вивчає ділові якості та інші особливості працівників підприємства.

2.19. Складає установлену статистичну звітність про якісний та чисельний склад кадрів підприємства.

2.20. Вивчає передовий досвід з підвищення соціальної ролі особистості та удосконалення стилю та методів управління кадрами.

2.21. Спільно з керівниками структурних підрозділів підприємства розробляє та систематично оновляє нормативно-правові документи, що регламентують діяльність окремих управлінських ланок, підрозділів та працівників управління.

### *3. Права начальника відділу*

3.1. Має право вимагати від керівника підприємства забезпечення необхідних умов праці та функціонування відділу.

3.2. Готувати проекти наказів та розпоряджень з питань управління персоналом в організації.

3.3. Вносити пропозиції щодо вдосконалення формування та реалізації кадрової політики підприємства.

3.4. Вимагати та отримувати від структурних підрозділів організації інформацію, необхідну для здійснення функцій по управлінню кадрами.

3.5. Надавати іншим відділам та підрозділам необхідні довідкові матеріали та звіти.

3.6. Рекомендувати керівництву підприємства співробітників на заміщення вакантних посад, а також на заохочення та стягнення.

3.7. Приймає участь в розробці та укладанні колективного договору між адміністрацією та трудовим колективом.

3.8. Здійснювати перевірку виконання наказів та розпоряджень керівника підприємства, що стосуються управління кадрами.

### *4. Відповідальність*

4.1. Начальник відділу кадрів несе відповідальність за:

- своєчасне та якісне виконання обов'язків, функцій, передбачених цією інструкцією,
- дотримання діючого трудового законодавства та локальних нормативних актів при виконанні функцій управління кадрами;
- виконання покладених на відділ задач та функцій;
- правильність та ефективність пропозицій щодо заходів по управлінню кадрами, їх організацію та проведення;
- достовірність статистичної інформації;
- дотримання працівниками правил внутрішнього розпорядку.



## Посадова інструкція менеджера з управління персоналом

### *1. Загальна частина*

1.1. Менеджер з управління персоналом є співробітником відділу кадрів (кадрової служби) підприємства, в своїй діяльності підпорядковується його завідувачу.

1.2. На посаду призначається та звільнюється керівником підприємства за поданням завідувача кадрової служби.

1.3. Менеджер з персоналу повинен мати вищу освіту та стаж роботи не менше двох років.

1.4. Співробітник повинен знати:

— законодавчу та нормативну базу з питань управління персоналом;

— порядок обліку особового складу організацій;

— основи педагогіки, соціології та психології;

— кадрове діловодство;

— правила охорони праці, протипожежної безпеки;

— сучасні методи підбору, відбору та розстановки кадрів.

1.5. Співробітник повинен володіти:

— вмінням працювати з людьми, візуально їх оцінювати;

— здібністю до аналізу та прогнозування ситуацій, творчого підходу та самооцінки;

— витривалістю, тактичністю;

— мистецтвом спілкування, етичними нормами поведінки.

### *2. Посадові обов'язки та функції*

2.1. Менеджер з управління персоналом керується в своїй діяльності діючим законодавством з питань управління кадрами, наказами керівника підприємства, положенням про кадрову службу, розпорядженнями її завідувача та вимогами даної посадової інструкції.

2.2. В рамках своєї компетенції менеджер з управління персоналом зобов'язаний самостійно приймати рішення та діяти самостійно.

2.3. Опрацьовує можливості поліпшення та інтенсифікації роботи з персоналом; вносить на розгляд керівництва відділу та підприємства відповідні конкретні пропозиції.

2.4. Здійснює облік особового складу організації та відповідну до цього кадрову документацію.

2.5. Приймає участь в розробці перспективних та річних планів по роботі з кадрами.

2.6. Готує необхідні матеріали для проведення атестації працівників підприємства.

2.7. Веде облік надання відпусток працівникам організації; щомісячно складає звітні довідки.

2.8. Оформлює документи по соціальному забезпеченню працівників.

2.9. Здійснює контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах та веде облік її порушень

2.10. Здійснює відповідний облік резерву кадрів на заміщення керівних посад в організації.

2.11. Здійснює облік працівників по сумісництву, неповнолітніх, молодих спеціалістів, за якісним складом, проходження підвищення кваліфікації та іншими напрямками у відповідності до затвердженої номенклатури справ відділу.

2.12. Складає встановлену статистичну звітність про роботу з кадрами.

2.13. Розробляє та здійснює заходи щодо залучення та відбору кадрів на вакантні посади в організації відповідно потребам.

2.14. Розробляє та здійснює заходи щодо вивчення, аналізу факторів мотивації до праці та вносить пропозиції щодо її підвищення.

2.15. Систематично досліджує стан попиту та пропозиції кадрів відповідних професій на ринку праці, узагальнює результати та подає інформацію керівництву.

### *3. Права менеджера з управління персоналом*

3.1. Працівник має право вимагати від керівництва забезпечення необхідними умовами праці.

3.2. Готувати проекти наказів, розпоряджень, що стосуються роботи по управлінню персоналом.

3.3. На основі виконаних досліджень вносити пропозиції щодо поліпшення роботи відділу.

3.4. Вимагати та отримувати від відповідних служб та підрозділів необхідну інформацію для виконання своїх функцій та обов'язків.

3.5. Представляти інтереси підприємства за дорученням керівництва з питань, що стосуються компетенції менеджера з управління персоналом.

3.6. З відому керівництва підприємства та відділу здійснювати заходи, що стосуються управління персоналом.

### *4. Відповідальність*

4.1. Менеджер з управління персоналом несе відповідальність за:

- своєчасне та якісне виконання обов'язків та функцій, передбачених цією інструкцією;
- дотримання чинного законодавства та локальних нормативних актів щодо здійснення управління персоналом;
- правильність та ефективність поданих пропозицій щодо вдосконалення роботи з управління персоналом;
- виконання наказів та розпоряджень керівництва відділу та підприємства;
- дотримання трудової та виконавчої дисципліни.

Ознайомлений:

Дата

Підпис

## *ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТІВ:*

- Тема 1: 1-a; 2-c; 3-e; 4-a; 5-d; 6-d; 7-a.
- Тема 2: 1-c; 2-a; 3-b; 4-a; 5-b; 6-a; 7-a; 8-c; 9-b; 10-b; 11-a; 12-b.
- Тема 3: 1-b; 2-b; 3-a; 4-b; 5-c; 6-c; 7-c; 8-c.
- Тема 4: 1-b; 2-a; 3-b; 4-a; 5-b; 6-e; 7-c; 8-b; 9-a; 10-a.
- Тема 5: 1-c; 2-c; 3-a; 4-a; 5-a; 6-b; 7-a.
- Тема 6: 1-b; 2-a; 3-c; 4-b; 5-b; 6-b; 7-c; 8-c; 9-b.
- Тема 7: 1-b; 2-a; 3-b; 4-b; 5-b; 6-b; 7-a; 8-d; 9-b.
- Тема 8: 1-a; 2-c; 3-b; 4-d; 5-c; 6-b; 7-a; 8-a; 9-b; 10-b.
- Тема 9: 1-c; 2-b; 3-c; 4-c; 5-d; 6-b; 7-b; 8-b.
- Тема 10: 1-a; 2-c; 3-c; 4-b; 5-c; 6-a; 7-b; 8-a; 9-b; 10-b; 11-c.
- Тема 11: 1-b; 2-c; 3-c; 4-a; 5-b; 6-c; 7-c; 8-b; 9-c.
- Тема 12: 1-c; 2-c; 3-d; 4-a; 5-d; 6-b; 7-b; 8-d; 9-b; 10-c; 11-d.
- Тема 13: 1-b; 2-b; 3-c; 4-a; 5-b; 6-c; 7-c; 8-d; 9-c; 10-c; 11-c.
- Тема 14: 1-c; 2-b; 3-a; 4-b; 5-b; 6-b; 7-a; 8-b; 9-b; 10-c; 11-a; 12-b; 13-a; 14-a; 15-c.
- Тема 15: 1-b; 2-a; 3-b; 4-b; 5-a; 6-b.
- Тема 16: 1-b; 2-b; 3-a; 4-c; 5-b; 6-b; 7-b; 8-c.
- Тема 17: 1-c; 2-d; 3-b; 4-b; 5-d; 6-a; 7-a; 8-d; 9-b; 10-b; 11-c.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Бессєдін М. О Нагаєв В. М.* Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 496 с.
2. *Борман Г., Воротина Л., Федерманн М.* Менеджмент. — Гамбург, 1995.
3. *Бородіна О. М.* Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку. — К.: ІАЕ УААН, 2003. — 277 с.
4. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1992. — 320 с.
5. *Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С.* Менеджмент персонала: Учебное пособие. — 2-е изд., исправ. и доп. — Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. — 304 с. Русск. яз.
6. *Генкин Б. М.* Экономика и социология труда: Учеб. для вузов. — М.: Изд. группа «НОРМА-ИНФРА-М». — 1998. — 384 с.
7. *Гришнова О. А.* Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. — 254 с.
8. Державне управління і менеджмент: Навчальний посібник у таблицях та схемах / Г. С. Одінцева, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. — Х.: ХарРІ УАДУ, 2002. — 492 с.
9. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. — 272 с.
10. *Зиновьев И. Ф., Панова Н. Н. и др.* Управление персоналом (учебное пособие) — Симферополь: Таврия, 1998.
11. *Зиновьев Ф. В., Гаврилов А. Г., Зиновьев И. Ф.* Искусство критики. — Симферополь, Таврида. 1992, С. 59—64.
12. *Колпаков В. М., Дмитренко Г. А.* Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. — «-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2005. — 752 с
13. *Лебедев В. И.* Психология и управление. — М.: Агропромиздат, 1990.
14. *Лукьянченко Н. Д., Бунтовская Л. Л., Шаульська Л. В., Еськов А. Л.* Социально-психологические основы управления. Учебное пособие. — Донецк: ДонНУ, 2001. — 161 с.

15. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П. В. Шеметова. — М. ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. — 312 с.

16. *Мескон М. Х., Альбер М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.

17. *Михайлова Л. И.* Социология и психология труда. Учеб. пособие: семинары, деловые игры, тренинги, тесты. — Харьков: ХГАУ им. В. В. Докучаева, 1996, 103 с.

18. *Михайлова Л. І.* Економічні основи формування людського капіталу в АПК. — Суми: Видавництво «Довкілля», 2003. — 326 с.

19. *Михайлова Л. І.* Інвестування людського капіталу як фактор економічного зростання АПК// Регіональні перспективи. — 2001. — № 5—6. — С. 259—260.

20. *Михайлова Л. І.* Чинники ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами на землях східної Німеччини // Економіка АПК. — 2002. — № 4. — С. 114—118.

21. *Михайлова Л. І.* Управління персоналом. Навчальний посібник. — Суми: ВАТ «СОД», видавництво «Козацький вал», 2003. — 252 с.

22. *Обозов Н. Н., Щекин Г. В.* Психология работы с людьми: советы руководителю. — К.: Политиздат Украины, 1990.

23. Основы управления персоналом / Под ред. Б. Н. Генкина. — М.: Высшая школа, 1996. — 383 с.

24. Психология личности: тексты / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, А. А. Пузыря. — М.: изд-во МГУ, 1982.

25. Психология менеджмента: практические тесты руководителя / Л. А. Крымская и др.; под ред. Л. А. Крымской. — Запорожье: Аурум, 1993.

26. *Слинько О.* Ключ к сердцу — соционика. — К.: Доверие, 1991, 72 с.

27. Социология и психология труда: Учеб. пособие / Колл. авторов; Харьк. гос. аграр. ун-т им. В. В. Докучаева. — 1992. — 96 с.

28. *Тимошенко И. И., Соснин А. С.* Менеджер организации: Учеб. пособие для менеджера. — К.: Изд-во Европ. ун-та, 2001. — 350 с.

29. *Травин В. В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. — 2-е изд. — М.: Дело, 1997. — 336 с.

30. *Царенко О. М., Мельник С. І., Михайлова Л. І., Турчина С. Г.* Кадрове забезпечення АПК. — Суми: Козацький вал. 2003. — 70 с..

31. *Шекиня С. В.* Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. — 327 с.

32. *Шепель В. М.* Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая агропология. — М.: Народное образование, 1999. — 432 с.

33. *Щекин Г.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 1999. — 288 с.

34. *Щекин Г. В.* Практическая психология менеджмента: научно-практическое пособие. Киев: Украина, 1994.

35. *Amdam R. P.* Introduction. / Management Education and Competitiveness. Europe, Japan and the United States. Edited by Rolv Petter Amdam. Routledge. — London & New York. — 1996.

36. *Michaylowa L.* Die Situation in der Landwirtschaft der Ukraine und die Rolle der Agrarmanager für die erfolgreiche Umgestaltung der Unternehmen // Privatisierungsprozess, Rechtsformen und Betriebsstrukturen im Agrarbereich der mittel- und osteuropäischen Länder: Beiträge zum Seminar am 26./27.11.1996 in Halle/Saale. — IAMO. Halle/Saale. 1997. — S. 129—141.

37. *Mykhaylova L.* Personnel management in large agricultural enterprises // Workshop «Large Farm Management» Large Scale Agriculture in Central and Eastern Europe. November 26—28, 2003, Halle (Saale).

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Любов Іванівна Михайлова**

# **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Навчальний посібник**

Керівник видавничих проектів – *Б.А.Сладкевич*

Друкується в авторській редакції

Дизайн обкладинки – *Б.В. Борисов*

Підписано до друку 19.04.2007. Формат 60x84 1/16.

Друк офсетний. Гарнітура PetersburgС.

Умовн. друк. арк. 15,5.

Видавництво “Центр учбової літератури”

вул. Електриків, 23

м. Київ, 04176

тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63

8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

e-mail: [office@uabook.com](mailto:office@uabook.com)

сайт: [WWW.CUL.COM.UA](http://WWW.CUL.COM.UA)

Свідоцтво ДК №2458 від 30.03.2006