

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра _____ соціології і публічного управління _____
(назва)

КОМПЛЕКС НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Методологія та методи роботи з персоналом
(названавчальноїдисципліни)

рівеньвищоїосвіти _____ другий (магістерський) _____
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузьзнань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____
(шифр і назва)

спеціальність _____ 054 Соціологія _____
(шифр і назва)

освітняпрограма Соціологічнезабезпеченняекономічноїдіяльності _____
(назвиосвітніхпрограмспеціальностей)

вид дисципліни _____ професійнапідготовка (обов'язкова) _____
(загальнапідготовка (обов'язкова/вибіркова) / професійнапідготовка
(обов'язкова/вибіркова))

форма навчання _____ денна _____
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік



Силабус освітнього компонента Програма навчальної дисципліни



Методологія та методи роботи з персоналом

Шифр та назва спеціальності 054 -соціологія	Інститут ННІ Соціально-гуманітарних технологій
Освітня програма Соціологічне забезпечення економічної діяльності	Кафедра Соціології і публічного управління (305)
Рівень освіти Магістрії	Тип дисципліни Спеціальна (фахова), Обов'язкова
Семестр 1	Мова викладання Українська

Викладачі, розробники



Розробник: Рущенко Ігор Петрович,
Ihor.Rushchenko@kpi.edu.ua

Доктор соціологічних наук, професор. Досвід роботи – 42 роки.

Автор 195-и наукових та науково-методичних праць, у тому числі шести одноосібних монографій та підручників.

Розробник курсів: Соціологія особистості та девіантної поведінки, Кадри та безпека організацій, Соціологія економічної злочинності, Основи медіаграмотності та інформаційні війни.



Лектор: Шанідзе Надія Олександрівна
nashanidze@ukr.net

Кандидат соціологічних наук, доцент кафедри соціології і публічного управління.

Авторка понад 60 наукових і навчально-методичних публікацій. Провідна лекторка з курсів «Соціологія управління», «Теоретична соціологія XXI століття», «Крос-культурні комунікації» «Соціологія

мови», «Соціологія особистості та девіантної поведінки», "Методологія та методи роботи з персоналом", "Філософія економічної діяльності"

[Детальніше про викладача на сайті кафедри](https://web.kpi.kharkov.ua/sp/)

Загальна інформація

Анотація

Вивчення курсу спрямовано на ознайомлення студентів з основними етапами розвитку кадрового менеджменту, теорій управління персоналом, основних функцій, що закріплені за службою управління персоналом. У результаті вивчення курсу, студенти мають набути вміння здійснювати основні професійні функції HR-менеджера.

Мета та цілі дисципліни

Сформувати у студентів систему знань та умінь в галузі HR-діяльності адекватних сучасним уявленням щодо управління персоналом в організаціях

Формат занять

Лекції, практичні заняття, самостійна робота, консультації. Підсумковий контроль – іспит.

Компетентності

Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності) (ЗК03).

Здатність приймати обґрунтовані рішення (ЗК06).

Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети (ЗК07).

Здатність проектувати і виконувати соціологічні дослідження, розробляти й обґрунтовувати їхню методологію (СК03).

Здатність співпрацювати з європейськими та євроатлантичними інституціями (ЗК08).

Здатність організувати роботу з мотивації працівників в установах економічного профілю (ЗК09).

Результати навчання

Аналізувати соціальні явища і процеси, використовуючи емпіричні дані та сучасні концепції і теорії соціології (ПР01).

Здійснювати діагностику та інтерпретацію соціальних проблем українського суспільства та світової спільноти, причини їхнього виникнення та наслідки (ПР02).

Розробляти і реалізовувати соціальні та міждисциплінарні проекти з урахуванням соціальних, економічних, правових, екологічних та інших аспектів суспільного життя (ПР03).

Застосовувати наукові знання, соціологічні та статистичні методи, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язування складних задач соціології та суміжних галузей знань (ПР04).

Вирішувати етичні дилеми відповідно до норм професійної етики соціолога та загальнолюдських цінностей (ПР07).

Планувати і виконувати наукові дослідження у сфері соціології, аналізувати результати, обґрунтовувати висновки (ПР09).

Розробляти прикладні проекти з мотивації працівників в установах економічного профілю (ПР10).

Обсяг дисципліни

Загальний обсяг дисципліни 150 год. (5 кредитів ECTS): лекції – 32 год., практичні заняття – 32 год., самостійна робота – 86 год.

Передумови вивчення дисципліни (пререквізити)

Соціологія організацій, соціологія управління.

Особливості дисципліни, методи та технології навчання

Дисципліна викладається за допомогою мультимедійних засобів, із застосуванням проектною індивідуальною і командною роботи. На практичних заняттях застосовується проектний підхід, заплановано самостійну розробку графічної організаційної структури підприємства або установи та програму структурованого інтерв'ю з кандидатом в організацію..

Програма навчальної дисципліни

Теми лекційних занять

Тема 1. Наука управління персоналом і професія HR-менеджера.

Організація як система, основні підсистеми організації, основні типи управлінської діяльності в організаціях. Актуальність науки управління персоналом, етапи її розвитку, специфічні риси.

Професія HR-менеджера, кадрові служби в структурі сучасного підприємства.

Тема 2. Історія розвитку науки управління персоналом.

Історичні умови виникнення науки управління персоналом та етапи розвитку. Основні концепції та підходи до управління персоналом в науці.

Тема 3. Розвиток науки управління персоналом в умовах постіндустріального суспільства.

Виробництво і людина в умовах постмодерну. Нові вимоги до персоналу і кадрового менеджменту. Зміна парадигм управління персоналом. Технократична парадигма – Антропологічна парадигма – Гуманістична парадигма.

Тема 4. Системна інтерпретація організації і управлінська діяльність.

Поняття системи управління та інтерпретація організації у якості системи управління. Базові поняття системи управління: суб'єкти управління,

об'єкт управління, управлінський цикл, мета і предмет управління, механізми управління, методи і технології управління. Типи організаційно-управлінських структур: лінійна структура, лінійно-функціональна структура, лінійно-штабна структура, дивізійна структура, мережева структура.

Тема 5. Менеджмент і менеджери в організаціях (суб'єкти управління персоналом).

Влада та ієрархія в організаціях. Піраміда менеджерів в організаціях. Стилi управління та їх ефективність в організаціях різного типу. Методи та інструменти впливу на об'єкти управління. Специфіка адміністрування. Технології організаційного впливу на персонал. Технології розпорядчого впливу. Економічні механізми управління персоналом. Управління через конкуренцію поміж працівниками. Соціально-психологічні методи управління персоналом.

Тема 6. Персонал організації як об'єкт кадрового менеджменту.

Управління персоналом як різновид соціального управління. Обмеження або межі управління персоналом. Основні показники (характеристики) персоналу, структура персоналу.

Тема 7. Кадрова політика і розробка кадрової стратегії організації.

Сутність кадрової політики. Суб'єкти, що визначають зміст кадрової політики. Типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна. Типологія за принципами комплектування: відкрита кадрова політика, закрита кадрова політика. Кадрова стратегія як реалізація кадрової політики, основні типи кадрових стратегій.

Тема 8. Кадрове планування та планування діяльності СУП.

План як керівний документ у діяльності СУП. Структура плану, розділи плану та порядок його затвердження. Терміни реалізації плану. Планування чисельності персоналу. Методологія кадрового планування. Основні методи планування персоналу.

Тема 9. Дослідницько-аналітична діяльність СУП.

Професіографічний аналіз та розробка професіограм. Поняття кадрового аудиту. Основні цілі і об'єкти кадрового аудиту. Наукові дослідження у трудових колективах. Роль соціолога в дослідженнях. Основні напрямки (теми) досліджень.

Тема 10. Методи набору претендентів до вступу в організацію.

Комплектація персоналу як провідне завдання СУП. Основні етапи комплектації, джерела.

Поняття набору претендентів, суб'єкти, що здійснюють набір кандидатів. Традиційні та інноваційні підходи здійснення набору претендентів.

Тема 11. Методи відбору кандидатів.

Поняття відбору кандидатів, завдання та критерії відбору. Організація процедури відбору кандидатів. Методи відбору, які використовують HR-менеджери, типологія методів відбору кандидатів, їх переваги та обмеження. Порівняльна характеристика основних методів відбору.

Тема 12. Адаптація персоналу до роботи в організації. Управління трудовою мотивацією працівників організації.

Адаптація як загальна закономірність входження до організації нового члену. Первинна і вторинна адаптації. Форми, різновиди, стратегії адаптації. Визначення критеріїв адаптації.

Програмування адаптації. Етапи адаптації. Оцінка результатів адаптації та прийняття управлінського рішення.

Процес трудової мотивації: основні поняття та теорії. Управління трудовою мотивацією працівників організації. Мотиваційний профіль персоналу, мотиваційні типи співробітників. Принципи стимулювання.

Тема 13. Організація розвитку колективу та управління професійною кар'єрою.

Поняття професійної (ділової) кар'єри, види ділової кар'єри, етапи, рушійні сили кар'єри. Ділова кар'єра як об'єкт управління. Адміністративний супровід кар'єри, діяльність кадрової служби та HR-менеджерів по супроводу горизонтальної та вертикальної мобільності персоналу.

Розвиток персоналу як сукупність організаційно-економічних заходів в області навчання і перепідготовки працівників, стимулювання творчості, створення умов саморозвитку. Напрями підвищення кваліфікації персоналу, форми підвищення кваліфікації.

Завершення кар'єри в організації. Поняття «вивільнення» і «звільнення». Форми вивільнення, система заходів щодо вивільнення персоналу, етапи заходів, сучасні персонал-технології вивільнення.

Тема 14. Оцінка та атестація персоналу.

Практична потреба в процедурах оцінювання та атестації персоналу. Основні поняття процесу оцінювання: цілі оцінювання, суб'єкти оцінювання, об'єкти оцінювання (категорії персоналу), предмет оцінки, критерії оцінки, методи оцінювання, технології оцінювання. Принципи оцінювання. Методи і технології оцінки персоналу.

Тема 15. Управління соціально-психологічним кліматом. Розвиток організаційної та корпоративної культур.

Поняття та критерії виміру соціально-психологічного клімату у колективі. Управління конфліктами у трудовому колективі. Поняття організаційної та корпоративної культури, шляхи її розвитку. Корпоративна символіка, традиції, колективна ідентифікація. Роль HR-менеджерів в їх створенні та підтримці.

Теми практичних занять

Тема 1. Наука управління персоналом і професія HR-менеджера.

Основні підсистеми організації виробничого типу: виробнича підсистема, економіко-фінансова діяльність, підсистема продажів (маркетингова складова), кадрова підсистема. Основні етапи та специфічні риси розвитку науки управління персоналом. Еволюція професійної групи управлінців персоналом в ХХ ст. та розвиток функцій, які вони виконують в організаціях.

Тема 2. Історія розвитку науки управління персоналом.

Емпіричні прийоми керівництва людьми у стародавньому світі та традиційному суспільстві. Виникнення науки управління персоналом на зламі ХІХ-ХХ ст.

Тема 3. Розвиток науки управління персоналом в умовах постіндустріального суспільства.

Виробництво і людина в умовах постмодерну. Сутність науково-технічної революції та радикальні зміни у трудовій сфері. Еволюція понять, що відображають соціальну складову виробництва: «робоча сила» - «кадровий склад підприємства» - «персонал» - «людські ресурси». Основні принципи управління людськими ресурсами.

Тема 4. Системна інтерпретація організації і управлінська діяльність.

Організація як складна система. Поняття системи управління та інтерпретація організації у якості системи управління. Поліструктурність організації як системи управління з урахуванням об'єктів, мети та завдань управлінської діяльності. Суб'єкти управління персоналом в організаціях: топ-менеджмент, лінійні керівники, HR-менеджери (СУП).

Тема 5. Менеджмент і менеджери в організаціях (суб'єкти управління персоналом).

Бюрократичний прошарок в організаціях. М.Вебер про роль бюрократів в організаціях. Основні функції, що виконують менеджери в організаціях. Умови, за яких формується ієрархія в організаціях. Правила кар'єрного зростання менеджерів. Стилi управління та їх ефективність в організаціях різного типу.

Тема 6. Персонал організації як об'єкт кадрового менеджменту.

Ієрархія понять: «управління» - «соціальне управління» - «управління персоналом» - «робота з персоналом» - «робота з окремими категоріями, групами людей в організаціях». Основні показники (характеристики) персоналу, що впливають на ефективність управлінської діяльності.

Завдання HR-менеджерів з вивчення структури колективу.

Тема 7. Кадрова політика і розробка кадрової стратегії організації.

Кадрова аналітика як складна інтелектуальна функція роботи з персоналом. Напрямки і методи аналітичної діяльності ейчарів. Структура аналітичної діяльності. Кадрова стратегія як реалізація кадрової політики на певному відрізку часу з урахуванням перспектив розвитку компанії.

Тема 8. Кадрове планування та планування діяльності СУП.

План кадрових заходів як практична реалізація кадрової політики та стратегії. Планування чисельності персоналу. Методологія кадрового планування. Персонал-маркетинг як спроба залучення маркетингових ідей і технологій до сфери роботи з персоналом та кадрового планування.

Тема 9. Дослідницько-аналітична діяльність СУП.

Професіографічний аналіз та розробка професіограм. Поняття професіограми. Використання професіограм у роботі з персоналом. Професіограма як документ: структура. Поняття кадрового аудиту. Основні цілі і об'єкти кадрового аудиту. Залучення сторонніх організацій та спеціалістів для проведення кадрового аудиту. Наукові дослідження у трудових колективах. Роль соціолога в дослідженнях. Основні напрямки (теми) досліджень.

Тема 10. Методи набору претендентів до вступу в організацію.

Комплектація персоналу як провідне завдання СУП. Поняття набору претендентів. Економічні та фінансові аспекти кампанії з набору персоналу. Суб'єкти, що здійснюють набір кандидатів. Традиційні та інноваційні підходи здійснення набору претендентів.

Тема 11. Методи відбору кандидатів.

Поняття відбору кандидатів. «Ідеальний» і «оптимальний» кандидати до вступу в організацію. Завдання та критерії відбору.

Тема 12. Адаптація персоналу до роботи в організації. Управління трудовою мотивацією працівників організації.

Сутність проблеми адаптації в трудовому колективі та на робочому місці. Адаптація з точки зору нового члена організації та самої організації. Форми, різновиди, стратегії адаптації. «Латентний період», адаптація в процесі відбору та оцінка нового співробітника за критеріями перспектив адаптації. Особливі категорії працівників. Інститути стажування та випробувального терміну. Селекція осіб, що пройшли випробувальний термін. Розстановка персоналу. Адаптація роботи до працівника: організація робочих місць відповідно до вимог ергономіки; гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу; побудова структури організації (підрозділу) і розподіл трудових функцій і конкретних завдань виходячи з особистих особливостей і здібностей працівників; індивідуалізація системи стимулювання.

Тема 13. Організація розвитку колективу та управління професійною кар'єрою.

Основні функції кадрового менеджменту з розвитку колективу та управління професійною кар'єрою. Адміністративний супровід кар'єри, діяльність кадрової служби та HR-менеджерів по супроводу горизонтальної та вертикальної мобільності персоналу. Документообіг, що супроводжує ділову кар'єру як функція СУП. Адміністрування внутрішнього руху персоналу в організаціях.

Тема 14. Оцінка та атестація персоналу.

Зміст понять «оцінювання» й «атестація». Оцінка персоналу як соціальна технологія. Основні поняття процесу оцінювання: цілі оцінювання, суб'єкти оцінювання, об'єкти оцінювання (категорії персоналу), предмет оцінки, критерії оцінки, методи оцінювання, технології оцінювання.

Тема 15. Управління соціально-психологічним кліматом. Розвиток організаційної та корпоративної культур.

Визначення соціально-психологічного клімату як домінуючого у колективі відносно стійкого психологічного настрою його членів. Континуум соціально-психологічного клімату. Динаміка розвитку колективу та завдання СУП стосовно інтеграції колективу та підтримки непроблемного соціально-психологічного клімату. Поняття організаційної та корпоративної культури. Елементи, з яких складається організаційна і корпоративна культури..

Командний принцип роботи та шляхи створення команд.

Теми лабораторних робіт

Лабораторні роботи не передбачено

Самостійна робота

Самостійна робота включає підготовку індивідуальних та колективних проєктів, розробку індивідуальних завдань із графічного уявлення організаційної структури підприємства або установи та створення програми структурованого інтерв'ю з кандидатом в організацію. Перевірка відбувається під час практичних занять. Також передбачено самостійне ознайомлення із новітньою літературою з дисципліни, результати якого надаються у вигляді реферату або есе та обговорюються під час практичних занять

Література та навчальні матеріали

1	Балабанова Л. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. Балабанова, О. Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
2	Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 502 с.
3	Крушельницька О. Управління персоналом: навч. посіб. / О. Крушельницька, Д. Мельничук. – К.: Кондор, 2005. – 304 с.
4	Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. / В. Г. Никифоренко. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
5	Робота з персоналом організацій : навч. посіб. / за ред. проф. І.П. Руценка. – Х.: Форт, 2013. – 460 с.
6	Базарів Т. Ю. Управління персоналом в умовах кризи / Т. Ю. Базарів, П. В. Маліновський. – К.: Либідь, 2016. – 250 с.
7	Хміль Ф. Управління персоналом : підручник / Ф. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 487 с.
8	Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною

	участю 28 квітня 2021 року. – Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 209 с.
9	Сидоренко А. О. Сучасні методи управління персоналом підприємства [Електронний документ] / А. О. Сидоренко, В. В. Чорній // Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць. – 2020. - № 14. – Режим доступу: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078
10	Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. – Київ: КНЕУ, 2012. – 351 с.
11	Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / [Матросов О. Д., Дюжев В. Г., Матросова В. О., Погорєлов І. М. та ін.]. – Х. : НТУ «ХП», 2016. – 248 с.
12	Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: авч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, КОО, 2018. – 435 с.
13	Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: навч.- метод. посіб. / Г. В. Щокін. – К., 2014. – 256 с

Допоміжна література

14	Волкова О. В. Ринок праці. Навчальний посібник / О. Волкова. - К.: Центр учбової літератури, 2007. – 624 с.
15	Данюк В. Кадрове діловодство: навч. посіб. / В. Данюк, Л.Кулаковська. – К.: Каравела, 2006. – 239 с.
16	Дорофієнко В. В. Управління персоналом: Графічне моделювання: [навч.- метод.посібник] / В. В. Дорофієнко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар, В. І. Токарева; Під заг. ред. С.Ф.Поважного. – Донецьк: ДонДУУ. – 2008. – 266 с.
17	Кадрова документація /О.Чігінцева, В.Матвєєва, В.Кузнецова та ін. – Вид. 11-те, перероб і доп. – Х.: Фактор, 2013. – 576 с.
18	Карпенко С. В. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанційного навчання / С. В. Карпенко, О. А. Карпенко. – К. : Університет «Україна», 2007. 273 с.
19	Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
20	Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. – Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 151–154.
21	Колпаков В. Маркетинг персоналу: Навчальний посібник для студ. серед. і вищ. навч. закладів/ В. Колпаков; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2006. – 405 с
22	Корпоративна культура: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
23	Малиновський П. В. Методи оцінки персоналу / П. В. Малиновський // Кадри підприємства. – 2017. – № 8.

24	Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.
25	Особистість в соціальних організаціях: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 054 «Соціологія» / К. А. Агаларова, Т. М. Байдак, М. В. Бірюкова, та ін.; за ред. І. П. Рущенко, К. А. Агаларової. – Харків : НТУ «ХПІ», 2020. – с. 163
26	Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Михайлова Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с
27	Шанідзе Н. О. Соціологія конфлікту [Електронний документ] / Н. О. Шанідзе // «Соціологічні студії» Навчальний посібник з дисциплін вільного вибору /Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текст. дані. – Харків, 2021. – С. 246 – 270. – Режим доступу: URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54897
28	Рущенко І.П. Загальна соціологія: підручник / І.П. Рущенко. – Х.: Вид-во НУВС, 2004. – 524 с.
29	Соціологія і психологія: Навч. посіб. / За ред. Ю.Ф. Пачковського. – К.: Каравела, 2009. – 760 с.
30	Organizational Behavior: human behavior at the work / John W. Newstrom, Ph.D., University of Minnesota Duluth, (2013) - 14 Editions, p. 554.
31	Трейсі Б. Як найняти і втримати хороших співробітників / Б. Трейсі. – К.: ТОВ «Попурі», 2013. – 112 с.
32	Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2017. – 448 с.
33	Хигир Б. Ю. Нетрадиційні методи підбору і оцінки персоналу / Б. Ю. Хигир // Управління персоналом. – 2016. – № 4. – С. 48.
34	Кормишкін Ю. А. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування / Ю. А. Кормишкін, В. В. Уманська // Вісн. аграрної науки Причорномор'я. – 2021. – Вип. 4. – С. 24-34.
35	Ястремська О.М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств: монографія. Х.: ХНЕУ, 2016. – 328 с.
36	<i>Robert I. Wakefield, "Effective Public Relations in the Multinational Organization," in Robert L. Heath, ed., Handbook of Public Relations (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 642.</i>

Система оцінювання

Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів

100% результату оцінювання складається з підсумкового контролю - 20% та поточного контролю - 80%.

Підсумковий контроль - іспит, який проводиться у письмовій формі з подальшою усною відповіддю - 20%.

Поточний контроль складається із оцінки відповідей на практичному занятті - 60% (15*4), підготування індивідуального завдання - 20% (2*10)

Шкала оцінювання	
Сума балів	Національна оцінка CTS
90–100	Відмінно
82–89	Добре
75–81	Добре
64–74	Задовільно
60–63	Задовільно
35–59	Незадовільно (потрібне додаткове Х вивчення)
1–34	Незадовільно (потрібне повторне вивчення)

Норми академічної етики і політика курсу

Студент повинен дотримуватися «Кодексу етики академічних взаємовідносин та доброчесності НТУ «ХП»: виявляти дисциплінованість, вихованість, доброзичливість, чесність, відповідальність. Конфліктні ситуації повинні відкрито обговорюватися в навчальних групах з викладачем, а при неможливості вирішення конфлікту – доводитися до відома співробітників дирекції інституту.

Нормативно-правове забезпечення впровадження принципів академічної доброчесності НТУ «ХП» розміщено на сайті: <http://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/akademichna-dobrochesnist/>

Погодження

Силабус погоджено

Датапогодження, підпис

Завідувач кафедри
Володимир МОРОЗ

30.06.2023

Датапогодження, підпис

Гарант ОП
Юрій КАЛАГІН

30.06.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра соціології і публічного управління

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ЛЕКЦІЙ
«Методологія та методи роботи з персоналом
»

2024

ТЕМА 1. Наука управління персоналом і професія HR-менеджера.

Питання лекції:

1. Організація як система та потреба в управлінській функції для подолання хаосу та невизначеності.
2. Два роди управління персоналом: 1) лінійне виробниче управління, 2) робота з персоналом.
3. Професія HR-менеджера.
4. Кадрові служби в структурі сучасного підприємства. Функції, що виконує СУП (служба управління персоналом).

Питання 1.

Організація (від лат. *organisatio* — формую, створюю) характеризується як:

1. Внутрішня впорядкованість, погодженість взаємодії окремих елементів або частин системи відповідно до структури цілого – організація як стан. Організація як стан припускає наявність певного порядку, або певний ступінь упорядкованості.
2. Об'єднання людей для спільного досягнення поставленої мети, що діють у рамках певної структури й на основі правил, встановлених для цієї організації – організація як система або як соціальний інститут (підприємства, органи влади, спілки тощо).
3. Певного роду діяльність, сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення організаційної структури управління, удосконалення взаємозв'язків її елементів і забезпечення ефективного функціонування (організаторська діяльність) – організація як процес. Організація як процес реалізується як одна з основних функцій управління при створенні й удосконаленні системи. У сфері організації управління організаторську діяльність зазвичай пов'язують з діями, спрямованими на формування (заснування, створення, удосконалювання) яких-небудь організаційних структур, на підготовку й налагодження робіт, на об'єднання й упорядкування спільної роботи виконавців.
4. Результат забезпечення функціонування системи управління, щовідбиває її стан, тобто організованість – це організація як метод. Метод зміни сформованих станів систем або процесів функціонування.

Дві специфічні риси відрізняють організації від інших видів соціальних груп. По-перше, організації – це, насамперед, соціальні групи, орієнтовані на досягнення раціональних, функціональних, специфічних цілей. По-друге, організації – це такі групи, яким властивий високий рівень формалізації. Їхня внутрішня структура високо формалізована в тому розумінні, що правила, регламенти, розпорядок охоплюють практично всі сфери діяльності її членів.

Організація часто вживається у зв'язку з такими поняттями, як соціальна, трудова, виробнича організація. *Соціальна організація* – являє собою систему соціальних груп і відносин між ними, об'єднаних для досягнення певних цілей за допомогою розподілу функціональних обов'язків, координації зусиль і дотримання певних правил взаємодії в процесі функціонування системи управління. В ній взаємодіють різні соціальні групи, члени яких інтегровані інтересами, цілями, цінностями, нормами, які базуються на основі спільної діяльності. Соціальна організація відноситься до найбільш складного типу систем, оскільки в її природі закладена подвійність: по-перше, вона

створюється для вирішення певних задач, по-друге, вона виступає соціальним середовищем спілкування та предметної діяльності людей. Це більш широке поняття, яке використовується в соціології управління.

Питання 2.

Існують два роди управління персоналом: 1) лінійне виробниче управління, 2) робота з персоналом.

Так, діяльність з управління персоналом переслідує низку цілей:

- допомога в досягненні загальних цілей організації;
- забезпечення організації працівниками, що є носіями робочої сили (загальна та професійна працездатність), відповідної профілю, місії та функціям організації;
- ефективне використання та розвиток трудового потенціалу працівників;
- формування належного рівня лояльності працівників організації, її цілям, цінностям та нормам.

Таким чином, складається система цілей управління персоналом, яка є своєрідною відповіддю на дві групи питань:

1. Які конкретні потреби та інтереси мають працівники? Чого вони очікують від роботи в організації?

2. Чого очікує організація від конкретного працівника та від колективу працівників (персоналу)? Які цілі по використанню персоналу ставить перед собою керівництво організації і які умови воно прагне для цього створити?

Відповісти на ці питання можна як з точки зору конкретної організації, так і з загальної для усіх точки зору, визначеною прагненням до забезпечення життєздатності.

Таким чином, основною функцією управління персоналом стає комплексний вплив на весь кадровий потенціал організації в цілому та персонал зокрема, з чого складається *система управління персоналом*, яка:

- по-перше, інтегрує діяльність з управління персоналом у загальну систему управління організацією (фірмою, установою, підприємством тощо), погоджує її зі стратегічними установками і організаційною культурою, а також із плануванням виробництва, збуту, підвищення якості і т.п.;
- по-друге, містить розгорнуту систему програмних та ситуативних заходів щодо регулювання зайнятості, планування робочих місць, організації відбору, розміщення й підготовки кадрів, прогнозуванню змісту робіт;
- по-третє, припускає ретельний облік (у тому числі в інформаційних системах) якостей і професійних характеристик працівників, а також результатів їхньої діяльності;
- по-четверте, передбачає пропагандистську й виховну роботу як з працівниками фірми, так і з членами їх родин (японська практика);
- по-п'яте, здійснює управління інформаційним обміном у вигляді внутрішнього та зовнішнього PR;
- по-шосте, централізує управління працею в організації, а також здійснює заходи щодо вдосконалення методів та механізмів кадрового менеджменту та роботи з персоналом.

Ці напрямки діяльності складають предметне поле управління персоналом в організації. Відповідно до нього визначається й місце системи управління персоналом організації (СУП) як дієвої підсистеми «загального управління».

Питання 3.

Традиційно управління персоналом виступає у вигляді кадрової роботи, яка розуміється як діяльність з обліку персоналу й оформлення документації, що здійснюється передусім безпосередніми керівниками і працівниками кадрових служб. На зміну уявленню про роботу з персоналом як кадрову роботу прийшло управління персоналом як особливий напрям у системі штабної діяльності. При цьому виявляється, що, крім обліку, необхідно створити й оптимізувати внутрішньо-організаційні соціальні процеси, тобто сформувані кадровий потенціал і виробити заходи з розвитку персоналу відповідно до цілей і принципів корпоративної політики. Іншими словами, необхідно зіставити економічні, технологічні, інформаційні, структурні процеси в організації і поза нею з процесами кадровими. У цьому разі роботу з персоналом правильніше називати «управління людськими ресурсами». Кадрові процеси з оперативного і тактичного розгляду виносяться на стратегічний рівень і враховуються у цілісній системі корпоративного управління. HR-менеджмент означає щось більше, ніж просто оновлення старої назви «управління кадрами». Цей термін передбачає чітку спрямованість діяльності підприємства в бік людей, означає концепцію, покликану служити сучасному підприємству більш ефективно, ніж традиційне управління персоналом. Роль HR-менеджера легше пояснити, визначивши основні цілі, які він повинен прагнути досягти від імені підприємства самостійно або за допомогою інших відділів. Головна мета діяльності менеджера з персоналу – поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і трудового потенціалу зі стратегією і цілями компанії. Менеджер із персоналу здійснює весь цикл робіт із персоналом – від вивчення ринку праці і найму персоналу до виходу на пенсію або звільнення. HR-відділ є практично в кожній організації, що поважає себе. Тут працюють менеджери з персоналу різної спеціалізації: ті, хто набирає співробітників у компанію, навчає їх, мотивує і розвиває професійний потенціал. Менеджер розробляє стратегію управління персоналом, кадрову політику та планування кадрової роботи; забезпечує отримання кадрами необхідної кваліфікації, необхідного рівня та спрямованості підготовки; аналізує кадровий потенціал, прогнозує і визначає потребу в робочих кадрах і фахівцях; проводить маркетинг персоналу; підтримує ділові зв'язки зі службами зайнятості; планує організацію і контроль підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців і керівників; комплектує керівними, робочими кадрами і фахівцями підприємство з урахуванням перспектив його розвитку. За даними експертів, зазвичай у компанії з'являється свій менеджер із персоналу тоді, коли штат досягає кількості ста осіб. У разі розширення штату до 150 осіб у менеджера з персоналу з'являються помічники. Таким чином, у великих компаніях відділи по роботі з персоналом налічують по 10–15 співробітників, при цьому кожен із цих фахівців вирішує будь-які конкретні завдання: пошук потрібних фахівців, наймання персоналу, навчання і т. п. Менеджер із персоналу – це стратег. Він повинен знайти спосіб, щоб кожен співробітник працював максимально

ефективно. Головне – результат, а щоб його отримати, потрібна серйозна мотивація, як її досягти і пояснити працівникам, чого від них чекають – завдання менеджера з персоналу. Для цього він сам повинен вникнути в суть інновації і стратегію своєї компанії. Крім того, HR-фахівці стежать за рівнем кваліфікації штатних працівників компанії і сприяють зростанню їх професіоналізму. Для цього застосовуються різні тести, тренінги та навчальні програми. Основним завданням HR-менеджера є пошук можливостей максимально ефективної роботи кожного працівника на підприємстві. Головне – результат, якого можна досягти тільки правильною мотивацією. А ось вже як мотивувати працівників, вирішує менеджер із персоналу. Можливо, це будуть грамотно складені посадові інструкції, премії або, навпаки, штрафи за якісь помилки, розміщення на дошці «Кращих працівників підприємства» і т. п. Крім того, менеджер із персоналу зобов'язаний сприяти професійному зростанню працівників підприємства. Щоб визначити кваліфікацію працівника, використовується його регулярна атестація, яка може проходити як в усній формі (співбесіда), так і в письмовій (тестування або анкетування). Відповідно, щоб підвищити професійний рівень працівників використовуються найрізноманітніші навчальні програми, тренінги, спрямовані як на розвиток якихось професійних якостей, так і на вміння плідно спілкуватися, працювати в колективі і т. п. Зазвичай у штаті кожної великої компанії є асистент із тренінгів, який або сам займається питаннями підготовки співробітників, або направляє персонал фірми на спеціалізовані заняття в будь-які тренінгові компанії. У найбільш успішних компаніях кожному співробітнику (крім технічного персоналу) розробляють персональну концепцію кар'єрного росту, в яку вже входять певні навчальні або тренінгові програми. Борючись за якість праці, HR-менеджер не повинен забувати про те, що весь контингент працівників повинен вписуватися в певну лінію компанії і відповідати загальним вимогам. Так, наприклад, на деяких підприємствах обов'язковим є дотримання дрес-коду, тому фахівець із персоналу повинен знайти спосіб домогтися цього від кожного працівника підприємства. Для цього йому необхідно не тільки підтримувати, а й оновлювати в душі з часом корпоративну культуру підприємства. Спільно з керівним складом HR-менеджер повинен розробити місію і мету підприємства, довести ці відомості до кожного працівника і розробити план заходів щодо згуртування компанії, зміцнення її духу і підтримки внутрішньої культури. Такими спільними заходами можуть стати виїзди на природу, колективні походи до театру, корпоративні свята та ін. Часто завданням HR-менеджера стає певна стратегія роботи, слідуючи якій менеджер із кадрів планує підбір працівників для підприємства, що володіють будь-якими певними якостями. Наприклад, у компанії Procter&Gamble діє стратегія набору персоналу виключно на низові позиції з подальшим їх просуванням по кар'єрних сходах. У результаті своєї діяльності менеджер проявляє себе з кількох боків: керівник, лідер, дипломат, вихователь, новатор, просто людина з певним рівнем розвитку, освіти і культури, яка гідна бути прикладом для оточуючих. Виконання численних обов'язків передбачає володіння трьома ключовими ролями менеджера: щодо прийняття рішень, інформаційної та роллю керівника. Менеджер має право і зобов'язаний приймати управлінські рішення в рамках своїх повноважень. У цьому полягає головна відмінність менеджера від працівників інших категорій.

Ухвалювані ним рішення впливають на результат діяльності підпорядкованих йому людей на підприємстві. Інформаційна роль менеджера полягає у тому, що він збирає інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, поширює її у вигляді фактів і нормативних установок, роз'яснює персоналу політику й основні цілі організації та управляє знаннями. Від рівня інформованості менеджера, його вміння ясно і чітко доводити інформацію залежать результати його роботи і успіх підприємства. Менеджер виступає в ролі керівника, який керує процесами формування складу працівників, набуття ними знань, умінь, навичок, мобілізує їх на досягнення цілей і рішення завдань підприємства. Він формує відносини всередині і поза підприємством, мотивує працівників для вирішення поставлених завдань, координує їх зусилля і виступає представником підприємства. В Україні зростає потреба в менеджерах із хорошими лідерськими здібностями. Лідер не командує, не керує, а веде за собою інших, а вони виступають щодо нього не підлеглими, а послідовниками, які його визнають як єдиного, хто здатний забезпечити задоволення потреб і показати вихід із, здавалося б, безвихідних ситуацій. Кожна людина, і менеджер у тому числі, індивідуальний у сукупності поєднанні своїх особистісних якостей. Але є вимоги професії, особливості діяльності, які є загальними для всіх менеджерів. Ці вимоги визначають лише ступінь успіху професійної діяльності, а не саму можливість для даної особистості, тому що менеджмент є не тільки професійною діяльністю, а й мистецтвом, яке характеризується, як і будь-яке мистецтво, певним набором індивідуальних особливостей, розвинених до певної міри їх прояви в поведінці і діяльності людини, об'єднаних із професійною підготовкою. Це не заперечує того реального положення, що менеджером може стати кожен, хто прагне до цієї діяльності. Але ефективним менеджером, професіоналом, здатним успішно управляти персоналом, може бути не кожен. Індивідуальні якості менеджера проявляються не відразу і не відразу оформляються як чинники успішної діяльності. Тільки в процесі накопичення досвіду, помилок і успіху, усвідомлення своїх особистих якостей у практичній діяльності, а також у процесі освіти відбувається становлення особистості менеджера й оформлення його професійних якостей. Частина якостей менеджера закладена природою, а інша отримується в процесі управління, в специфічних умовах професійної діяльності; й те й інше розвиваються в процесі утворення та накопичення досвіду. Людські якості менеджера є основоположними. Вони формуються в процесі роботи на основі особистих якостей людини-менеджера, цінностей, принципів і норм, прийнятих на підприємстві, а також придбаних у процесі спеціальної підготовки.

Термін HR-менеджер розшифровується як HumanResources і означає професію Менеджера по роботі з персоналом. Такий менеджер є зв'язною ланкою між лінійним персоналом та керівництвом й відстоює інтереси обох сторін.

Ця професія охоплює в собі широкий спектр роботи з працівниками:

- Підбір персоналу;
- Адаптацію;
- Мотивацію;
- Оцінку компетенцій;
- Розвиток персоналу;

- Звільнення;
- Побудову кадрового резерву;
- Оформлення документації;
- Розвиток корпоративної культури;
- Забезпечення працівників всім необхідним для роботи.

Компетенції для HR-менеджерів

Для того, щоб добитись успіхів на позиції HR-менеджера потрібно мати ряд компетенцій:

1. Знання трудового законодавства;
2. Знання основ соціології та психології;
3. Знання та досвід у сфері рекрутингу;
4. «Управління виконанням»: планування, делегування та організація;
5. Знання методик HR-аналітики;

Дуже важлива компетенція для HR-фахівця - орієнтація на внутрішнього клієнта (керівника, лінійного менеджера, рядового співробітника) і прагнення якомога якісніше реагувати на його потреби.

Питання 4.

Кадрова служба (або відділ персоналу) – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), що покликані управляти персоналом в рамках вибраної кадрової політики. Функції, структура і завдання кадрової служби тісно пов'язані з характером розвитку економіки тими цілями, які стоять перед керівництвом підприємства щодо стратегії розвитку. Головне завдання кадрової служби полягає в тому, щоб діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, які прийняті як на державному, так і на територіальному рівнях. Для виконання поставлених завдань кадрова служба на підприємстві виконує такі функції: 1. Складає перспективні та поточні плани потреби у всіх категоріях персоналу та джерел його поповнення з урахуванням впровадження нової техніки та технології, введення нових потужностей, нових структур управління та документообігу. 2. Організовує та забезпечує комплектування підприємства працівниками усіх категорій, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікації відповідно плану з праці. 3. Організовує найм на роботу, переведення, звільнення, відпустки особового складу персоналу підприємства відповідно до чинного законодавства та нормативних документів. 4. Здійснює облік усіх категорій персоналу відповідно до вимог директивних органів. 5. Формує та готує резерв спеціалістів для висування на керівні посади – номенклатури керівника підприємства. 6. Організовує облік порушень працівниками підприємства трудової дисципліни та громадського порядку. 7. Вивчає ділові та особисті якості працівників для їх переміщення або зарахування до резерву висування на посаду. 8. Аналізує професійний, освітній та віковий склад персоналу, а також інші соціально-демографічні дані з метою покращеного використання якісного складу персоналу, для складання відповідних розділів плану соціального розвитку колективу. 9. Складає розрахунки і заявки на потребу підприємства у молодих спеціалістах і кваліфікованих працівниках, які закінчили університети, інститути, коледжі, технікуми, школи, училища. 10. Бере участь в організації роботи та виробничої

практики студентів базових та прикріплених до підприємства навчальних закладів. 11. Перевіряє обґрунтованість пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення працівників підвідомчих підрозділів підприємства. 12. Виконує роботу щодо сприяння у навчанні без відриву від виробництва працівників підприємства, а також щодо обліку та контролю результатів їх навчання. 13. Веде облік заохочення та винагород робітників і службовців. 14. Організовує проведення атестації та інших видів оцінки діяльності керівників та спеціалістів, а також матеріально відповідальних осіб. Розробляє заходи з виконання рішень атестаційних комісій і контролює їх виконання. 15. Оформляє, зберігає та видає трудові книжки, своєчасно заносить до них потрібні дані (про переміщення по роботі, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагород). 16. Підготовляє договори з місцевими центрами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом. 17. Підготовляє та видає довідники на прохання працівників про сучасну та минулу трудову діяльність, а також відгуки та характеристики на робітників і службовців згідно з запитами уповноважених органів. 18. Підготовляє всі види державної звітності та поточної інформації про чисельний та якісний склад персоналу. 19. Контролює виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень керівництва підприємства щодо питань роботи з персоналом. 78 20. Розробляє та реалізує кошторис фінансових витрат на підготовку резерву для висування на керівні посади, виготовлення бланків трудових книжок, найму на роботу, матеріалів соціальних досліджень. 21. Підготовляє та оформляє пенсійні документи для працівників. 22. Веде облік військовозобов'язаних. 23. Організовує проведення соціологічних досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом та стабільності трудового колективу. 24. Допомагає у працевлаштуванні особам, які звільняються з підприємства, у випадках, передбачених чинним законодавством. Діє кадрова служба на основі положення про кадрову службу, яке затверджує керівник організації. Типове положення про відділ кадрів подано в додатку В. Зміни, які відбуваються в економіці, змінюють і підходи до управління людськими ресурсами. З'являються керівники нового типу, мислення і стилю роботи, які певною мірою відповідають новим завданням та умовам розвитку організації. Значно підвищується роль кадрових служб, які повинні більш активно залучатися в процес підготовки і реалізації стратегії організації в напрямку управління персоналом. Європейська асоціація директорів відділів кадрів запропонувала модель керівника кадрової служби, яка охоплює такі якості як: пунктуальність і методичність, динамізм і наполегливість, комунікабельність і уміння переконувати, справедливість і суворість, доступність і глибока досвідченість, уміння слухати й викликати довіру, аналітичні здібності, інтуїція, гуманність. Крім цього, керівник має бути дипломатом, психологом, радником.

Обов'язки, права та відповідальність керівника кадрової служби визначаються посадовою інструкцією начальника відділу кадрів. Посадова інструкція розробляється на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Функцію управління персоналом чекають кардинальні зміни через максимальну автоматизацію виробництва на основі сучасних

технологічних досягнень. Отже, можна передбачити, що вимоги до фахівців відділів кадрів та їхніх керівників постійно зростатимуть.

Література: 1, 2, 4, 6, 11, 13, 36

ТЕМА 2. Історія розвитку науки управління персоналом.

Питання лекції:

1. Соціально-виробничий експеримент Роберта Оуена як приклад випереджаючого мислення у сфері кадрового менеджменту.
2. Виникнення науки управління персоналом на зламі XIX-XX ст. Ідеї Ф.Тейлора та тейлоризм.
3. Класичні теорії управління персоналом.
4. Психологічний напрям в управлінні персоналом.
5. Відкриття поняття «неформальна група» у виробничих колективах.

Питання 1

На початку XIX ст. Роберт Оуен значну увагу присвятив проблемам досягнення цілей організації за допомогою інших людей. Він надавав робітникам пристойне житло, поліпшував умови їхньої роботи, розробляв системи оцінювання робітників і за допомогою додаткових виплат за гарну роботу розвивав матеріальну зацікавленість. Ці реформи були унікальними щодо визначення ролі керівника. Люди здалеку з'їжджалися на його фабрику в Нью-Ланарке (Шотландія), щоб навч побачити “цей чудовий соціальний експеримент”. Однак, хоча фабрика й була винятково прибутковою, послідовників у Р. Оуена не було.

Питання 2

Фундамент сучасного менеджменту було закладено засновниками школи наукового менеджменту Фредеріком Тейлором, подружжям Френком і Ліліан Гілбретами, Гаррінгтоном Емерсоном. Ф. Тейлор (1856–1915) — американський інженер і дослідник вважається основоположником науки управління. Запропонована ним система організації праці й управлінських відно- 35 син викликала “організаційну революцію” у сфері виробництва й управління. Свої погляди він виклав у статті “Система кусочних розцінок” (1895), книгах “Цехове управління” (1903), “Основи наукового менеджменту” (1911). Ф. Тейлор скрупульозно досліджував скільки залізної руди й вугілля людина може підняти на лопатах різного розміру. Грунтуючись на отриманій інформації, він змінював робочі операції, щоб усунути зайві, непродуктивні рухи й, використовуючи стандартні процедури й устаткування, прагнув підвищити ефективність праці. Тейлор виявив, що максимальну кількість залізної руди й вугілля робітник може перекидати, якщо користуватиметься лопатою-совком місткістю до 8,6 кг. Порівняно з використовуваною раніше системою, це дало значний вигравш. Відповідно до розробок Ф. Тейлора засоби управління мають включати: 1. Визначення й точний облік робочого часу й вирішення у цьому зв'язку проблеми нормування праці. 2. Добір функціональних майстрів — з проектування роботи, рухів, нормування й заробітної плати, ремонту устаткування; планово-розподільчих робіт; вирішення конфліктів і дисципліни. 3. Введення інструкційних карт. 4. Диференціальну оплату праці. 5. Калькуляцію витрат на виробництво. Послідовниками Тейлора були його

співвітчизники Ліліан (1878–1972) і Френк (1868–1924) Гілбрети. Вони вивчали трудові операції, використовуючи кінокамеру й винайдений ними спеціальний прилад — мікрохронометр, що міг вимірювати й фіксувати проміжки часу тривалістю до 1/2000 секунди. За допомогою методу стоп-кадрів їм удалося виявити й описати 17 основних рухів кисті руки і їхню тривалість. Це дало можливість виявити зайві рухи, які при виконанні стандартних дій на звичайному встаткуванні були зайвими, непродуктивними. Наприклад, для укладання цегли було встановлено 4 основні рухи замість колишніх 18, що забезпечило зростання продуктивності праці мулярів на 50 %. Сукупність елементарних мікрорухів робітника отримала назву “треблігами” (“треблiг” — анаграма прізвища Гiлбрет). Ці роботи дозволили Л. Гiлбрет стати першою у США жінкою — доктором психології. Інженер-механік Гаррінгтон Емерсон (1853–1931) — народився в родині професора літератури, говорив на 19 мовах і в 23 роки став деканом факультету іноземних мов університету штату Небраска (США). Однак протягом наступних 20 років займався економічними й інженерно-економічними дослідженнями й консультував у багатьох країнах світу. Г. Емерсон поділяв більшу частину переконань Тейлора й у 1908 р. написав книгу “Ефективність, як основа виробничої діяльності й заробітної плати”, в якій звернув увагу на важливість обґрунтованої структури організації. Неефективна структура організації, на його думку, може знизити економію на масштабі. Він надавав великого значення стандартизації. Найважливіші ідеї Емерсон висвітлив у праці “12 принципів ефективності” (1913), з якої випливає, що він був прихильником класичного напрямку в менеджменті. Основні принципи управління за Г. Емерсоном полягають у чіткому визначенні цілей, здоровому глузді, компетентних консультаціях на основі залучення професіоналів з метою вдосконалення управління; дисципліні, справедливому відношенні до персоналу, швидкому, надійному, повному, точному і постійному обліку, диспетчеризації, формуванні норм і розкладів, нормалізації умов праці, нормуванні операцій, що складаються в стандартних способах їх виконання, регламентуванні часу, письмових стандартних інструкціях, винагороді за продуктивність. Багато ідей Г. Емерсона не втратили свого значення й у наші дні. Наприклад, “Продуктивність праці завжди дає максимальні результати при мінімальних зусиллях. Напружена робота, навпаки, дає досить великі результати тільки лише при зусиллях ненормальних. Напружена й продуктивна робота — це не тільки не те саме, а й речі прямо протилежні. Працювати напружено — означає додавати до справи максимальні зусилля; працювати продуктивно — додавати до справи зусилля мінімальні”. Заслуга Ф. Тейлора і його послідовників полягала в тому, що вони домоглися визнання менеджменту як самостійної галузі й виду діяльності і по суті створили його першу наукову школу, що отримала назву школи наукового управління. Його методологічну основу становив так званий традиційний підхід до організації, що розглядалася як така, що складається із самостійних, ізольованих один від одного елементів. Функціонування цих елементів, однак, підкоряється певним загальним закономірностям. Бурхливий розвиток промисловості у першій чверті ХХ ст. дав поштовх еволюції поглядів на проблеми управління й формування нового підходу

Питання 3

Представники цієї школи розглядали управління як єдиний процес, що складається з ряду функцій, а процес управління як суму всіх функцій. Анрі Файоль (1941–1925) — французький економіст, підприємець, організатор, розвив і поглибив ряд важливих концепцій наукового управління. Обґрунтувати класичний (адміністративний) напрям у менеджменті А. Файоль зміг завдяки величезному особистому досвіду. З 1888 р. (протягом 40 років) він управляв великою гірничодобувною компанією “Коломбо”. Цю компанію А. Файоль очолив, коли вона була близька до фі- 38 нансового краху, а покинув процвітаючою, що займала провідні позиції у світі. Свої погляди на проблеми керування Файоль виклав у книзі “Загальна промислова адміністрація” (1916), а вийшовши у відставку, очолив Центр адміністративних досліджень. А. Файолю закладено основи функціонального управління. Він розподілив весь комплекс управлінських робіт в організації на шість основних груп: Група 1. Адміністративна діяльність управлінського апарату: планування, організація, керівництво, координація. Група 2. Комерційна діяльність: покупка, продаж, обмін. Група 3. Техніко-виробнича діяльність: виробництво, обробка, випробування, контроль. Група 4. Фінансова діяльність: здійснення фінансового контролю. Група 5. Діяльність з охорони праці й техніки безпеки. Група 6. Діяльність з обліку стану справ на виробництві. А. Файолю було розроблено процесійну концепцію управління, виділено шість управлінських функцій (передбачення, планування, організація, розподіл, координація, контроль). А. Файоль висунув і обґрунтував положення про оптимальне співвідношення організаторських, технічних і соціальних здатностей і знань в осіб, які працюють на великих підприємствах. Він довів необхідність виділення менеджменту в особливий вид діяльності. Цікавим і який не втратив цінності і в сучасному менеджменті є погляд А. Файоля на організаційне планування, яке він розглядав як загальну функцію управління. За Файолю, план повинен формуватись не на основі перенесення тенденцій минулого на майбутнє, а з урахуванням очікуваних змін у майбутньому. Логічним розвитком класичної школи менеджменту стала концепція раціональної бюрократії великого німецького вченого — юриста, економіста, соціолога, історика Макса Вебера (1864–1920). Концепція сформувалася під впливом пруського військового порядку, що наочно продемонстрував роль чіт- 39 кої організації управління військами й забезпечення їхньої надійної взаємодії. Основна його робота “Теорія суспільства й економічна організація” (1920) присвячена проблемі лідерства й бюрократичній структурі влади в організації. М. Вебер зазначав, якщо кожний службовець в апараті управління чітко знатиме, що повинен робити і як робити, і виконуватиме все точно по інструкції, то весь апарат стане працювати як добре заведений механізм годинника. Теорія Макса Вебера, по суті, ідеологія бюрократії. У неупередженому розумінні її сутності, бюрократія є досить життєвою і потужною формою організації, яка має свої позитивні й негативні сторони. Позитивне в бюрократії головним чином пов’язане з чіткою регламентацією основних функцій, завдань, обов’язків і повноважень не тільки кожного підрозділу в структурі управління, а й кожного виконавця. Безумовно, такий стан справ в управлінні надає цьому процесу більшу узгодженість й організованість. Негативні сторони бюрократії пов’язані з тим, що вона практично не залишає простору для творчості й волі вибору у разі зміни

ситуації. Однак будь-який регламент, інструкція, положення обмежені і не відображають усього розмаїття життєвих ситуацій. Це робить бюрократичну організацію менш гнучкою, а тому менш життєвою. У напрямі класичної школи управління формулював свої погляди на проблеми організації управління відомий світові автомобільний король початку ХХ ст. Генрі Форд перший (1863–1947), син мічиганського фермера. У 1892 р. в Детройті він створив свій перший автомобіль на базі селянського візка з двоциліндровим двигуном, у 1893 р. — з чотиритактним двигуном, у 1903 р. у столярній майстерні почалося серійне виробництво “Моделі А”. В 1904 р. Г. Форду вдалося продати 1708 автомобілів, це і стало часом заснування автомобільної компанії “Форд мотор” — однієї з найбільших у світі. З ім’ям Г. Форда пов’язано багато пошуків і знахідок у галузі наукового менеджменту, однак в історію теорії і практики менеджменту він увійшов як ініціатор створення й впровадження 40 поточно-масового виробництва, заснованого на стандартизації, типізації і конвеєризації виробничих процесів з поділом праці на окремі операції. Основні ідеї Г. Форда викладено в роботах “Моє життя, мій труд” (1922), “Сьогодні, завтра” (1926), “Рух уперед” (1930), “Едісон, яким я його знав” (1930). Основні принципи управління, впроваджені Г. Фордом: 1) суворо побудована по вертикалі організація управління об’єднанням ряду підприємств; управління всіма частинами й етапами виробництва з одного центру; 2) масове виготовлення стандартної продукції, яке забезпечує мінімальну вартість та задовольняє масового покупця і є максимально прибутковим; 3) безперервність та рухливість процесу виробництва; 4) максимальний темп роботи; 5) точність як стандарт та якість продукції; 6) нові технології на основі поточного виробництва; 7) розвиток стандартизації, що підвищує якість і дає можливість швидко та без зайвих витрат переходити на нові види продукції; 8) конвеєр, який рухається, з детальним поділом праці на безліч операцій; 9) постійне вдосконалення управління; незалежність від людини та її слабкостей. Г. Форд реалізував принцип єдності цілей адміністрації і робітників: прибуток — премія, що сприяло значній інтенсифікації праці й можливості платити робітникам не 2, а 5 доларів у день. У наш час конвеєрні лінії застосовуються досить широко при виробництві будь-якої масової, навіть найскладнішої продукції. Концепція стандартизації й автоматизації виробництва глибоко вплинула на характер праці й на управління виробництвом загалом. Однак використання конвеєра потребувало вузької спеціалізації праці, день у день робітник був змушений закручувати тільки десяток гайок на одному й тому самому вузлі. Монотонність, одноманітність праці і як наслідок — падіння престижності такої роботи, що, своєю чергою, потребувало пошуку кращої організації управління.

Питання 4

Школа людських відносин — важливий етап розвитку науки управління у період 1930–1950 рр. Представники цієї школи розглядали людський фактор як основний елемент ефективності управління, а кожне підприємство — як соціальну систему. Мері Паркер Фоллет (1868–1933) визначила управління виробництвом як “забезпечення виконання робіт за допомогою інших осіб”. Крім удосконалення технологічних процесів вона акцентувала увагу саме на ролі особистості в ефективності виробництва. М. Фоллет належала до епохи

наукового управління, проте за своєю філософією і переконаннями — була однією із засновниць школи людських відносин у менеджменті. Основні елементи концепції управління (за М. Фоллет): Елемент 1. Участь робітників в управлінні організацією. Елемент 2. Ідея конструктивного конфлікту й інтеграційної єдності в бізнесі. Елемент 3. Інтеграційна ідея у розвитку понять авторитету і влади. Елемент 4. Досягнення цілей організації за допомогою координаційних і контрольних зусиль. Елемент 5. Визначення типу лідерства в координаційній організації. Найкращий лідер — це той, хто не просить людей служити йому, а служити загальному результату. Такий лідер має не послідовників, а чоловіків і жінок, що працюють з ним. Теоретичні дослідження М. Фоллет знайшли своє підтвердження у практичних результатах, отриманих Е. Мейо (1880–42 1949). Таким чином було сформовано “поведінкову школу”, що вивчала поведінку людини у виробничому середовищі й залежність продуктивності праці від стану виконавця. Знамениті хотторнські експерименти проводилися в американській компанії “Вестерн електрик”. Відповідно до поставленого завдання була відібрана група із 6 осіб, над якою проводилися експерименти. При поліпшенні освітленості робочих місць зростає продуктивність праці. Однак після зниження освітленості, продуктивність праці продовжувала збільшуватися. На основі традиційного підходу з позицій тейлоризму пояснити це було неможливо, тож було зроблено припущення, що на продуктивність впливають інші фактори. На підставі проведених досліджень Е. Мейо сформулював такі принципи менеджменту: 1) індивіди мають унікальні потреби, мети, мотиви; 2) позитивна мотивація вимагає, щоб з робітниками поводитись як з особистостями; 3) особистісні та сімейні проблеми робітника можуть несприятливо вплинути на продуктивність праці; 4) обмін інформацією між людьми має велике значення, а ефективна інформація представляє вирішальний фактор управління. Навіть висока заробітна плата далеко не завжди веде до зростання продуктивності й досягнення бажаних для менеджерів цілей. Водночас, якщо люди відчують з боку керівництва турботу, гарне ставлення до себе, то навіть при незмінній заробітній платі вони трудитимуться продуктивно. Погляди Е. Мейо і його послідовників отримали свій подальший розвиток у працях Дугласа Мак-Грегора, який проаналізував діяльність виконавця на робочому місці й виявив, що керівник може контролювати наступні параметри: 1. Завдання, які отримує підлеглий. 2. Якість виконання завдання. 3. Час отримання завдання. 4. Очікуваний час виконання завдання. 43 5. Кошти для виконання завдання. 6. Колектив (оточення), у якому працює підлеглий. 7. Інструкції, отримані підлеглим. 8. Переконавання підлеглого в тому, що йому до снаги виконати покладені на нього завдання. 9. Надання відповідної винагороди за успішну роботу. 10. Розмір винагороди за проведену роботу. 11. Рівень залучення підлеглого в коло проблем, пов’язаних з роботою. Усі ці фактори, тією чи іншою мірою, впливають на працюючого і визначають якість й інтенсивність його роботи. На основі зазначених факторів Мак-Грегор сформулював два різні підходи до управління, які назвав теорією “Х” і теорією “У”. Представником цієї школи є і Абрахам Маслоу (1908–1970). Основні думки науковця викладені у працях “Мотивація й особистість” (1954), “Вступ у теорію мотивації” (1947), “Теорія людської мотивації” (1949). А. Маслоу висловив припущення, що людська поведінка визначається широким спектром потреб.

Він розбив ці потреби на п'ять категорій і розташував у визначеній ієрархії. В основі цієї ієрархії найбільш насущні потреби (їжа, вода, житло), а на вершині — найбільш індивідуальні запити (визнання, самовираження). Ієрархія Маслоу — зручний засіб класифікації людських потреб, проте було б помилкою сприймати її як якусь жорстку схему. Зовсім не обов'язково, щоб потреби кожного рівня були цілком задоволені (а іноді це і неможливо), перед тим, як у людини з'являться значно "вищі" спонукання. Насправді в кожний конкретний момент людиною рухає цілий комплекс потреб.

Література: 1, 2, 5, 7, 10, 11, 14

ТЕМА 3. Розвиток науки управління персоналом в умовах постіндустріального суспільства.

Питання лекції:

1. Сутність науково-технічної революції та радикальні зміни у трудовій сфері.
2. Концепція людського капіталу як методологічна основа революції в управлінні персоналом.
3. Концепція управління людськими ресурсами.
4. Зміна парадигм управління персоналом. Технократична парадигма. Антропологічна парадигма. Гуманістична парадигма.
5. Новітні теорії кадрового менеджменту.

Питання 1:

У другій половині ХХ ст. відбувається розквіт науки, підвищується її роль у вирішенні глобальних проблем сучасності. Нові засоби передачі й обробки інформації зблизили країни й народи, але роз'єднали людей. Тому дедалі значущим стає погляд на культуру як мету соціально-економічного прогресу, як засіб зміцнення загальнолюдських цінностей. Саме така концепція культури була покладена ЮНЕСКО (Організація Об'єднаних Націй з питань науки, освіти, культури; утворена в листопаді 1945 р.) в основу Всесвітнього десятиріччя розвитку культури (1988-1997).

Термін "НТР" запровадив у науковий обіг англійський учений Дж. Бернал наприкінці 50-х рр. ХХ ст. Наукова революція розпочалась наприкінці ХІХ - на початку ХХ ст. з початком вивчення структури матерії, відкриттям електрона, фотона, протона та інших елементарних частинок, дослідження різних видів випромінювання, створення нових хімічних елементів, теорії відносності. На основі цих та інших відкриттів збудовано ядерні реактори, лазери, ЕОМ, космічні апарати, відбулося злиття наукової й технічної революції.

Характерні риси НТР

- - Кардинальні зміни в техніці (штучно створених засобах праці, що є проміжними у взаємодії людини й природи). В історії розвитку техніки виділяють інструменталізацію (знаряддя ручної праці). Автоматизація стає основою виникнення й розвитку нового сучасного технологічного способу виробництва. Центральна ланка революційного перетворення в цей період - істотно-якісна зміна робочих машин. Сучасна техніка все більше охоплює такі види трудової діяльності людини, як технологічна, транспортна, енергетична й контроль-управлінська. Упровадження принципово нової техніки в процес

виробництва безпосередньо впливає на предмети праці найновішої технології; на структуру речей на молекулярному, атомному, субатомному рівнях, що зумовлює якісні зміни в змісті праці людини, сприяє розвитку її сутнісних сил у процесі виробництва. - Докорінні перетворення головної продуктивної сили - людини-працівника, що полягають у радикальній зміні змісту праці, гармонійному поєднанні розумових, фізичних, психологічних зусиль людини, духовному збагаченні особистості.

- - Докорінне перетворення предметів праці, поява принципово нових видів матеріалів із наперед заданими властивостями, створених на основі синтезу використовуваних раніше матеріалів і речей, які мають необхідні фізико-хімічні властивості. Так з'явилися композитні матеріали, сплави різних металів, полімери, надчисті матеріали, хімічне волокно.

- - Характерна риса НТР, що формується на основі попередніх, - упровадження принципово нових технологій, створених на базі фундаментальних відкриттів: лазерних, плазмових, мембранних, електронно-променевих та ін. .

- - Революція у використовуваних людьми силах природи. Уперше вона відбулася під час промислової революції наприкінці ХУІІ - на початку ХІХ ст., коли в безпосередньому виробництві використовувалися такі сили природи, як вітер, сонце, пара. В умовах НТР важливу роль відіграють ядерна та термоядерна енергія, розробляються методи використання енергії, сонця, підземного тепла землі та ін. .

- - Революція у формах і методах організації виробництва. Революційні зміни в цій сфері відбулися з упровадженням системи Тейлора.

- - Початок інформаційної революції, матеріальна база якої - принципово нові засоби передачі інформації, тобто революція в засобах зв'язку.

- - Мультимедіа (вид інформаційних технологій, що передбачає комплексне використання графічних образів, відео, звуку та інших спеціальних ефектів за допомогою комп'ютерних засобів, унаслідок чого відбувається їхня інтеграція та виникають нові джерела інформації).

Питання 2

Поняття «людський капітал» ввійшло в науку на початку 60-х років ХХ століття в західній економічній літературі. Можна виділити дві основні причини виникнення інтересу до даного поняття. По-перше, це загальна закономірність розвитку сучасної науки в цілому, яка виявляється в концентрації уваги вчених на дослідженні проблем людини. По-друге, це визнання того факту, що активізація творчих потенцій людини, розвиток висококваліфікованої робочої сили є найефективнішим способом досягнення економічного зростання. Людський капітал визнаний найціннішим ресурсом, набагато важливішим, ніж природні ресурси або накопичене багатство. Саме людський капітал, а не матеріальні засоби виробництва, є визначальним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності.

Використовуючи теорію людського капіталу, можна логічно пояснити і глибше дослідити такі кардинальні проблеми, як людський розвиток, економічне зростання, розподіл доходів, роль та значення освіти і професійної підготовки у суспільному відтворенні, вікова динаміка заробітків, мотивація тощо. Зокрема ця теорія дозволяє визначити доцільність витрат, наприклад, на

навчання або на зміну місця роботи залежно від розміру майбутнього приросту доходів і тривалості їх одержання, що має не лише навчальне та виховне, а й мотиваційне значення для економістів. Ця теорія стала ідеологією значних інвестицій в освіту та розвиток людей на всіх рівнях, оскільки вони розглядаються як ефективне джерело економічного зростання.

Теорія людського капіталу досліджує залежність доходів працівника, підприємства, суспільства від знань, навичок і природних здібностей людей. Принципові ідеї такої залежності були висловлені ще Адамом Смітом. Передвісником цієї теорії стали наукові праці видатного радянського вченого-економіста, академіка С. Г. Струмиліна, який теоретично обґрунтував значення для народного господарства розвитку освіти та одним із перших спробував дати кількісну оцінку впливу освіти на ефективність праці і виробництва. Бурхливого розвитку теорія людського капіталу набула в другій половині ХХ століття завдяки працям американських дослідників Гаррі С. Бекера, Якоба Мінсера, Теодора Шульца та ін. Офіційною датою народження цієї теорії традиційно вважається жовтень 1962 року, коли була опублікована серія статей, присвячених виключно проблемі людського капіталу. За недовгий час нова теорія здобула загальне наукове визнання. Підтвердженням цього стало присудження в 1992 році Нобелівської премії в галузі економіки професору Чиказького університету (США) Гаррі С. Бекеру за значний внесок у розробку та популяризацію ідей теорії людського капіталу. В наш час ця теорія посіла чільне місце у структурі економічних знань, їй присвячується багато науково-дослідницьких робіт, вона є обов'язковим предметом вивчення на економічних факультетах коледжів та університетів різних країн.

З позицій теорії людського капіталу доходи людей є закономірним підсумком раніше прийнятих рішень. Тобто людина, приймаючи те чи інше рішення, може безпосередньо впливати на розмір своїх майбутніх доходів. Можна значно збільшити майбутні доходи, вкладаючи кошти у свою освіту і професійну підготовку, здоров'я, культуру, збільшуючи тим самим власний (приватний) людський капітал.

Теорія людського капіталу виникла на основі попереднього розвитку економічної науки. Передусім вона пов'язана з розвитком концепції капіталу. Ще за часів зародження капіталістичних відносин у працях класиків політичної економії під час визначення змісту поняття «капітал» зустрічаються спроби віднести до нього саму людину або її здібності. В. Петті першим висловив ідею про те, що люди з їх виробничими здібностями являють собою багатство. На його погляд, «Вбачається розумним те, що ми звемо багатством, майном чи запасом країни і що є результатом попередньої чи минулої праці, не вважати чимось відмінним від живих діючих сил, а оцінювати однаково». А. Сміт, визначаючи суть основного капіталу суспільства, писав, що він на рівних складається не лише з машин, споруд і землі, але також «із набутих корисних здібностей усіх громадян чи членів суспільства».

Для західної економічної науки ХІХ — початку ХХ століття вже досить характерними стають спроби вчених трактувати людину або її знання і здібності до праці як капітал. У цей час виділились два основні підходи до визначення зв'язку людини, її знань і здібностей з капіталом. Прихильники теорії трьох факторів виробництва (В. Бейджот, Ф. Ліст, А. Маршалл,

Дж. Мілль, В. Рошер, Г. Сіджуїк) беззаперечно відкидають ідею включення самої людини з її природними якостями до категорії капіталу. Але при цьому вони схильні розглядати як складову частину капіталу чи багатства людські знання і здібності до праці. За словами Дж. Мілля, «Сама людська особа... не є капіталом. Людина є метою, заради якої існує багатство. Але її набуті здібності, що виступають лише як засіб і реалізуються лише через працю, на всіх підставах можна віднести до категорії капіталу». На основі такого підходу до проблеми взаємозв'язку людини, її здібностей до праці і капіталу виникли традиційні визначення поняття «людський капітал», серед яких і визначення Г. Бекера. Інший напрямок в економічній науці складають праці дослідників, які відносять саму людину з її природними якостями до капіталу (Л. Вальрас, Дж. Маккулох, Г. Маклеод, І. Фішер та ін.). Вони оцінювали людину як елемент капіталу, і як розвиток їх трактувань виникли так звані альтернативні або розширюючі теорії людського капіталу. Означення «розширюючі» доречніше в цьому випадку, оскільки у своїй більшості ці теорії не заперечують традиційних, але й не обмежуються лише ними, розширюючи тим самим зміст поняття «людський капітал».

Поява і розвиток альтернативних концепцій людського капіталу багато в чому пов'язана з працями відомого американського економіста першої половини ХХ століття Ірвінга Фішера, зокрема його теорії «всеосяжного капіталу». Ця теорія виникла у період тотального панування в духовному і суспільному житті американського суспільства ідей прагматизму. З позицій цих ідей стверджувалося, що істиною в цьому світі є лише те, що відповідає практичним цілям і завданням життя. Стосовно економіки робився висновок, що діяльність людей має бути спрямована виключно на досягнення практичного результату і життєвого успіху. Джон Д'юї, один із найвідоміших провідників ідей прагматизму, навіть оголосив успіх критерієм моральності.

У цих умовах багато хто став визначати цінність будь-якої речі, знання, вчинку винятково її практичною корисністю і доцільністю. Чітко виявився вплив ідей прагматизму і в концепції «всеосяжного капіталу» І. Фішера. Відкинувши теорію трьох факторів виробництва, він прямо стверджував, що капіталом є все те, що здатне протягом певного часу приносити дохід. На його думку, людина, як і інші корисні матеріальні об'єкти, входить до складу капіталу. «Вона (людина) так само матеріальна, як матеріальні кінь чи бик. Людина може належати іншій особі (у разі рабства) або ж самій собі. І в тому, і в іншому випадку вона корисна своєму власникові».

Теорія капіталу І. Фішера стала основою для виникнення різноманітних альтернативних концепцій людського капіталу. Їх автори включають до поняття людського капіталу не лише знання та вміння людей, не лише їх здатність до праці, а й фізичні, психологічні, світоглядні, суспільні, культурні якості та здібності. Для цих авторів людським капіталом є, наприклад, такі якості, як фізична сила і зовнішня привабливість, уміння встановлювати і підтримувати необхідні знайомства, дотримуватися законів і традицій, організовувати свою діяльність, підтримувати дисципліну праці, правильно поводитися тощо. При цьому вказані якості та здібності людей у структурі людського капіталу для прихильників альтернативного підходу відіграють

якщо не більше, то в усякому разі і не менше значення, ніж рівень освіти або здоров'я людини.

В альтернативних теоріях, як і в традиційних, немає одностайності у питаннях визначення змісту поняття «людський капітал». Автори відомого підручника з економіки С. Фішер, Р. Дорнбуш, К. Шмалензі вбачають в людському капіталі передусім природні здібності та талант людини, а потім уже її освіту і набуту кваліфікацію. Професор Массачусетського технологічного інституту Л. Туроу включає до людського капіталу «виробничі здібності, обдарування і знання» людини, а також таку специфічну характеристику, як «повага до політичної і соціальної стабільності». Ф. Махлуп, професор Принстонського університету, відносить до людського капіталу будь-які «вдосконалення», що «збільшують фізичні або розумові здібності людини».

В Україні відома концепція людського капіталу, запропонована американським економістом, викладачем Вашингтонського університету Дж. Кендриком з його роботи «Сукупний капітал США і його формування», перекладеної російською мовою і опублікованої в СРСР у 1978 році. На думку Дж. Кендрика, капітал — це «здатність протягом певного періоду створювати певний продукт і дохід, включаючи неринкові форми доходу». Виходячи з такого визначення капіталу, науковець поділяє його на дві основні складові — речовий і неречовий капітал, а кожна з цих частин в свою чергу поділяється на капітал утілений і не втілений у людях. Людським капіталом у цій структурі буде втілений у людях речовий і неречовий капітал.

Речовий капітал, утілений в людях, — це капітал, одержаний завдяки внескам у формування та виховання людини. У традиційних поглядах на людський капітал такі вкладення розглядаються винятково як споживання, та їх не вважають інвестиціями. На думку Дж. Кендрика, «непослідовно кваліфікувати витрати на освіту людини як інвестиції, а витрати на формування людської істоти, чий розум і рефлексії одержують освіту і тренування, не вважати інвестиціями».

Неречовий капітал, утілений у людях, — це витрати на освіту та професійну підготовку людини, її здоров'я, а також на мобільність трудових ресурсів. На перший погляд, це трактування неречового капіталу, втіленого в людях, ідентичне концепції людського капіталу Г. Беккера. Проте трактування інвестицій Дж. Кендриком має свої особливості, передусім у розумінні інвестицій в освіту та професійну підготовку.

Дж. Кендрик відносить до втіленого в людях неречового капіталу так звані загальноосвітні та практичні знання. Загальноосвітні знання, що є основною масою всіх наявних у природі знань, складаються із знань інтелектуальних і духовних. Різниця між ними в тому, що інтелектуальні — це знання про навколишній світ, людське суспільство і культуру, а духовні — це знання про місце і призначення людини у світі та її головні життєві цінності. І інтелектуальні, й духовні знання людина отримує за допомогою будь-якої гуманітарної освіти, включаючи, наприклад, релігійну освіту. Однак хоча гуманітарна освіта, за визнанням самого Дж. Кендрика, здатна приносити «дохід лише в негрошових, психологічних формах», на його погляд, ця обставина «не позбавляє нас підстав кваліфікувати створений нею (освітою)

запас знань як капітал». Практичні знання (ноу-хау) розраховані на те, щоб підготувати людей до конкретних видів трудової діяльності. Людина отримує такі знання частково за рахунок освіти, але головним чином за рахунок професійної підготовки. Саме практичні знання, одержані у процесі навчання та професійної підготовки, «спеціально спрямовані на збільшення здатності людини створювати дохід». Крім цих двох основних видів знань, Дж. Кендрик відносить до інвестицій у людський капітал «знання, призначені для розваг» у тій частині, якою вони сприяють отриманню психологічного ефекту, а також знання, одержані шляхом «практичного досвіду, що здобувається під час роботи, відпочинку та роздумів». Щодо інших компонентів, які складають утілений в людях неречовий капітал, Дж. Кендрик застосовує визначення, аналогічні традиційному підходу у трактуванні змісту людського капіталу, але до інвестицій у здоров'я людей він відносить витрати держави на охорону навколишнього середовища. Очевидно, це є наслідком посилення в усьому світі уваги до проблем екології.

Виникнення та поширення в економічній науці альтернативних концепцій людського капіталу викликані реаліями ринкової економіки, що останніми роками дедалі помітнішими стають і в нашій країні. Дуже часто у справі збільшення заробітків важливішими є не знання, вміння та освіта, а знайомства та зв'язки людини. Добра освіта і міцне здоров'я ще не гарантують отримання відповідного доходу. Кожен з нас знає десятки прикладів, коли люди з однаковою освітою, досвідом та інтелектуальним потенціалом опинилися на різних полюсах матеріального добробуту. В реальному житті діє безліч різноманітних, нерідко випадкових факторів, від яких залежать доходи і добробут людини. Ця обставина вже вивчається економічною наукою. Наприклад, дослідженнями Фонду Карнегі та Технологічного інституту Карнегі ще в першій половині ХХ століття було встановлено, що фінансові успіхи спеціалістів, навіть у таких технічно складних галузях економіки, як машинобудування, приблизно лише на 15 % обумовлюються їхніми професійними знаннями і на 85 % — умінням спілкуватися з колегами, тобто особистими якостями та здатністю керувати людьми.

Слід також зазначити, що нині існують і з'являються все нові професії, представники яких мають дуже високі заробітки, але фінансовий успіх яких не завжди цілком, а часом і зовсім не можна віднести лише на рахунок їхнього освітнього рівня чи здоров'я (моделі рекламного бізнесу, кінозірки, знамениті професійні спортсмени та ін.).

Альтернативні концепції людського капіталу намагаються врахувати весь спектр якостей людини, які можуть приносити доходи і які не враховувалися при традиційному підході. Щоправда, у традиційному підході повністю не заперечується вплив природних здібностей на розмір доходу. Наприклад, Е. Денісон пояснює 60 % різниці в заробітках людей безпосереднім впливом освіти, а 40 % — нерівністю їхніх здібностей. У 70—80-х роках ряд науковців, які проводили дослідження у цій галузі, відносили на рахунок нерівності здібностей різницю в доходах людей у межах 10—25 %. Однак, визнаючи вплив здібностей людини на розмір її доходів, представники традиційного підходу відводять їм другорядну, несуттєву роль. Природні здібності вони вважають лише передумовою, від якої залежить ефективність навчання чи

підтримання здоров'я. А дехто з прихильників традиційних поглядів узагалі заперечує подібний вплив. Наприклад, Т. Шульц стверджує, що «дедалі сумнівнішим є те, що значна частина заробітків, які ми приписуємо освіті і вищій освіті, може бути економічною рентою на природжені здібності».

За альтернативного підходу природні здібності та якості людини у справі одержання грошових доходів оцінюються дуже високо. Деякі вчені вважають міру їх впливу навіть більшою за вплив освіти. Наприклад, П. Тобмен у результаті ряду досліджень дійшов висновку, що на частку генетичного потенціалу людини припадає 45 % різниці в заробітках, на частку соціального походження — 12 %, а на частку освіти тією мірою, якою вона не є передавачем глибинніших факторів, — лише близько 6 %.

Отже, продуктивні якості та характеристики людини визнані особливою формою капіталу на підставі того, що їх розвиток потребує значних витрат часу та матеріальних ресурсів і що вони, подібно до фізичного капіталу, забезпечують своєму власнику грошовий дохід.

Питання 3

Сутність концепції людських ресурсів полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням і розвитком робочої сили; люди розглядаються як найбільш цінний ресурс організації.

Управління людськими ресурсами (як синонім використовують також терміни "менеджмент людських ресурсів", "менеджмент персоналу", "управління трудовими ресурсами") розглядається як одна з функцій керівника (менеджера) підприємства, фірми, компанії при роботі з персоналом. Менеджмент людських ресурсів — концепція управління персоналом, що сформована з 1960-х р. р. Передумови:

1) зміна ролі людини на виробництві; 2) людина — основне джерело прибутку; 3) витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та покращення умов праці; 4) особливий вид інвестицій. Деякі спеціалісти вважають, що управління персоналом в більшій мірі характеризує оперативну роботу з кадрами, і в цьому значення воно практично є синонімом терміну "кадровий менеджмент".

В зарубіжних дослідженнях поняття "персонал" часто замінюється поняттям "людські ресурси", ресурсний підхід до персоналу базується на понятті "ресурси". До числа ресурсів відносяться: грошові засоби, цінності, запаси, можливості, джерела засобів і доходів, віднесення людей до ресурсів і переводить їх більше до категорії "об'єкт", чим "суб'єкт", обмежує повноцінність їх сприйняття керівництвом; ставить під сумнів доцільність врахування індивідуальності. У центрі сучасних теорій знаходиться людина, а сучасний керівник — це управляючий персоналом.

Питання 4

Парадигми та концепції управління персоналом пройшли складний шлях еволюційного розвитку, який включає в себе низку етапів. Більшість учених, таких як Т. Базаров та Б. Єр'омін, Н. Гавкалова, А. Єгоршин, А. Кібанов, В. Маслов, виділяє три парадигми управління персоналом: 1) економічну; 2) органічну (організаційну); 3) гуманістичну. Принципова відмінність між цими парадигмами полягає в оцінці ролі людини в організації та в розумінні природи самої організації. Основні характеристики кожної з парадигм систематизовано

та наведено в табл. 1. Детально розглянемо кожен з парадигм і відповідні концепції та принципи управління персоналом.

Парадигма	Метафора організації	Концепція	Основні завдання кадрової служби	Тип управління персоналом	Роль людини в організації	
Економічна	«Механізм»	Використання трудових (людських) ресурсів	Відбір здатних працівників, стимулювання та нормування праці	Пасивний	Носій трудової функції, як авимірюється витрата миробочого часу із заробітною платою	
Органічна	Організаційно-адміністративний підхід	«Людська особистість»	Управління персоналом	Вивчення специфіки потреб, розроблення різних програм, орієнтованих на задоволення різних рівнів потреб	Реактивний	Суб'єкт трудових відносин, особистість, яка займає посаду, наяв у приймав організації
	Організаційно-соціальний підхід	«Мозок»	Управління людськими ресурсами	Навчання персоналу, поглиблення спеціалізації та універсальності, створення умов для максимальної самооорганізації працівників	Превентивний	Ключовий стратегічний ресурс організації, елемент соціальної організації, де враховуються його трудові функції, стан працівника і соціальні відносини
Гуманістична	«Культура»	Управління людиною	Адаптація та розвиток культури організації відповідно до особливостей людини	Активний	Головний суб'єкт управління, організація будується з урахуванням його специфічних особливостей	

Питання 5

За результатами опрацювання наукових публікацій персонал-технології систематизовано за групами та охарактеризовано. Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології. Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість. Враховуючи, що для значної частини підприємств проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скринінг, прямий пошук, "плетіння мереж", використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію. Одним з важливих завдань управління персоналом є підвищення його кваліфікації та навчання. Найбільш яскравим прикладом сучасних навчальних персонал-технологій є коучинг, який розглядається не просто як технологія навчання персоналу, а один з найбільш ефективних стилів управління на сучасному етапі розвитку бізнесу. Використання його засновано на принципі партнерства та спадкоємності, коли більш досвідчений та кваліфікований фахівець передає свій досвід менш кваліфікованому й цим самим сприяє поглибленню його знань, розкриттю потенціалу, більш ефективній його реалізації. Активізація інноваційних процесів в усіх сферах діяльності призвела до розвитку персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу, які засновані на удосконаленні бізнес-процесів на підприємстві, зокрема процесу управління персоналом. У цьому випадку йдеться про реінжиніринг. Серед основних переваг такого підходу виділяють простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору їх організації, синхронізації та взаємоузгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо людських.

У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу. Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців. На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей

діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів. Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу. Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів. За методикою ExecutiveSearch підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. ExecutiveSearch на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства. За ExecutiveSearch шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу. У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного напрямку. Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій). Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає використання в рамках старої процедури нового елемента управління.

Література: 1, 3, 4, 6, 7, 11, 14, 32, 35

ТЕМА 4. Системна інтерпретація організації і управлінська діяльність.

Питання лекції:

1. Організація як складна система. Поняття системи управління та інтерпретація організації у якості системи управління.
2. Базові поняття системи управління: суб'єкти управління, об'єкт управління, управлінський цикл, мета і предмет управління, механізми управління, методи і технології управління.
3. Поняття організаційно-управлінської структури.
4. Типи організаційно-управлінських структур: лінійна структура, лінійно-функціональна структура, лінійно-штабна структура, дивізійна структура, мережева структура.

Питання 1

Під організацією в теорії управління розуміють соціальне утворення, об'єднання груп людей, які вступають у певні соціально-економічні та організаційно-економічні відносини і взаємодіють. Організація – це складне соціально-економічне утворення. Суспільство складається з безлічі організацій, з ними пов'язане його життя в цілому. Тому важливо знати, що таке організація, які її ознаки, різновиди, навіщо потрібні організації, як вони створюються, функціонують, чому члени організації діють так, а не інакше. Менеджмент організацій дає відповіді на ці запитання. Сучасна теорія управління виокремлює такі основні ознаки організації: наявність загальної мети, самостійність, здійснення діяльності на основі принципу саморегулювання, яке забезпечується за допомогою внутрішнього організаційного центру, наявність певної організаційної культури. Діяльність людей, які перебувають у певних взаємовідносинах для досягнення спільної мети, утворює організаційну структуру. Дії, спрямовані на створення такої структури та передумов її функціонування, називаються організаційним процесом, який має свої фази та особливості розвитку. На сучасному етапі всі організації розглядаються як відкриті системи – системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Відкритій системі притаманні такі елементи: – цілісність (взаємозв'язок і взаємодія всіх складових та певна системна якість, що характеризує цю цілісність); – перспективність (розвиток у напрямі вдосконалення); – незалежність (можливе відокремлення підприємств); – спеціалізованість (здатність виконувати окремі функції); – перетворення вхідних елементів на вихідні; – централізація (одна зі складових стає домінуючою); – зростання (тенденція до розширення); 6 – циклічність розвитку; – рівновага; – непередбачуваність порушення рівноваги. Сучасна відкрита система має вхід і вихід. Входом для організації як системи є всі види ресурсів (капітал, робоча сила, природні ресурси, інформація тощо), виходом – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників. Будь-яка організація як система складається з керуючої та керованої підсистем. Отже, організація – це системне соціальне утворення, яке свідомо регулюється і функціонує для досягнення спільної мети.

Питання 2

Управління являє собою специфічний вид діяльності наділеного владою керівника. Вона є цілеспрямованим впливом одних людей на інших. Діяльнісний підхід до управління широко застосовується в сучасній практиці управління. При цьому управління розглядається як специфічний різновид цілераціональної діяльності, відмінна від інших видів діяльності (соціально-перетворюючої, виробничої, творчої та ін.). Поняття управлінських відносин. У процесі управлінської діяльності суб'єкти управління, органи управління, керівники й кожна людина вступають в управлінські відносини, які можна поділити на дві частини: 1) пов'язані із цілепокладанням, аналізом інформації, постановкою завдань; 2) пов'язані з організацією їхнього досягнення.

Функції соціального управління. Виділяють такі основні функції соціального управління: Цілепокладання й ціледосягання: реалізується за допомогою висування: 1) цілей-орієнтацій, що виражають спільні інтереси людей, груп і підрозділів, які входять до складу керованої організації; 2) цілей-

завдань – планів, приписань, доручень, що задаються керованій системі її керуючою підсистемою; 3) цілей-систем, що забезпечують стабільність, цілісність, стійкість керованої системи. Адміністративна: відображає діяльність управлінської структури на основі законодавства в області праці й нормативних актів, що регулюють кадрову сферу й складні трудові відносини. Інформаційно-аналітична: забезпечує інформаційне забезпечення управлінської структури, підлеглих їй структурних підрозділів і окремих індивідів, включених до складу даної організації. Соціальна: забезпечує соціальну підтримку й захист працівників, створення умов для їхньої ефективної праці, визначенні рівня заробітної плати, соціальних пільг тощо. Прогнозування: визначення можливих змін у навколишньому середовищі й відповідної цьому трансформації завдань і дій даної організації, а також внутрішніх змін у самій організації. Контроль і корекція: спрямована на недопущення зривів і невиконання доручених завдань, на підвищення ефективності і якості роботи всіх підрозділів і ланок даного об'єкта управління.

Об'єкт соціального управління – керована соціальна система. Підходи:

- Елементно-структурний. Об'єкт соціального управління – люди, колективи, групи, різного роду спільноти.

- Функціональний. Об'єкт соціального управління – управління поведінкою соціальних груп.

Об'єктами управління можуть бути поведінка окремих людей та груп, суспільна праця і виробництво, технічні засоби (верстати, машини, агрегати), тварини і рослини. Об'єкти управління прийнято поділяти на три основних класи: управління технічними системами (керівництво технічними процесами, управління механізмами, агрегатами), управління біологічними системами (регулювання розмноженням та розвитком тварин і рослин) та управління соціальними системами (управління людьми, управління в суспільстві).

Типологія суб'єктів соціального управління

Суб'єкт соціального управління – керуюча соціальна система. Це організаційно-оформлені групи людей, сформовані ними органи управління і керуючий склад.

Суб'єкт управління — це органічна структурно-функціональна складова соціальної системи управління, якою є індивід (конкретна особа) або ж група людей (колегіальний орган управління), наділені владними повноваженнями (у широкому, соціологічному значенні) приймати управлінське рішення, здійснювати вольовий, інтелектуальний та моральний вплив на інших. Влада у соціологічному значенні являє собою суспільний зв'язок, у рамках якого люди через різні причини — матеріальні, інтелектуальні, соціальні, фізичні, родинні тощо — добровільно (свідомо) або за примусом визнають верховенство волі інших, а також цільових, нормативних, ціннісних установлень і у відповідності з їх вимогами здійснюють ті чи інші вчинки та дії, будують своє життя. Тобто, для того щоб бути суб'єктом управління, треба в колі осіб, на яких може бути учинено управляючий вплив, мати певну перевагу.

Головною ознакою суб'єкта управління є його здібність і право (легітимність) приймати управлінські рішення, здійснювати управлінські дії, тобто формувати і реалізовувати керуючі впливи — цілепокладати,

організувати й регулювати. До індивідуальних суб'єктів управління можна віднести керівника, менеджера, чиновника, підприємця; до колективних — державні та приватні структури, громадські організації. Якщо управління має офіційний характер, то його суб'єкт організаційно та юридично оформлюється у вигляді посади або сукупності посад, що утворюють підрозділ управління.

Що стосується зарахування до суб'єктів управління суспільства і держави, то по цьому питанню серед фахівців немає одностайності думок. Деякі вчені вважають, що суспільство як форма життєдіяльності людей, як сукупність зв'язків і відносин між ними не є суб'єктом управління. Державу як форму політичної організації суспільства вони також не відносять до суб'єктів управління, але згодні з тим, що будучи особливим соціальним інститутом, вона містить у собі структури — державні органи, котрі й виступають суб'єктами управління. Від суб'єкта управління треба відрізнити суб'єкта управлінської діяльності. Останній може бути тільки фізичною особою, живою людиною. Саме через суб'єктів управлінської діяльності, що можуть належати як до числа суб'єктів (керівники різних рангів), так і до об'єктів управління (виконавці) реалізуються управлінські рішення. Соціальний статус суб'єкта управління в ієрархічній структурі та в системі управління в цілому визначається масштабністю й значимістю об'єкта управління. До того ж, саме характер (природа і можливості) суб'єкта управління визначають відповідні види соціального управління.

Питання 3

Будь-яка організація складається з елементів (відділів служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відношень, визначених ієрархією (рівнями управління по вертикалі), поліархією (горизонтальною координацією діяльності працівників одного ієрархічного рівня або положення), писаними і неписаними правилами (кодексами) поведінки.

Структура – це внутрішня будівля будь-якої системи, склад, взаємозв'язок і взаємодія її складових елементів, що забезпечує зберігання основних властивостей і організованість цієї системи.

Організаційна структура підприємства – це сукупність і взаємозв'язок усіх служб і підрозділів, що здійснюють свою діяльність на підставі поділу і кооперації праці. Вона служить основою структури управління.

Структура управління підприємства – це склад співвідпо-рядкованості та взаємозв'язку всіх структур і окремих працівників управління, що діють на підставі поділу і кооперації управлінської праці. У ній містяться розділи, служби та працівники апарату управління, зв'язки і відношення між ними.

Організаційна структура управління визначається як склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством).

Згідно з цим визначенням, основними елементами організаційної структури управління є:

- склад та структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;

- інформаційні зв'язки.

Структура управління є організаційною базою системи управління, ефективним механізмом саморегулювання і координації діяльності працівників. Вона організаційно закріплює управлінські функції за працівниками, служить мережею каналів по яких рухаються потоки інформації.

Чим раціональніша і доцільніша структура управління, тим ефективніше функціонує вся система управління.

Своє конкретне вираження структура управління знаходить у схемі структури, штатному розписі, положеннях про підрозділи, у посадових інструкціях керівників і спеціалістів.

Фактори формування структури управління поділяються на зовнішні й внутрішні.

Зовнішні фактори: розвиток міжгосподарських зв'язків, система виробничо-технічного обслуговування підприємств; форми торгового, медичного й культурно-побутового обслуговування населення, система державного управління підприємствами та ін.

Внутрішні фактори: природні умови, спеціалізація і концентрація виробництва, розмір підприємства, кількість і розміри населених пунктів, розміщення їх на території, наявність і стан доріг та засобів зв'язку, рівень механізації виробничих процесів, забезпеченості кадрами і рівень їхньої кваліфікації тощо.

Сформована система керування повинна забезпечувати раціональне використання землі, техніки, трудових та інших ресурсів. Структуру управління по горизонталі складають ланки, по вертикалі – ступені управління.

Ланки управління – це організаційно відособлені структурні підрозділи (відділи служб, групи, сектори), що виконують одну або декілька функцій управління.

Ступені управління – це сукупність ланок управління, що знаходяться на одному рівні і відображають послідовність підпорядкування знизу доверху.

Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює службу управління (економічну, консалтингову...).

Вертикальні управлінські відносини – це відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління (вертикальні зв'язки до низу) або функціональні відносини між спеціалістами вищого і нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки.

Горизонтальні зв'язки розглядаються як службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня господарської ієрархії.

У цій ситуації кожен структурний підрозділ або працівник підтримує зв'язки з іншими підрозділами, але розпорядження отримує менше зверху.

Організаційна структура повинна відповідати певним вимогам:

1. Адаптивність (здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);

2. Гнучкість, динамізм (здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій);

3. Адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);

4. Спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);

5. Оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

6. Оперативність (недопущення безповоротних змін у керованій системі за час прийняття рішення);

7. Надійність (гарантованість достовірності передачі інформації);

8. Економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);

9. Простота (легкість для персоналу, розуміння та пристосування до цієї форми управління, участь у реалізації мети організації).

Питання 4

Завдання менеджера в процесі організації полягає в тому, щоб надати усім компонентам організації такої форми та об'єднати їх таким чином, щоб фірма являла собою одне ціле і функціонувала цілеспрямовано. Саме тому, в будь-якій фірмі існує певна підпорядкованість між її складовими частинами та рівнями менеджменту, чіткий розподіл влади, прав та відповідальності.

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують *схеми організаційної структури управління*. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки ***не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків підрозділів та посадових осіб***.

В теорії і практиці менеджменту відомі багато різних типів структур управління, які можна звести до наступних:

- лінійна організаційна структура;
- лінійно-штабна організаційна структура;
- функціональна організаційна структура;
- лінійно-функціональна організаційна структура;
- дивізіональна організаційна структура;
- матрична організаційна структура;
- та інші: проектна, кластерна, модульна, атомістична.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії (відсутні суперечливі розпорядження);
- надійний контроль та дисципліна (відповідальність кожного за виконання свого завдання);
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки:

- потреба в керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Лінійно-штабна організаційна структура є різновидом лінійної оргструктури. За такої структури для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців з різних видів діяльності. Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам. Повноваження штабних спеціалістів стосуються підготовки порад та рекомендацій лінійним керівникам або видачі вказівок виконавцям за дорученням лінійного керівника. Завдяки цьому підвищується ступінь оперативного та організаційного реагування.

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії (відсутні суперечливі розпорядження);
- надійний контроль та дисципліна (відповідальність кожного за виконання свого завдання);
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

Недоліки:

- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Функціональна організаційна структура. Особливість цього типу оргструктури полягає в тому, що для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців, а отже і зменшується кількість рівнів управління. До обов'язків вищого керівника входить: регулювання відносин між функціональними керівниками.

Переваги:

- спеціалізація функціональних керівників;
- інформаційна оперативність;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліки:

- порушення принципу єдиноначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій

Із схеми випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому, щоб усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок, використовують одне з наступних застережень:

1. вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника;
2. функціональному керівнику передається лише частина повноважень;

3. функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій.

Переваги лінійно-функціональної структури поєднують переваги лінійних та функціональних структур.

Недоліки:

- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- перевантаження керівників в умовах реорганізації;
- опір змінам в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона **ефективна** для **масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції за незначних (еволюційних) змін технології виробництва**.

Дивізійна організаційна структура. Групування видів діяльності тут здійснюється за принципом поділу праці за цілями. Це означає, що навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності

Перехід до дивізійної організаційної структури означає подальший розподіл управлінської праці, який відбивається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам, та централізації загальнокорпоративних функцій управління, що сконцентровані на вищому рівні управління у штаб-квартирі компанії (фінансова діяльність, розробка стратегії тощо).

Переваги:

- оперативна самостійність виробничих підрозділів;
- підвищення якості рішень (наближення до проблем);
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- високі витрати на утримання апарату управління.

Дивізійна організаційна структура відповідає умовам **динамічного середовища та організаціям із великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий**.

Матрична організаційна структура з'явилась як відповідь на підвищення ступеню динамічності (мінливості) середовища функціонування фірм. Особливістю оргструктур у такому середовищі є високий ступінь адаптивності, що забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць.

В матричній організаційній структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи. Проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів. Працівники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектною групи.

Переваги:

- висока адаптивність до змін середовища;
- ефективні механізми координації.

Недоліки:

- обмежена сфера застосування;
- конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

Для **вибору типу організаційної структури управління** використовують такі ***основні методи***:

1. ***Метод аналогій*** – полягає у застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях із схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами).

2. ***Експертно-аналітичний метод*** – полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями - експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління.

3. ***Метод структуризації цілей*** – передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей.

4. ***Метод організаційного моделювання*** – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями. Критеріями ефективності при співставленні різних варіантів організаційних структур слугують можливості щонайповнішого досягнення цілей організації при відносно нижчих витратах на її функціонування.

Література: 1, 3, 8, 9, 10, 16, 18, 32

ТЕМА 5. Менеджмент і менеджери в організаціях

Питання лекції:

1. Бюрократичний прошарок в організаціях. М. Вебер про роль бюрократів в організаціях.
2. Влада та ієрархія в організаціях. Специфіка кар'єри менеджера. Правила кар'єрного зростання менеджерів.
3. Стили управління та їх ефективність в організаціях різного типу.
4. Методи та інструменти впливу на об'єкти управління.

Питання 1

Поява бюрократії як соціального явища пов'язана з потребою управління, регулювання соціально-політичних відносин, і це зумовило формування ще за рабовласницького ладу особливої групи людей, певного соціального прошарку, який спеціалізувався на цьому виді діяльності. Організаційного оформлення ця група набула у вигляді апарату чиновництва. З розвитком суспільства змінювались і організаційні форми і спектр впливу бюрократії, але ніколи не змінювалася сама сутність бюрократії й бюрократизму. М. Веберу вдалося позбавити поняття «бюрократія» емоційно-негативного відтінку, надати цій категорії нормального людського сенсу. Сформулював він також критерії, яким повинна відповідати раціонально вибудована система управління:

1. Бюрократія – це не просто технічний інструмент управління. Це особливий статусний соціальний шар людей, що займають престижно-привілейоване становище в суспільстві, мають свої власні корпоративні інтереси, свої чесноти, свою честь і гордість. Її представників відрізняють

особливий спосіб життя, специфічні ціннісні орієнтації. На перше місце в переліку найважливіших характеристик бюрократії він поставив професійну компетентність і поінформованість, технічну перевагу в управлінській сфері, політичну неупередженість.

Перераховані цінності далеко не пасивні, вони чинять активний вплив на цінності суспільства і тим самим становлять фундамент соціальної міцності бюрократичної системи. Навіть зміна політичних лідерів на вершинах влади для апарату, а тим більше для добре підготовлених і досвідчених чиновників не викликає особливих проблем. Бюрократичний апарат може успішно служити політичним лідерам навіть з дуже різними програмами і поглядами. Головне, щоб все будувалося відповідно до встановлених правил і прийнятих формальних процедур. У цьому суть раціональності.

Але в цьому і слабкість бюрократичної системи: кадровий застій, непомірна чиновницька зарозумілість, «жага» стати самостійною владною силою; «жорстка ненависть», як писав А. Токвіль, до всіх тих, «хто виявляє бажання займатися адміністративними справами поза нею». Бюрократію, навіть найвищого рівня, лякає найменша незалежна дія громадян, збуджує занепокоєння найдрібніша вільна асоціація. Вона допускає існування тільки таких товариств і спілок, які створені через її сваволю і складаються під її контролем. Саме в цьому приховані глибинні витoki бюрократизації апарату і поступового виродження влади.

1. Вся управлінська діяльність в рамках раціонально побудованої бюрократичної системи розчленовується на елементарні найпростіші операції. Кожна її ланка має строго встановлені права і обов'язки, має цілком конкретну компетенцію. Саме така «бюрократична форма» забезпечує оптимальність і професіоналізм вирішення всіх проблем, що виникають.

2. Організація будується за принципом раціональної ієрархічності, тобто кожен нижчий службовець або кожен нижчий підрозділ підпорядковується і підзвітний вищому. І так аж до вищого рівня державної влади. Ідеальний тип бюрократії не припускає, а скоріше, навпаки, відкидає наявність у руках чиновників будь-якої влади, що виходить за межі чітко окреслених повноважень.

3. Діяльність раціонального апарату регулюється «послідовною системою абстрактних правил» і складається в застосуванні цих правил до окремих випадків. Наявність стандартів і загальних правил взаємодії забезпечує одноманітність в управлінській діяльності. З цього, однак, не слідує те, попереджає М. Вебер, що бюрократичні обов'язки неминуче є простими і рутинними.

4. Ідеальний керівник керує своїм апаратом у дусі формальної безособовості, без гніву і пристрасті, а, отже, не проявляючи ніяких почуттів і ніякого ентузіазму. В умовах раціонально побудованої бюрократії люди зникають як конкретні живі особистості, перетворюються на такий собі «абстракт», свого роду функцію механізованого, зовні безособового процесу. Тут маніпулюють людьми так, як ніби вони є лише числами або речами. Безособовість адміністративної діяльності та емоційна нейтральність відносин – найважливіша передумова високої ефективності службової діяльності. Що, до речі, зовсім не означає, що хтось спеціально принижує людську гідність, що

службовці позбавляються законних прав і свобод. Йдеться про те, що на службі є службовці, а не товариші, друзі і приятелі. Всі, наділені державними повноваженнями, зайняті своєю справою, в рівній мірі несуть відповідальність за доручену ділянку роботи. Тут немає місця симпатії і антипатії, привілеям для одних і неправовим утискам інтересів інших.

5. Служба у бюрократичній організації раціонального типу ґрунтується на спеціалізації чиновників відповідно до їх професійної кваліфікації і стажу державної служби.

6. Високу соціальну ефективність професійного бюрократично-раціонального управління М.Вебер бачив у тому, що вона:

а) забезпечує стабільність і динамічний розвиток соціального організму, відіграє роль, образно висловлюючись, скелета і нервової системи суспільства;

б) забезпечує кадри, що будуть рекрутовані, з найбільш професійно підготовлених людей;

в) підвищує престижність професійної освіти, формує підвищений попит на дипломи й елітні навчальні заклади, гарантує ослаблення тенденції до плутократизації, стверджує принципи служіння на основі науки, закону, боргу і справедливості.

М. Вебер, звичайно, добре уявляв можливості бюрократизації апарату (навіть в умовах раціональної системи). Він був реалістом і розумів, що апарат будь-якої держави схильний до бюрократичної трансформації. Різниця лише в тому, що в одних випадках цей процес прискорено-інтенсивний, в інших – уповільнений.

Питання 2

Кар'єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації. Ділова кар'єра – це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання. Загалом розрізняють різні види та типи ділової кар'єри: Внутрішньо-організаційна кар'єра – це процес коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить всі етапи розвитку в одній організації, а саме: – працевлаштування на роботу; – адаптація в організації; – професійний розвиток; – підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей; – вихід на пенсію. Така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою. Міжорганізаційна кар'єра – означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, але послідовно в різних організаціях, і така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою. Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі професійної діяльності проходить стадії розвитку, але в рамках конкретної професії або сфери діяльності. 2 Неспеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі своєї трудової діяльності може змінювати професію або сфери діяльності. Вертикальна кар'єра – це вид кар'єри, з яким найбільш часто асоціюється поняття ділової кар'єри, тобто сходження на більш високий рівень ієрархії в процесі професійної діяльності.

Горизонтальна кар'єра передбачає переміщення працівника в процесі професійної діяльності в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі, яка не має жорсткого організаційного закріплення в структурі підприємства (керівник проекту). Ступенева кар'єра – це вид кар'єри, що поєднує горизонтальну та вертикальну кар'єри, тобто просування працівника відбувається шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання. Центроспрямована кар'єра – це вид кар'єри, що характерний для обмеженого кола працівників, які мають широкі ділові зв'язки в організації. Цей вид кар'єри характеризується рухом до керівного ядра організації, при чому працівник може займати незначну посаду в організації, однак завдяки своїм зв'язкам він може виконувати окремі важливі доручення керівництва організації, отримувати конфіденційну інформацію від керівництва, запрошення на важливі наради. Кар'єра характеризується єдністю та взаємодією її компонентів, таких як: - кар'єрні орієнтації, - кар'єрний ресурс, - кар'єрний капітал; - структурними зв'язками між ними; - доцільністю; - амбівалентністю результату (досягнення соціального успіху або особистісного задоволення); - ієрархічністю будови; - виконанням функцій (насамперед – у самореалізації індивідів); - наявністю зовнішнього оточення (організаційного та внутрішньо-професійного контекстів); - має в якості підґрунтя певні ресурси (освіту, кар'єрний капітал тощо); 3 - їй притаманна самоорганізація, саморозвиток та самообмеження, саморуйнування. Особистісний компонент професійної самореалізації передбачає, що в центрі кар'єрного формування перебуває сам індивід як суб'єкт діяльності, його мотиви, мета, неповторний психічний склад. Особливо варто зупинитися на такому структурному компоненті як кар'єрні орієнтації, адже саме вони є підставою для формування цілей та планів, які реалізуються в процесі працевлаштування та здійснення професійного шляху в цілому. Під кар'єрними орієнтаціями слід розуміти сукупність дій суб'єкта, спрямованих на оцінку проблемної ситуації, її дослідження та планування поведінки в процесі побудови кар'єри. Кар'єрні орієнтації нерозривно пов'язані з іншим структурним компонентом кар'єри – кар'єрним ресурсом. Останній, виступає джерелом її розвитку, що передбачає визначення та усвідомлення особистістю своїх можливостей та обмежень, рівня професійної підготовки, розвитку професійних здібностей та конкурентних переваг. Адекватна оцінка власних кар'єрних ресурсів, співвіднесення їх з вимогами конкретної професії та регіональним ринком праці дозволяє знизити ймовірність помилки при виборі майбутньої сфери діяльності. На думку фахівців у сфері технологій управління кар'єрою на етапі планування слід розглядати процес її побудови не як безперервну дію, що триває протягом усього життя, а як послідовність проектів – дій з певним результатом, обмежених у часі та ресурсах. Розбиття всієї діяльності на серію проектів дозволяє істотно зменшити горизонт планування, конкретизувати цілі, а, отже, збільшити точність планів та прогнозів щодо її розвитку. Для того щоб чітко спланувати кар'єру у вигляді послідовності проектів, суб'єкту необхідно освоїти технологію проектного управління. У найзагальнішому розумінні проектування – складова частина управління, яка дозволяє забезпечити здійснення керованості та урегульованості деякого процесу. З точки зору побудови індивідуальних траєкторій розвитку, проектування – це діяльність, що

створює смисл і горизонт щодо 4 прогнозування свого майбутнього. Виконання цієї діяльності передбачає прогностичну компетентність, яка визначає можливі шляхи досягнення майбутнього. Послідовність проектної діяльності включає наступні етапи: – актуалізацію потреби в значущим для особистості досягненні будь-якого результату (соціально-професійного визнання, кваліфікації, посади, звання та ін.); – рефлексію ретроспекції професійно-освітнього минулого; – конструювання образу бажаного майбутнього; – розробку мети, завдань діяльності на різних часових відрізках траєкторії; – здійснення моніторингу реалізації індивідуальної освітньої траєкторії та її коригування; – складання портфоліо професійно-освітніх досягнень та верифікація прогнозу майбутнього – визначення ступеня його достовірності та обґрунтованості. Проектування професійної кар'єри визначається, з одного боку, як особливий, спеціально організований різновид управлінської діяльності індивіда – носія кар'єри, в рамках якого забезпечується процес його професійного розвитку, цілеспрямований рух до досягнення намічених професійних цілей, аналіз та прогнозування можливих наслідків й результатів на основі сформованих індивідуальних уявлень. З іншого боку, проектування розглядається як цілеспрямована діяльність, що передбачає зовнішнє (по відношенню до носія кар'єри) управління процесом формування професійної кар'єри індивіда, яке забезпечує можливості, а також визначає напрями та обмеження індивідуального проектного процесу, на підставі соціально-економічних потреб суспільства. Проектування можна розглядати як розгорнуте у часі та просторі цілепокладання. Цілеспрямованість виступає визначальною характеристикою етапу проектування кар'єри, яка зумовлює інші структурні компоненти кар'єри (способи, стратегії й тактики). Мета діяльності (точніше всіх дій, що входять в неї) є її інтегруюче й направляюче першоджерело. Треба відзначити, що цілі кар'єри можуть змінюватися з віком, а також з соціалізаційними етапами, із зростанням кваліфікації людини. Формування цілей 5 кар'єри – процес, який пов'язаний з постійним самовдосконаленням та самоосвітою. Як зазначає Н.П. Лукашевич «метою кар'єри не можна назвати сферу діяльності, певну роботу, посаду або місце на службовій драбині. Вона має більш глибокий зміст». Мета кар'єри полягає в інтенціональному ставленні індивіда до власної трудової діяльності, а, отже, залежить від потреби, згідно якій людина хотіла б займатися відповідною діяльністю. Проте фахівці в галузі кар'єрного консультування наполягають на необхідності чіткого формулювання цілей кар'єри. У кар'єрному цілепокладанні розрізняють два рівня цілей. Перший рівень це «надцілі» – стратегічні цілі життя, що служать орієнтирами в просторі довгострокового життєвого та кар'єрного планування. Їх можна планувати в загальній перспективі своєї кар'єри, не встановлюючи чітких термінів та деталей. В якості найбільш типових стратегічних цілей можна виділити наступні: – займатися видом діяльності чи мати посаду, яка відповідає самооцінці й тому доставляє моральне задоволення; – отримати роботу або посаду, що відповідає самооцінці, в місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я та дозволяють організувати гарний відпочинок; – займати посаду, яка посилює та розвиває можливості людини; – мати роботу чи посаду, яка носить творчий характер; – працювати за фахом або займати посаду,

яка дозволяє досягти певного ступеня незалежності; – мати добре оплачувану роботу чи посаду, яка дозволяє одночасно отримувати великі побічні доходи; – мати роботу чи посаду, яка дозволяє продовжувати активне навчання; – мати роботу чи посаду, що дозволяє займатися вихованням дітей чи домашнім господарством. Другий рівень утворюють конкретні «робочі завдання». Це завдання, які ставляться та реалізуються в реальні конкретні терміни. До таких цілей можна віднести період пошуку первинної роботи. Це найбільш складний період в 6 кар'єрному цілепокладанні, оскільки передбачає пошук роботи за різними «каналами», що завжди складно без досвіду способів та засобів щодо їх здійснення. Сформулювати конкретні кар'єрні цілі можливо на підставі дослідження «внутрішнього» середовища (професійно-особистісного потенціалу та ресурсів) та «зовнішнього» середовища (вимог та перспектив ринку праці). Далі необхідно визначити рівень кваліфікації, що вимагається для їх досягнення та окреслити конкретні практичні кроки щодо придбання досвіду та здібностей, тобто враховувати можливості механізму самоуправління. Для більш чіткого формулювання цілей пропонують використовувати широко відомий принцип SMART, згідно з яким будь-яка мета повинна відповідати п'ятьма критеріями. 1) Specific (чітко визначений, специфічний) – відповідно до цього критерію, формулюючи мету, суб'єкт повинен дати собі відповіді на такі питання: Чого саме він прагне? Хто ще залучений в бажаний процес? Де і коли повинен бути досягнутий потрібний результат? За яких умов мета може бути досягнута? 2) Measurable (межуєрибл) (вимірюваний) – формулювання мети повинно включати критерії по яким може вимірюватись ступень досягнення результату. Тому необхідно поділити кінцевий результат на складові елементи, що вимірюються. 3) Achievable/Agreed (досяжний/узгоджений) – суб'єкт кар'єри повинен володіти здібностями, можливостями, ресурсами та бажанням досягти мети, яку ставить. Найбільше задоволення люди, як відомо, отримують при досягненні цілей, які знаходяться на межі їх можливостей, але не за ними. Далі відповідно до обраних цілей розбудовується стратегія поведінки та визначаються конкретні дії. 4) Realistic/Relevant (реалістичний/релевантний) – даний критерій припускає, що мета повинна бути реалістичною та доречною. Її досягнення має вписуватися в реалії життя та співвідноситися з більш глобальними цілями та іншими умовами. Наприклад, якщо індивід хоче мати час на родину, виховання дітей, не варто погоджуватися на роботу з тривалими відрядженнями та великими постійними переробками. 5) Time-bound (визначений у часі) – передбачає чітке визначення як фінальних, так і проміжних термінів досягнення мети. Адже без чіткого плану до результату можна рухатися все життя, але так його й не досягти. Усвідомлення та чітке формулювання цілей кар'єри дозволяє суб'єкту скласти оптимізований план, що являє собою реальну логічну послідовність завдань та дій щодо їх реалізації з врахуванням наявних ресурсних та часових обмежень й можливостей.

Питання 3

Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей. Згідно з однією із класифікацій виокремлюють такі стилі керівництва: – авторитарний. Його характеризують жорсткі методи

управління, визначення стратегії діяльності групи, обмеження ініціативи й можливості обговорення ухвалених рішень, одноосібне ухвалення рішення та ін.; – демократичний. Основні його ознаки – колегіальність, заохочення ініціативи тощо; – ліберальний. В основі його – відмова від прямого керування. Окремі дослідники, описуючи стилі керівництва, використовують інші назви: – директивний (командно-адміністративний, авторитарний): керівник є прихильником єдиноначальності, підпорядкування людей своїй волі; – колегіальний (демократичний): керівник визнає самостійність підлеглих, довіряє їм; – ліберальний (потуральний): керівник не керує колективом, не виявляє організаторських здібностей, не розподіляє обов'язків тощо. У наукових дослідженнях зафіксовано певні зв'язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління. Загалом вони зводяться до таких положень: Стилі керівництва Авторитарний Демократичний Ліберальний – стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний з психологічними особливостями його мислення, ухвалення рішень, спілкування тощо; – стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати; – опис та класифікація стилів певною мірою відтворюють змістові характеристики (параметри) управлінської діяльності (специфіка поставлених завдань, взаємини з підлеглими тощо); – стиль керівництва зумовлений культурними цінностями, традиціями організації; – чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва. Авторитарне керівництво має такі форми: – патріархальне. Воно породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними ухвалювати рішення, а тому мусить піклуватися про них; – автократичне. Більш притаманне певним інституціям, аніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, які виконують рішення автократа; – бюрократичне. В основі його – надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій; харизматичне. Суть його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них. Отже, авторитарний стиль керівництва породжує нещирість, недовіру, напруженість у стосунках. Підлеглі змушені маскуватися і пристосовуватися, поводитись так, як бажає керівник. Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із найважливіших завдань для менеджера. Як правило, виділяють п'ять основних стилів керівництва на базі управлінської решітки «Блейка» і Мутонна: 1. Невтручання: низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато працює сам. Домагається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в такій організації. 2. Тепла компанія: високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери і зручного темпу праці. При цьому керівника не дуже цікавить, чи будуть досягнуті конкретні й стабільні результати. 3. Завдання: увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяється її вкрай мало. 4. Золота середина: керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси

людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але і не займається потуранням. 5. Команда: керівник повністю прагне поєднати в своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей. Питання тільки в тому, щоб бути і діловим, і людяним. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють взаємовідносинам довіри і поваги. Крім типологічного та індивідуального стилів керівництва, на практиці існують принципи і прийоми управління, про які не прийнято говорити вголос. Не всі названі нижче принципи (чи прийоми) є принципами найвищої моралі, але їх використання керівниками уможливорює утримання, інколи на деякий час, керма управління принципами, хоч і є певною мірою породженням нашої колишньої системи з поправкою на менталітет, все ж таки мають під собою психологічне підґрунтя.

1. «Ефект опудала». Керівник вибирає із працівників, причому з високим статусом і висококваліфікованих, «опудало», тобто того, ким він лякає решту працівників. А саме: на різних нарадах, «летючках» тощо, де присутня більшість працівників, він прагне пришити значення роботи своєї «жертви», показати «некомпетентність» цієї людини, критикувати слушні рекомендації, робити «в'їдливі» зауваження. Цим начальник «вбиває двох зайців»: 1. Показує підлеглим, менш кваліфікованим і з нижчою посадою що «я можу зробити з вами те ж саме або й ще більше», і тим самим; наганяє на них переляк. 2. Підриває авторитет і нервову систему своєму потенційному конкурентові, щоб той зривався і показував себе як скандаліст. 85 Подібна тактика керівника призводить до затяжних, відкритих прихованих конфліктів, які, в принципі, не закінчуються ані перемогою, ані позитивним ефектом. 2. «Бий своїх, щоб чужі боялися». Деякі керівники показують, що вони розрізняють поняття «дружба» і «робота». З кимсь із підлеглих у поза робочий час дружать і мають спільні інтереси хобі і про це всі знають. На роботі ж демонстративно підкреслюють свою вимогливість до цих людей. Часто публічно критику «перегинаючи при цьому палку». І цю несправедливість також помічають всі члени колективу. Таким чином керівник хоче показати всім, що він принциповий і справедливий. Врешті-решт «побутовий» приятель керівника не витримує подвійної гри і або іде в інший колектив від свого «покровителя» або між ними починається конфлікт. І тому офіційні рівні ділові стосунки, де не перетинаються особисті інтереси, – це найкраща дружба між керівником і підлеглим. 3. «Розділяй і владарюй». Цей принцип використовують керівники, які не відчують себе впевнено на своєму місці, а наділені манією підозрілості. Для таких керівників важливо, щоб у їхньому підрозділі, їхній ділянці працівники, особливо на суміжних і важливих ділянках роботи, конфліктували між собою. Тоді, на їхню думку, внутрішнє, хай нездорове, суперництво, призведе до зовнішньої стабільності. Кожна із «ворогуючих сторін» скаржитиметься начальнику одна на одну. Керівник заспокоюватиме кожного такого працівника і буде начебто на його боці. Хоча насправді керівникові це вигідно, він сам тонко ініціює конфлікти і «підсипає жару у вогонь». У цій не дуже «чистій» тактиці керівник виходить із таких міркувань: а) конфліктуючи між собою, працівники не об'єднуються проти нього; б) він буде завжди поінформований, якщо проти нього в колективі щось затіватимуть; в) конфліктне суперництво між працівниками автоматично сприятиме і кращому виконанню кожним членом

групи своїх функціональних обов'язків. Виходячи з цього принципу керування можна деякий час протриматися «на плаву», але якщо працівники розкоднують тактику керівника, то можуть всі об'єднатися – і тоді кінець кар'єрі, принаймні, у цій організації. Можливий також інший варіант, що підлеглі переймуть тактику «тихої сапи» від свого керівника і скерують проти нього ж. 4. «Тихе теля двох маток ссе». Відразу зазначимо, що цей принцип стосується поведінки керівника до вищого над собою начальства. Він означає, що керівник певної нижчої структури ніколи не заперечує вищим керівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність. Причому не тільки до свого прямого начальника, з яким він найбільш пов'язаний функціонально, але і до інших. Звичайно, з певною метою. Такий керівник стає зручним для всіх, його наближують до себе вищі чини, які хочуть мати таких заступників. 86 Щодо членів підлеглого колективу, то той, що «тихе теля...», може бути різним: як авторитарним, так і вимогливим, і справедливим, демократичним. Від його тактики стосунків із вищим начальством колектив не страждає – навпаки, може мати деякі «неписані» пільги. 5. «Кожній сестрі по сережці» або «давайте жити дружно». Цей принцип стосується, передусім, стимулювання, як одного із важелів керівництва. При розподілі премій, путівок, відпусток тощо, а також конкретної роботи між членами колективу керівник, який сповідує цей принцип, прагне нікого не образити, зробити так, аби всі залишалися максимально задоволеними. Для нього основне, щоб була стабільність і не було скарг у вищі інстанції. Відомо, що всіх задовольнити неможливо, а ті, хто працює сумлінно, відчують себе ображеними і приниженими. Адже їх стимулюють так само, як і тих, які працюють абияк. Цей принцип керування навряд чи може мати місце в приватних виробничих структурах. Він може існувати швидше в державних організаціях із бюджетним фінансуванням чи державним замовленням, де цей принцип у свій час і народився. 6. «Ефект клітки». Це особливість стосунків між колишнім керівником і підлеглим. Зазначимо одразу: це не означає, що стосунки тоді були між ними. Ця особливість стосунків означає, що колишній підлеглий відчуває до свого тодішнього керівника певні «претензії» за те, що доводилося коритися чужій волі. За аналогією із тигром, якого випустили з клітки він готовий роздерти свого «опікуна», хоча той і годував його м'ясом. І якщо директор зустрічає свого привітного колись підлеглого, а професор запобігливого аспіранта через короткий, після розходження їхніх шляхів, час, і помічає, що поведінка його якась насторожена, – то це спрацьовує «ефект клітки». Мине час – і «ефект клітки» ослабне. Але це психічне явище варто враховувати в ділових стосунках. Вроджені задатки – це першооснова психічних якостей, які, в с: чергу, бувають двоїстого характеру: – психічні якості, які не слабко піддаються корекції (прагнення до лідерства, схильність до ризику, темперамент, особливості відчуття тощо); – психічні якості, які піддаються удосконаленню (рівень і структура інтелекту, довільна пам'ять, увага та удосконалюються психічні якості під впливом досвіду, що набуває людина в процесі свого життя і діяльності). Важливими складовими набутого досвіду є «управлінські уміння» та «орієнтованість на соціальну кон'юнктуру». До основних управлінських умінь звичайно відносять уміння ухвалити правильне і вчасне рішення, поставити завдання, розділити функції,

проконтролювати виконання тощо. Досить частим є явище, коли керівники діють під дією певних емоційних станів, що характеризує певний стиль керівництва, який формується під впливом суб'єктивних та об'єктивних чинників та має безпосередній вплив на соціально-психологічний клімат в організації в цілому.

Література: 2, 3, 5, 6, 10, 12, 21, 254, 30, 32

ТЕМА 6. Персонал організації як об'єкт кадрового менеджменту.

Питання лекції:

1. Обмеження або межі управління персоналом: фізичні, юридичні, культурні та соціально-психологічні.
2. Структура персоналу як об'єкту управління. Персонал як поліструктурний соціальний об'єкт.
3. Соціальна структура колективу та її показники. Організаційно-управлінська структура (штатний розпис). Професійна структура. Соціально-психологічна структура колективу.
4. Соціальний паспорт підприємства. HRM-системи та автоматизація деяких функцій кадрового менеджменту.

Питання 1

Персонал управління — сукупність працівників організації, об'єднаних у спеціалізовані служби, підрозділи і зайнятих переважно різними видами розумової діяльності. На відміну від робітників, працівники служб управління безпосередньо не впливають на предмет праці, тобто своїми руками не роблять матеріальні цінності, а створюють необхідні соціально-економічні й організаційно-технічні передумови й умови для ефективної праці членів колективу, зайнятих безпосередньо виконанням робочих операцій. У залежності від функціональної ролі в процесі управління виділяються три основні категорії персоналу керування: керівники; фахівці;

- технічні виконавці.

Персонал — особливий склад організації, що працює за наймом і володіє певними ознаками. Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча і не виключений варіант відсутності формально-юридичного оформлення наймання. У такому випадку персонал позбавляється гарантій стосовно дотримання його норм трудового законодавства.

Ще одна важлива ознака персоналу — володіння визначеними якісними характеристиками. Володіння працівниками тими чи іншими якісними характеристиками визначає структуру персоналу організації згідно з категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники.

Усі категорії персоналу можуть структуруватися згідно з професіями, спеціальностями, кваліфікаційними ознаками. Умови наймання, рівень якісних характеристик, їхній розвиток визначають діяльність на конкретній посаді та конкретному робочому місці, тобто визначають положення працівника в організаційній структурі. Це положення пов'язане з виконанням якого-небудь завдання. Персонал працює на забезпечення визначених цілей організації. Крім того, працівники володіють власними цільовими настановами. Ефективність

роботи персоналу багато в чому визначається тим, наскільки цілі кожного працівника адекватні цілям організації.

Найважливішою сферою діяльності будь-якого підприємства залишається працезабезпеченість, тобто залучення робочої сили, необхідної підготовки, створення умов для раціонального використання. При цьому виникає необхідність у постійному управлінському впливі на структуру робочих місць, чисельність і склад працівників!;

Специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є персонал, одержав назву «управління персоналом». Це поняття за змістом близьке до поняття «управління людськими ресурсами». І в тому і в іншому випадку об'єкт управлінського впливу той самий, різниця полягає у специфічному підході до працівника, до його робочої сили як ресурсу організації.

Однією з найважливіших функцій управління персоналом у зв'язку зі зростаючою роллю людського фактора в сучасному виробництві стає саме розвиток персоналу, а не просте приведення його до чисельного складу відповідно до наявності робочих місць.

Менеджмент персоналу це:

1. персонал-витрати;
2. персонал-ресурс;
3. персонал-технології.

Персонал-витрати — концепція управління персоналом, відповідно до якої персонал розглядається як витрати організації, які необхідно скорочувати. Основні характеристики даного підходу: примус персоналу і його залежність, мінімізація чисельності і витрат на його зміст, малий період планування, орієнтація на кількісні показники в роботі.

Персонал-ресурс — концепція управління персоналом, що розглядає персонал як один з основних ресурсів організації, яким слід ефективно управляти. Основні характеристики даного підходу: доцільність роботи з персоналом у відповідальності зі стратегією розвитку організації, якісний і кількісний прогноз цього ресурсу, його оптимізація і розрахунок на тривалу перспективу, орієнтація на якісні показники діяльності працівників, їх гнучкість і участь в управлінні організацією, значний ступінь автономії й самостійності фахівців при виконанні тих чи інших робіт.

Персонал-технологія — образ поведження керівника, дотримуючись якого, він за допомогою необхідної документації (робочої, нормативно-методологічної) і дискурсів звернених до співробітників, може домагатися рішення поставленої задачі з необхідною якістю у встановлений час.

Персонал чи кадри — це основний штатний склад працівників організації (за винятком керівництва), що виконує різні виробничі господарські функції. Він характеризується, насамперед, чисельністю, структурою, розглянутими як у статистиці, так і в динаміці, професійною придатністю, компетентністю.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину, що на практиці майже ніколи не вдається забезпечити. Тому персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною)

чисельністю, тобто кількістю співробітників, які офіційно працюють в організації в даний момент.

В обліковий склад працівників на кожний календарний день включаються як фізично працюючі, так і відсутні з **будь-яких** причин. В умовах дефіциту кадрів облікова чисельність може істотно відрізнятись від нормативної, тому доцільно постійно контролювати співвідношення цих двох показників як в абсолютному, так і у відносному вираженні, і не допускати їхньої значної розбіжності. Облікова чисельність персоналу станом на визначену календарну дату включає всіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і включає всіх звільнених, починаючи з неї. **У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:**

1 .Постійні, прийняті в організацію безстроково або на термін більш одного року за контрактом.

2. Тимчасові, прийняті на термін до двох місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи — до чотирьох місяців.

3. Сезонні, прийняті на роботу, яка носить сезонний характер, на термін до шести місяців.

Не включаються в облікову чисельність і відносяться до працівників не облікового складу зовнішні сумісники, притягнуті для виконання разових робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру, що заправлені на навчання з відривом від виробництва і отримують стипендії за рахунок підприємства, і деякі інші.

Рух персоналу і його аналіз

Склад і чисельність персоналу не являються сталими: він знаходиться в постійному русі внаслідок прийому на роботу одних і звільнення інших працівників. Процес відновлення колективу в результаті вибуття частина його членів і приходу нових називається змінюваністю (оборотом кадрів). Вибуття може бути обумовлене об'єктивними і суб'єктивними причинами, серед яких: біологічні (погіршення здоров'я), виробничі (скорочення штатів унаслідок комплексної механізації й автоматизації), соціальні (настання пенсійного віку), особисті (сімейні обставини), державні (військова служба).

Питання 2

Процес управління персоналом передбачає наявність об'єкта і суб'єкта управління. Суб'єктом управління персоналом виступають посадові особи, а також відповідні органи підприємства, до обов'язків яких входять функції управління персоналом (об'єктом).

Управлінський персонал має ті ж головні ознаки, що й весь персонал підприємства - наявність трудових взаємовідносин з роботодавцем (робота за наймом) і володіння певними якісними характеристиками (здібностями, мотиваціями, властивостями).

Згідно «Кваліфікаційного довідника посад керівників, фахівців і службовців», весь управлінський персонал поділяється на категорії: керівники, спеціалісти (фахівці), інші службовці.

До посад керівників належать:

- директор (генеральний директор, управляючий і т.п.) підприємства;
- заступники директора (головні фахівці);

· начальники (завідувачі) структурних підрозділів (відділів, бюро й т.п.) підприємства, а також їхні заступники.

Однією з характерних загальних вимог до посад керівників є наявність вищої освіти й стажу роботи у відповідній галузі 3-5 років.

Суб'єкти управління персоналом

Для виконання своїх функціональних завдань суб'єкти господарювання використовують працю найманих працівників. З метою відповідного підбору кадрів, прийому на роботу працівників, обліку їх пересування по службі на підприємствах функціонують кадрові служби.

Структура такої служби, її штатна чисельність залежать від обсягу кадрової роботи. Останній залежить від виду підприємства або організації, чисельності працюючих і окремих параметрів, які характеризують кадровий потенціал, наприклад, вік і стать співробітників, що пов'язано з оформленням пенсійних справ, декретних відпусток, листків непрацездатності, навчальних відпусток тощо.

Об'єкти управління персоналом

Об'єктами управління персоналом є працівники підприємства, на яких спрямовано вплив функцій керування персоналом.

Кадрові служби працюють з працівниками підприємства, як наявними, так і потенційними.

Всі працівники підприємства, включаючи тимчасових і сезонних, сумісників, позаштатних працівників та тих, що працюють за короткостроковими угодами, належать до категорії персоналу.

Керівники — це працівники, що займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів. До них належать директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах, головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо), а також заступники цих керівників.

Спеціалістами вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи: інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульты, соціологи тощо.

До службовців належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема - діловоди-обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо.

Робітники - це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін.

До об'єктів управління персоналом необхідно віднести також кандидатів або потенційних претендентів та звільнених працівників.

Кандидати або потенційні претенденти - це особи, що претендують на заняття конкретного робочого місця або посади підприємства, складають резерв персоналу.

Звільнені – це колишні працівники підприємства, що звільнені відповідно до трудового законодавства. Будучи звільненими, вони мають право звертатися

з питань видачі різного роду довідок, що стосуються їх праці та оплати на підприємстві.

Від категорії персоналу необхідно відрізнити поняття „кадри”.

До кадрів (від фр. *cadres*) належить склад кваліфікованих працівників підприємств, установ і організацій згідно зі штатним розкладом. Кадри характеризуються чисельністю, складом, професійною, кваліфікаційною і посадовою структурою, статтю і віком. До кадрів не відносять працівників, посади яких не передбачені у штатному розкладі. Отже, поняття „персонал” більш ємніше, ніж „кадри”, і кадри виступають складовою частиною персоналу.

Поділ персоналу на складові елементи необхідний для: розрахунку чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах;

- систематизації статистичних даних із праці за професійними ознаками;
- аналізу і підготовки статистичних даних, а також розробки відповідних прогнозів зайнятості, доходів, охорони праці, підготовки та перепідготовки кадрів тощо;
- підготовки статистичних даних для періодичних оглядів зі статистики праці;
- розв'язування питань контролю й аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору і працевлаштування.

Питання 3

Трудовий колектив як соціальний організм має і певну соціальну структуру. Існує кілька видів соціальних структур: виробничо-функціональна, цільова, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, суспільно-організаційна, соціально-психологічна і національна соціальні структури. Виробничо-функціональна структура трудового колективу включає в себе виробничі підрозділи підприємства: що випускають продукцію, реалізують продукцію, керуючі, що організують, планують, обслуговуючі та ін. У зв'язку з цим можна виділити три рівня соціальної структури: вищий (це виробничий колектив підприємства в цілому); середній (цехи, дільниці, служби); первинний (бригади, зміни, групи). Залежно від виконуваних функцій весь трудовий колектив ділиться на дві великі групи: промислово-виробничий персонал і непромисловий персонал. До складу промислово-виробничого персоналу входять всі працівники основної діяльності: керівники, фахівці, технічні виконавці, основні і допоміжні робітники, учні, працівники воєнізованої та сторожової охорони, пожежної охорони, працівники науково-дослідних і конструкторсько-технологічних підрозділів.

До складу непромислового персоналу включають працівників житлово-комунального господарства, культурно-побутового та медико-санітарного обслуговування, підсобних сільськогосподарських підприємств, спортивних споруд, педагогічний та обслуговуючий персонал дошкільних установ та ін.

Цільова структура трудового колективу представляє собою сукупність всіх рівнів соціальної структури, пов'язаних між собою загальною метою і завданнями як виробничого, так і соціально-психологічного характеру, що виражають однакові інтереси, спільні ціннісні орієнтації. Професійно-кваліфікаційна структура трудового колективу - це соціальна форма

професійного поділу праці. Вона припускає розподіл працівників підприємства на групи за рівнем освіти, професіями, а всередині професій за рівнем кваліфікації, виробничому стажу, спеціальності та спеціалізації. Соціально-демографічна структура розподіляє трудовий колектив на групи за статтю, віком, сімейним станом, рівнем доходів та ін У кожній групі необхідно вивчати специфічні потреби, інтереси її членів, характер відтворення робочої сили, і др. Суспільно-організаційна структура виражає систему відносин у трудовому колективі, в якому завжди утворюються формальні і неформальні об'єднання, між якими складаються певні відносини.

Розбіжність інтересів цих груп може привести до соціально-трудова конфліктів. Соціально-психологічна структура трудового колективу визначається системою взаємозв'язку позицій і ролей окремих працівників і малих груп. В результаті формується певний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, певна трудова мотивація, трудова адаптація нових членів колективу, дозвіл соціально-трудова конфліктів, тобто ефективність діяльності колективу.

Національна структура трудового колективу являє собою національний склад колективу. Тому необхідно враховувати національні традиції кожного працівника, особливо якщо в колективі складаються досить значні національні групи. Всі види соціальних структур трудового колективу в сукупності визначають зміст внутрішньо-колективних соціально-трудова відносин. Вивчення цих відносин дозволяє ефективно управляти працею на підприємстві

Література: 2, 6, 9, 10, 21, 24, 30

ТЕМА 7. Кадрова політика і розробка кадрової стратегії організації.

Питання лекції

1. Напрямки і методи аналітичної діяльності ейчарів.
2. Сутність кадрової політики. Суб'єкти, що визначають зміст кадрової політики.
3. Кадрова стратегія як реалізація кадрової політики.
4. Основні типи кадрових стратегій: стратегія кадрового розвитку, стратегій підтримки кадрового балансу, стратегія оптимізації кадрового складу, стратегія скорочення персоналу, стратегія ліквідації та вивільнення персоналу.

Питання 1

Аналітична діяльність - це одна з областей людського мислення, метою якої є смислова обробка інформації для вироблення якісно нових знань і підготовки основи для прийняття оптимальних управлінських рішень. Вона використовується практично у всіх сферах, а вміння працювати з даними - запорука професіоналізму. Як показують дослідження, збір даних в інформаційно-аналітичній діяльності займає до 95% від загального обсягу роботи. Але найбільші труднощі являє собою саме аналітичний етап, коли необхідно виробити висновок. Це пов'язано з труднощами як психологічного, так і інтелектуального плану.

Аналітична діяльність - це найважливіша складова управлінської роботи в установах будь-якого типу. Вона являє собою дослідження, яке проводиться

для вирішення певних завдань. Виконання аналізу дозволяє своєчасно виявити та оцінити протиріччя, а також визначити найбільш раціональні шляхи для їх вирішення. Науково обґрунтований менеджмент базується на управлінських рішеннях, прийнятих на основі результатів аналітичної діяльності.

У теорії виділяють кілька базових понять:

- феномен (сутність);
- структура (основні функціональні напрямки);
- предметне поле (об'єкт і предмет, інформаційне поле);
- методологія та інструментарій.

Оскільки аналіз неможливо зробити без попередньо зібраних даних, то більшість дослідників розглядають інформаційну та аналітичну діяльність як єдине ціле. В його основі лежать філософські положення принципу системності:

- в навколишньому світі об'єктивно існують явища, які можна класифікувати, включити в певну систему;
- навіть у безсистемному, на перший погляд, явищі, все одно можна знайти властивості цілісності і єдності;
- кожен з феноменів прагне до досягнення системного стану.

Особливості

Поняття «аналіз» розглядається в 2 аспектах. Перший - це поділ предмета мислення на частини, вивчення яких дозволяє отримати загальне уявлення про цілий об'єкт. Другий - процедура систематизації, що ототожнюється з дослідженням. Аналітика являє собою комплекс методів організаційно-технологічного забезпечення для обробки даних і придбання нових знань.

Процес аналітичної діяльності спрямований зрештою на вирішення практичних завдань. Він також носить прогностичний характер, дозволяючи випередити деякі явища і визначити майбутній стан об'єкта дослідження. З точки зору структурного підходу організаційно-аналітичну діяльність можна розділити на 2 класи суб'єктів: за сферою дослідження (державна, правова, соціальна, підприємницька, освітня, культурологічна, економічна та інші) та рівнем організації (від аналітичних центрів та інститутів до керівників дрібних підприємств). Кінцевим продуктом роботи є різні види оцінок, прогнози, рекомендації, проекти та інші форми звітів.

Функції

Аналітична діяльність - це дослідження, основними функціями якого є:

- Інформаційна - отримання даних, виявлення їх обсягу та змісту, первинна обробка (класифікація, структурування).
- Діагностична - визначення ознак об'єкта аналізу, встановлення причинно-наслідкових зв'язків.
- Оціночна - формування системи показників.
- Рекомендаційна - вироблення нової інформації для вирішення основних проблем.
- Планово-прогностична - поточне і перспективне планування.
- Корекційна - внесення поліпшень у процес управління.
- Організаційна - розподіл повноважень між людьми, їх чітке визначення.

- Контрольно-діагностична - громадський та адміністративний контроль.

- Архівна - збереження інформації та кінцевих продуктів аналізу.

Завдання

Завдання аналітичної діяльності реалізують вищевказані функції. У рамках підприємства до них відносять наступні заходи:

- формування сукупності даних (інформаційного фонду);
- визначення напрямків діяльності аналітичної служби та розроблення систем показників по кожному з них;
- інформаційне забезпечення структур підприємства;
- вироблення рекомендацій і прогнозів, заснованих на проведеній аналітичній роботі.

Класифікація

Розрізняють наступні види аналітичної діяльності:

- за характером наукової роботи: фундаментальна і прикладна;
- за функціональним поділом: тактична, стратегічна, оперативна;
- за видом об'єкта, на який спрямована мислова діяльність: макро- і мікроекономічна, управлінська, соціально-політична, екологічна, педагогічна, ментальна;
- за типом наукової дисципліни, на основі якої проводиться аналіз: філософська, економічна, аксіологічна (системно-ціннісна), політологічна, прогностична, історична, психологічна, культурологічна, етична та естетична;
- за характером основного методу: системна, статистична, логічна, проблемна, причинно-наслідкова, ситуаційна;
- за рівнем аналізу: первинна та вторинна (переосмислення отриманих раніше результатів);
- за характером періоду досліджень: ретроспективна (аналіз проблем минулого), актуальна і прогностична.

Класифікація за часовим інтервалом може носити й інший характер: поточний аналіз за період контролю, дослідження за звітний і тривалий період (від одного року до декількох років). Таким чином, сучасна аналітика - це комплексна діяльність, кожен різновид якої характеризується своєю специфікою.

Найчастіше в рамках підприємств здійснюються такі види аналітичної діяльності:

- економічна;
- господарська;
- фінансова;
- актуальна;
- перспективна.

Організація

Ефективність дослідження залежить від дотримання засад аналітичної діяльності:

- Науковий характер роботи. Якщо дослідження проводиться в економічній сфері, то повинні враховуватися закони розвитку ринку. При аналізі

використовуються останні досягнення науки і техніки, а також спеціальні методики.

- Системний і комплексний підхід з урахуванням всебічного охоплення проблеми та участі всіх підрозділів підприємства.
- Об'єктивність як при збиранні інформації, так і при її обробці, складанні висновків, рекомендацій. Використання достовірних джерел даних. Підтвердження результатів аналітичними розрахунками.
- Оперативність і актуальність. Отримання результатів у гранично низькі терміни для своєчасного вироблення рішення персоналом управління.
- Планування роботи, розподіл обов'язків і повноважень серед виконавців. Систематичний характер досліджень. Стандартизація та регламентування аналітичної діяльності.
- Економічність. Прагнення до мінімуму витрат і максимуму ефективності.

Організація аналітичної діяльності може проводитися в різній формі. На великих підприємствах зазвичай в рамках економічної служби формується аналітичний відділ або група. У маленьких організаціях цією роботою керує начальник планового відділу або головний бухгалтер.

За ступенем відкритості аналіз може бути публічним або закритим. Дослідження можуть проводити особи без спеціальних знань і підготовки. Професійна аналітична діяльність здійснюється фахівцями, які досконало володіють методами аналізу та займаються дослідженнями у певній сфері діяльності (бізнес-аналітик, системний та інвестиційний аналітик та інші спеціалізації).

Контрольні функції

Контрольно-аналітична діяльність та експертиза проводяться з метою перевірки на відповідність законодавчим, нормативно-правовим актам, технічним регламентам, наказам і розпорядженням, а також для вивчення наслідків прийнятих і впроваджених управлінських рішень. Така робота здійснюється керівником організації або іншими фахівцями, уповноваженими його наказом.

Контроль проводиться у формі:

- Фінансового аудиту. Його цілями є перевірка документального підтвердження всіх фінансових операцій, дотримання звітності, цільового використання ресурсів.
- Аудиту ефективності. Проводиться для оцінки використання ресурсів для досягнення певної мети.
- Аудиту стратегічного управління. Застосовується для аналізу реалізації стратегічних цілей підприємства.

Інструментарій

Як прийоми та інструменти проектно-аналітичної діяльності застосовують такі методи:

- Діагностувати.
- Планування.
- Систематизація і структурування.
- Верифікація.
- Логіко-лінгвістичний аналіз.

- Моделювання.
- Аналіз і синтез.
- Розкладання складного об'єкта на простіші складові.
- Факторний аналіз.
- Узагальнення.
- Статистичний аналіз.
- Уніфікація.
- Порівняльний аналіз.
- Моделювання.
- Абстрагування і конкретизація.
- Системний аналіз.
- Оцінка довгострокових перспектив науки.
- Графічний аналіз та інші.

Етапи

При проведенні аналітичної діяльності на підприємстві виділяють такі основні етапи:

- Визначення цілей. Виділення показників, які будуть піддаватися аналізу, і суб'єктів, на які будуть покладені обов'язки зі збору та обробки інформації.
- Складання плану робіт.
- Формування інформаційно-методичного забезпечення.
- Систематизація даних, виявлення найбільш важливих факторів.
- Оформлення результатів.

Перший етап

Цільовий аналіз починається з визначення найбільш значущої, глобальної мети. У подальшому вона розбивається на підцілі для спрощення роботи. Іноді системний аналіз складного явища вимагає побудови «проблемного дерева», в якому відображають всі завдання і цілі. Ця процедура необхідна для побудови чіткої логічної структури.

Розподіл обов'язків між підрозділами підприємства та основні функції її співробітників є головною метою. Так, планово-аналітичному відділу можуть бути доручені розроблення плану роботи, методики її проведення, узагальнення результатів та складання звіту; відділу головного технолога - аналіз рівня продуктивності; відділу головного механіка - надання інформації про стан обладнання.

План-графік

Другий етап аналітичних робіт включає інформацію про поетапні терміни виконання, звітності та форми контролю, відповідальних і виконавців. Він складається з урахуванням трудомісткості роботи, завантаження співробітників і способу передачі даних з однієї структури в іншу.

Розрізняють 2 основні види плану:

- Комплексний. Зазвичай він розробляється на 1 рік. У ньому вказують об'єкти аналізу, цілі, необхідні показники, розподіл обов'язків, джерела даних та інші ключові питання.
- Тематичний. Його розробляють для поглибленого дослідження глобальних проблем.

Інформаційне забезпечення

На третьому етапі аналітичної діяльності визначають види документів, що використовуються для збору інформації. Як такі джерела можуть служити:

- технологічна документація;
- договору;
- нормативні матеріали;
- плани, кошториси і завдання;
- дані бухгалтерського обліку та інші види документів.

Обробка інформації може здійснюватися із застосуванням автоматизованих систем, заснованих на складанні вибірки за ключовими словами та словосполученнями.

Завершальні етапи

Після збору даних проводиться їх первинна обробка. Вона полягає у визначенні доброякісності та повноти отриманих даних, формуванні їх у таблиці або іншу порівнянну форму, в аналізі для виявлення найважливіших факторів і оцінці альтернативних варіантів і резервів.

Після доопрацювання існуючих проблем і уточнення питань ці дії проводять повторно. Проводиться вироблення рекомендацій та складання висновку.

Сфера державного управління

У державному управлінні аналітична діяльність - це сукупність таких процесів:

- Аналіз необхідного стану керованого об'єкта, визначення завдань роботи.
- Збір даних з урахуванням змінюваних параметрів об'єкта управління та зовнішніх впливів.
- Дослідження та оцінка отриманого матеріалу, виявлення сутності явищ.
- Створення аналітичної моделі з урахуванням предметної області, середовища, в якому функціонує досліджуваний об'єкт; перевірка точності моделі, її коригування.
- Здійснення експериментів на основі обраної моделі.
- Інтерпретація результатів.
- Передача підсумкових даних особі або державній структурі, яка приймає управлінське рішення.

Питання 2

У сучасних умовах політика управління персоналом чітко демонструє погляди керівництва організацій щодо різних аспектів управління персоналом, сприяє налагодженню взаємодії підрозділів між собою та покращенню соціально-психологічного мікроклімату як у колективі, так і в рамках взаємовідносин «керівник–підлеглий» та, відповідно, «підлеглий–керівник», раціоналізує процес ухвалення кадрових рішень тощо. Слід зазначити, що у науковій літературі та на практиці існують різні підходи щодо трактування її сутності, основними з яких, на наш погляд, є наступні: 1) як система; 2) як процес або діяльність; 3) як своєрідна траєкторія дій, кожен із яких заслуговує на увагу, має свої переваги та недоліки й особливості застосування залежно від

об'єкта кадрової політики. Вважаємо, що під політикою управління персоналом організації доцільно розуміти систему стратегічних, тактичних та оперативних норм і правил, конкретних організаційних, адміністративних, економічних, соціальнопсихологічних, етичних заходів з управління персоналом, що спрямовані безпосередньо на підбір і набір кадрів в ту чи іншу організацію, їх розміщення, розвиток, мотивацію, стимулювання, кар'єрний ріст тощо. Слід зауважити, що політика управління персоналом, як правило, цілеспрямовано розробляється, офіційно проголошується і детально фіксується у документах організації, що регламентують найважливіші аспекти стратегічного управління людськими ресурсами. Це, у свою чергу, дає змогу чітко визначити дії усіх категорій персоналу для досягнення місії, стратегічних (розрахованих на довгострокову перспективу), тактичних (орієнтованих на середньострокову перспективу) та оперативних (спрямованих на поточний період) цілей організації, а також досягнути конкретики в розумінні проблем керівництва кадрами; сприяти уніфікованості та послідовності у ухваленні кадрових рішень; координації діяльності між різними структурними підрозділами організації, зміцнити корпоративну культуру, удосконалити кадровий менеджмент загалом. Політика управління персоналом організації, через яку реалізуються цілі та завдання останньої, базується на відповідній стратегії управління персоналом організації. Таким чином, стратегія та політика управління персоналом є 45 основоположними взаємопов'язаними елементами, які вдало поєднують місію, стратегічні, тактичні, оперативні цілі та завдання організації з поточними кадровими заходами, що знаходить своє відображення у найважливіших етапах процесу управління персоналом організації: кадрове планування; підбір і відбір персоналу; його адаптація; навчання та розвиток; мотивація та стимулювання; просування; загальна оцінка персоналу організації. У свою чергу, політика управління персоналом та ефективність її реалізації залежить від рівня направленості стратегії управління персоналом та її адаптованості до специфічних умов функціонування та розвитку тієї чи іншої організації на конкретному етапі. Врахування цього аспекту дозволяє досягнути того, щоб оперативні короткотермінові заходи політики управління персоналом не суперечили за своїм змістом об'єктивним тенденціям стратегії управління персоналом та стратегії розвитку організації в цілому. Основу політики управління персоналом у сучасних умовах має складати індивідуалізований підхід, у центрі якого особистість працівника; уміння використовувати людський капітал для вирішення цілей та завдань, які поставлені перед організацією. Також політику управління персоналом можна розуміти як модель поведінки роботодавця стосовно найманих працівників, у рамках якої вирішуються такі стратегічні питання, як: звільняти працівників чи залишати на робочих місцях із варіантом можливої ротації кадрів; здійснювати раціональну перепідготовку / перенавчання працівників власними силами всередині організації чи набирати нових працівників ззовні; інвестувати ресурси у підготовку вузькоспеціалізованих працівників чи мобільних працівників широкого профілю. Політику управління персоналом можна класифікувати за двома ознаками: – залежно від впливу апарату управління за допомогою певних правил і норм на кадрову ситуацію в організації (активна, пасивна, превентивна, реактивна); – залежно від орієнтації на власний або зовнішній персонал, тобто

ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища для формування кадрового складу (відкрита, закрита).

Зокрема, найбільш обґрунтованою і так званою «правильною» та «ідеалізованою» є активна політика управління персоналом, коли кадрові плани і задекларовані у них цілі співпадають із заходами щодо їх досягнення, фактично без виникнення при цьому форс-мажорних ситуацій. На практиці у більшості організацій нашої держави найбільш розповсюдженими, на наш погляд, можна вважати превентивну та реактивну політики управління персоналом. Також у організаціях, які переживають період санації або реструктуризації, або які характеризуються низьким рівнем розвитку та рядом проблем у різних сферах життєдіяльності, часто зустрічаються і випадки застосування пасивної політики управління персоналом. Як уже було вище зазначено, залежно від орієнтації на власний або зовнішній персонал, тобто від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища для формування кадрового складу, виділяють відкриту та закриту кадрову політику. Відкриту політику управління персоналом застосовують організації, які прозоро здійснюють завоювання ринку, орієнтуються на швидке, подекуди, агресивне зростання та стрімкий вихід на лідерські позиції у своїй галузі. Даний різновид політики характерний переважно для молодих організацій, які готові прийняти або навіть переманити працівника іншої організації і запропонувати йому посаду на будь-якому рівні управління, якщо він має відповідну для цього кваліфікацію. Закрита політика управління персоналом притаманна для організацій, які формують так званий особливий корпоративний дух приналежності, або для тих організацій, які працюють в умовах дефіциту кадрів. У організаціях, які використовують закриту політику управління персоналом, включення нових працівників у структуру відбувається тільки з низового посадового рівня, а заміщення посад середнього та вищого рівня управління здійснюється уже серед працюючих співробітників організації.

Так, відкритій кадровій політиці притаманні: наявність високої конкуренції, сприятлива кон'юнктура на ринку праці, можливість швидкого включення у конкурентні відносини, впровадження інноваційних для організації підходів. Однак при цьому спостерігається надмірна відкритість до зовнішнього середовища, що подекуди здійснює вирішальний вплив на усі категорії персоналу та обмежує потенційні можливості побудови кар'єри для працюючих співробітників організації з огляду на перевагу тенденції набору персоналу ззовні. Закритій кадровій політиці, навпаки, притаманні: практична відсутність конкуренції, ситуація дефіциту робочої сили, відсутність притоку нових працівників. Тут усі заходи спрямовані на покращення організаційної культури, створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату всередині самої організації та її співробітників. Перевага під час призначення на вищі посади завжди віддається співробітникам організації, здійснюється планування кар'єри серед уже працюючих в організації, оскільки ззовні підбір та набір кадрів проводиться тільки на посади нижчого рівня.

Питання 3

У сучасних умовах стратегія управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності усіх організацій, незалежно від їх розмірів, форм власності та КВЕД. Адже саме управління персоналом у

довгостроковій перспективі здатне забезпечити ефективне функціонування різнобічних та багатогранних організацій нашої держави. У науковій літературі на сьогодні існує ряд визначень поняття «стратегія». Як правильно зазначено у монографії, це обумовлено: «по-перше, великою кількістю різних характерних ознак стратегії та ступенем висвітлення їх особливостей, по-друге, специфікою різних об'єктів, для яких розробляють стратегії (підприємств, установ, організацій, міст, регіонів, держави тощо)»

Стратегії управління персоналом організації розробляються власниками та/або керуючими організації в особі топ-менеджерів (менеджерів вищого рівня), ради акціонерів, а також службами персоналу із урахуванням конструктивних пропозицій профспілкових та громадських організацій для визначення місії, ключових напрямів роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них, обґрунтування необхідності використання конкретних методів, форм та інструментів планування, набору, відбору, адаптації, мотивації та використання персоналу організації. Варто звернути увагу на те, що стратегії управління персоналом розробляються для різних організацій, які відрізняються між собою за рядом параметрів, насамперед, це – розмір(чисельність працюючих), форма власності, КВЕД, ефективність роботи організації у звітному періоді тощо. Тому, відповідно, вважаємо, що під час формування та імплементації таких стратегій потрібно у повній мірі враховувати специфіку та неповторність кожної з організацій та безпосередньо її персоналу. Більше того, варто зважати на те, що стратегія управління персоналом організації є важливим елементом стратегічного управління і займає особливе місце серед інших функціональних стратегій тієї чи іншої організації у цілому. Адже в наш час персонал є чи не найважливішим фактором, що впливає на успішне функціонування та розвиток усіх, без винятку, організацій у довгостроковому періоді. Відповідно, від того як сформовані, організовані, вмотивовані, навчені, адаптовані до внутрішніх і мінливих зовнішніх умов усі категорії персоналу, залежатиме успіх тієї чи іншої організації у стратегічній перспективі, її імідж та ефективність функціонування і перспективи розвитку на ринку. Водночас, якщо подивитись із іншої сторони, то стратегія управління персоналом повинна базуватись на загальній (генеральній) стратегії розвитку організації та ідеально «вписуватись» у її основні положення, а також бути розробленою відповідно до концепції управління персоналом / концепції управління людськими ресурсами. Слід зауважити, що у сучасних умовах стратегічне управління персоналом у більшості організацій наштовхується на ряд проблем, пов'язаних із недостатністю фінансово-інвестиційних ресурсів, недосконалим організаційним, кадровим, нормативно-правовим та інформаційним забезпеченням, що особливо проявляється під час формування та реалізації стратегій управління персоналом як основних елементів стратегічного управління. Тому не всі розроблені стратегії управління персоналом організацій імплементуються, а приклади вдалої та своєчасної реалізації таких стратегій є скоріше винятком, ніж правилом. Відтак, виникає об'єктивна потреба в дослідженні особливостей та завдань стратегічного управління персоналом організацій. Розглянемо основні, на наш погляд, особливості успішного формування та реалізації стратегій управління персоналом організацій. 1) Ієрархічність у стратегічному управлінні персоналом організації:

взаємоузгодженість, чітка впорядкованість між загальною (генеральною) стратегією розвитку організації та стратегією управління персоналом й іншими функціональними стратегіями, а також політикою управління персоналом і відповідними програмами та проектами, спрямованими на їх реалізацію. Це, у свою чергу, допоможе передбачати та встановлювати взаємозв'язок і взаємообумовленість усіх етапів та аспектів управління персоналом, забезпечувати безперервність даного процесу. 2) Пропагування гуманістичного, індивідуально-орієнтованого підходу в процесі формування та реалізації стратегій управління персоналом організацій. Тут важливим є забезпечення потреб та інтересів працівників організації; створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату у колективі та умов, за яких цілі працівника повністю б або частково співпадали із цілями організації; акцентування уваги на ролі та значимості кожної особистості у загальній системі управління персоналом організації та її життєдіяльності у цілому. 3) Поєднання формалізованих, бюрократичних процедур у ході формування та реалізації стратегій управління персоналом організацій (документальне, регламентоване оформлення стратегії управління персоналом, чітка відповідність її основних положень до концепції управління персоналом / концепції управління людськими ресурсами, звіти про виконання етапів стратегій управління персоналом та звіти про виконання відповідних програм, проектів у рамках імплементації таких стратегій тощо) та творчих, креативних методів та інструментів, застосовуваних у рамках даного процесу та орієнтованих на розвиток професійних й особистісних якостей персоналу загалом і саморозвиток, самореалізацію кожного працівника зокрема. Виходячи з вищесказаного, виникає необхідність зупинитись детальніше на визначенні завдань, які повинні виконуватись у процесі стратегічного управління персоналом організацій: – формувати та імплементувати стратегію та політику управління персоналом, пріоритетом яких є забезпечення ефективної роботи персоналу, кожного працівника зокрема та ефективної діяльності організації в цілому; – створювати, нарощувати та ефективно реалізовувати конкурентні переваги персоналу, й, відповідно, підвищувати його конкурентоспроможність та організації; – організовувати проекти, спрямовані на нарощування людського капіталу, його мотивацію та стимулювання; саморозвиток усіх категорій персоналу; – встановлювати в межах організацій принципи соціальної справедливості та підвищувати рівень довіри персоналу до керівництва, сприяти покращенню соціально-психологічного мікроклімату в колективі; – раціонально використовувати кадровий потенціал організації, активно впроваджуючи при цьому сучасні наукові розробки, кадрові технології у сфері управління персоналом; – фінансувати проекти, спрямовані на забезпечення розвитку організації загалом та підвищення ефективності праці й процесу управління персоналом зокрема; сприяти інвестуванню таких проектів; – визначати тенденції розвитку організацій в цілому та персоналу зокрема; здійснювати їх прогнозування на довгострокову перспективу; – впроваджувати сучасні форми, методи та інструменти роботи з персоналом та загальні новітні тенденції HR-менеджменту; – науково обґрунтовувати прийняті в процесі стратегічного управління персоналом організацій рішення

Література: 1, 3, 5, 7, 9, 10, 15, 17, 25

ТЕМА 8. Кадрове планування та планування діяльності СУП.

Питання лекції:

1. План як керівний документ у діяльності СУП.
2. План кадрових заходів як практична реалізація кадрової політики та стратегії.
3. Планування чисельності персоналу. Методологія кадрового планування. Основні методи планування персоналу.
4. Персонал-маркетинг як спроба залучення маркетингових ідей і технологій до сфери роботи з персоналом та кадрового планування.

Питання 1

Функціонування підприємства в інноваційних умовах щодо забезпечення підприємства кадрами і реалізації довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливими без чіткого планування та прогнозування персоналу. Планування персоналу в організації – це визначення необхідних розрахунків з прогнозної та поточної потреби в кадрах. Метою кадрового планування є короткострокове, середньострокове та довгострокове визначення потреби у персоналі відповідно до стратегії розвитку організації. Інструментом реалізації стратегії управління персоналом є кадрове планування, плани розвитку персоналу, в тому числі його навчання, службово-професійне просування, мотивація і компенсаційна політика. В сучасних умовах кадрове планування має здійснюватися як в інтересах підприємства, так і в інтересах персоналу. Гідні робочі місця повинні забезпечувати для працівників належні умови праці, можливості розвивати свої здібності, таланти, забезпечувати ефективність праці – продуктивну зайнятість. Планування потреби в персоналі є початковим ступенем процесу кадрового планування і має базуватися на даних про існуючі та заплановані робочі місця, організаційно-технічні заходи, штатному розписі та плані заміщення вакантних посад.

Питання 2

Планування персоналу – це цілеспрямована діяльність із забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунок його кваліфікаційної структури, визначення загальної і додаткової потреби персоналу в майбутньому періоді. Класифікують: за тривалістю (тимчасовому горизонту), обсягом, об'єктам планування, способам розробки, якісним і кількісним «характеристикам» тощо. Етапи планування персоналу це: оцінка існуючого персоналу, оцінка майбутніх потреб і розробка програм задоволення майбутніх потреб. У основі якісної потреби у персоналі – план робочих місць в організації (штатний розпис) та аналіз вимог до працівників. Кількісна (додаткова) потреба в персоналі визначається у вигляді різниці між валовою потребою і прогнозованою фактичною наявністю персоналу. Валова потреба в персоналі може визначатися різними методами, як сумарними (системні й несистемні опитування експертів, екстраполяція та скоригована екстраполяція, регресійний і кореляційний аналіз, методи математичного моделювання тощо), так і детальними (на основі організаційних планів і на основі поставлених

завдань). Формування персоналу підприємства – особлива стадія, винятково важлива в життєвому циклі підприємства, в процесі якої закладається основа його інноваційного потенціалу і перспективи подальшого розвитку. Мета формування персоналу – мінімізувати витрати, зумовлені розбіжністю здібностей до праці і особистих якостей людей із можливостями їх використання піз час виконання конкретних видів робіт, потенційної і фактичної зайнятості в кількісному і якісному відношенні. Завдання формування персоналу наступні : - встановити оптимальне співвідношення чисельності працівників із різними професійно-кваліфікаційними і соціально-психологічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом; - забезпечити оптимальний ступінь завантаження працівників із метою повного використання їх трудового потенціалу і підвищення ефективності їх праці; - оптимізувати структуру працівників із різним функціональним змістом праці. Принципи вирішення завдань щодо ефективного формування і використання персоналу на підприємстві: відповідність чисельності працівників обсягу виконаних робіт і кваліфікації працівника – якого ступеня складності його трудових функцій; обумовленість структури персоналу підприємства об'єктивними факторами виробництва; максимальна ефективність використання робочого часу; створення умов для постійного підвищення кваліфікації і розширення виробничого профілю працівників. Стадії формування персоналу підприємств: - підготовча (профорієнтація, профвідбір, первинна професійна підготовка); - розподільна (набір і розстановка кадрів); - адаптаційна (формування соціально-психологічної структури, міжособистісних зв'язків – соціально-психологічна адаптація; формування соціально-економічної структури – професійна підготовка). Підбір і розстановка персоналу є конкретними каналами формування персоналу і важелями практичного здійснення кадрової політики підприємства. Прийом на роботу – це ряд дій, що здійснюються фірмою для залучення персоналу, здатного забезпечити досягнення стратегії бізнесу. Процес прийому на роботу включає: планування персоналу, підбір (вибір кандидатів на прийом) і відбір працівників. Розстановка персоналу – цілеспрямоване коригування початкового відбору, тобто свого роду продовження відбору з урахуванням безперервної зміни конкретних умов діяльності конкретного працівника. Порядок найму і звільнення працівників. Робота щодо найму і звільнення працівників підприємства надзвичайно багатогранна, складна і являє собою систему, що включає в себе ряд етапів, зокрема: - виявлення кандидатів, здатних виконувати ті чи інші функції виробничої або управлінської діяльності; - порядок найму (зарахування) працівника відповідно до його функціонального призначення; - порядок, причини і умови звільнення співробітника підприємства; - державну підтримку та соціальний захист звільнених (і / або безробітних) співробітників.

Оскільки персонал є одним із ключових елементів забезпечення успішного функціонування будь-якого підприємства, необхідно основну увагу зосередити на методах ефективного використання його наявного потенціалу. Для цього необхідно вдало застосовувати інструменти управління персоналом, зокрема, – визначення потреби у кваліфікованих працівниках. Система планування потреби персоналу є складним механізмом, між елементами якого

існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці. Результативна діяльність підприємства пов'язана з впливом економічного аспекту в управлінні персоналом. Саме з ним пов'язане формування чисельності персоналу, його професійно-кваліфікаційного складу (у взаємозв'язку з технікою, яка застосовується, технологією, організацією виробництва і праці), ефективне використання персоналу у часі, відповідно до кваліфікації та рівня освіти. Формування, розвиток та використання працівників підприємства повинні будуватись на основі планування. Для визначення потреби підприємства в персоналі необхідно з'ясувати, під впливом яких чинників вона формується. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією розвитку підприємства, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал. При чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. При зміні цілей – вихід на нові ринки збуту, перехід на нові технології – потреба в кількісному і якісному складі персоналу змінюється. До напрямів змін потреби підприємства у персоналі належать: - внутрішньо-організаційна динаміка; - звільнення за власним бажанням; - вихід на пенсію; - декретні відпустки тощо. Відслідковуванням динаміки і прогнозуванням зміни повинні займатися служби управління персоналом. До основних зовнішніх чинників, які впливають на визначення потреби у персоналі належать: - джерела формування; - темпи зростання і рівень інфляції та безробіття; - структурні зміни в економіці; - розвиток техніки і технологій; - політичні зміни; - конкуренція; - стан ринку збуту тощо. Відслідковування і знання динаміки чинників, які впливають на потребу в персоналі, є основою її планування. Визначення оптимальної чисельності персоналу є найважливішим елементом управління ним. Кількість працюючих та їх якісний склад впливають на результати усіх видів діяльності підприємства і визначають продуктивність праці. Визначення планової чисельності персоналу залежить від специфіки підприємства (обсягів виробництва, типу, форм власності, ритмічності тощо), а також від зовнішніх факторів (ринкової кон'юнктури, регіональних особливостей, рівня економічного розвитку країни). До основних методів планування і прогнозування потреби в персоналі належать: 1. Економетричний метод, за допомогою якого потреба в персоналі визначається із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги у певному році у майбутньому. 128 2. Екстраполяція – найбільш простий метод, який часто використовується. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у кількості та структурі персоналу на майбутнє. Позитивною стороною даного методу є його доступність. Негативна сторона – неможливість врахувати зміни у розвитку підприємства і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для підприємства зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато підприємств користуються методом скорегованої екстраполяції, за якого враховуються зміни у співвідношенні чинників, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо. 3. Метод експертних оцінок – цей метод ґрунтується на

використанні думки спеціалістів (керівники підрозділів) для визначення потреби у персоналі. Відділ управління персоналом займається збиранням і обробкою оцінок. Залежно від розмірів підприємства і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівнику пропонується відповісти на ряд питань, підготованих службою персоналу). Перевага цього методу – залучення лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу у кількісному і якісному вимірі.

4. Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між персоналом, з одного боку, і їх розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого. Якщо працівників у порівнянні до потреб підприємства недостатньо, то відбувається пошук додаткових джерел їх залучення. Необхідні категорії працівників можна залучати ззовні, а можна знаходити у підприємстві. Неможливість за тими чи іншими причинами вирішити проблему дефіциту персоналу призводить до необхідності застосування заходів щодо зниження їх потреби на основі раціоналізації структури персоналу або на основі його скорочення. Якщо ж у підприємства є надлишок ресурсів, то слід вирішувати обернену проблему – розширювати їх використання або звільняти. Останнє може бути у певних випадках доцільним, наприклад, якщо підприємству потрібно скоротити витрати на заробітну плату. При плануванні персоналу, в основному, застосовуються трудові баланси, що відображають рух працівників і використання календарного фонду робочого часу.

5. Математично-економічні методи, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

6. Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що пов'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм обрати оптимальний варіант розвитку об'єкта управління, напрямку розстановки працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це за мінімальних витрат.

7. Комп'ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод, що вимагає спеціальних знань, вміння щодо використання, тому його доцільно застосовувати на великих підприємствах.

8. Нормативний метод – це спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Даний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового методу. До норм праці належать норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці. Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу працівників, виходячи із трудомісткості продукції, тобто, норм витрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм. За допомогою норм

чисельності визначається кількість працівників, необхідних для обслуговування обладнання, робочих місць, витрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт. Відповідно до прийнятої класифікації працівників підприємства виникає необхідність планування потреби персоналу за групами та професіями. У практиці обліку персоналу підприємства розрізняють списковий склад, явочний склад, середньоспискову чисельність і структуру кадрів. До спискового складу зараховуються усі працівники, прийняті на постійну, сезонну і тимчасову роботу (ті, що фактично працюють та відсутні на роботі). Найважливіша функція управління персоналом на кожному підприємстві включає розрахунок загальної (поточної) та додаткової потреби персоналу, визначення кількості та структури працівників, аналіз динаміки та складу персоналу, оцінку балансу робочого часу тощо. Потреба підприємства в персоналі поділяється на: загальну та додаткову. Загальна потреба в персоналі відповідає кількості працівників, необхідних для вирішення завдань, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах, і прогнозується на основі їхнього аналізу. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки і, у свою чергу, поділяється на планову і прогнозовану (у перспективному періоді). Визначення планової чисельності персоналу залежить від специфіки підприємства, особливостей його функціонування. Зокрема: 1) розрахунки за обсягом будуть різними для підприємства масового та серійного виробництва у порівнянні з підприємством одиничного й дослідного виробництва; 2) підприємство, яке докорінно диверсифікує свою діяльність матиме проблемніші розрахунки, ніж підприємство, що тільки збільшує обсяги виробництва чи зайняте наданням послуг; 3) підприємство, виробництво на якому має ритмічний характер протягом усього року відповідно має стабільність щодо розрахунків чисельності персоналу на відміну від підприємств із виробництвом сезонного характеру

Питання 3

Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей із врахуванням сфери діяльності підприємства, які поділено на промислові та торгівельні. В економічній практиці існує значна кількість методів визначення чисельності працюючих на промисловому підприємстві, але найбільш поширеними з них є наступні: - за трудомісткістю робіт; - за нормами виробітку; - за кількістю робочих місць з урахуванням норм їх обслуговування і контролю. Перший метод використовують під час визначення чисельності робітників, зайнятих на нормованих роботах, другий – під час визначення чисельності робітників, зайнятих на ненормованих роботах, в основному, допоміжних робітників. Чисельність керівників і службовців визначається за штатним розкладом.

Планування чисельності персоналу на підприємстві може здійснюватися трьома методами: 1. Нормативний метод. Його суть полягає у розробці та

використанні на торговельних підприємствах системи норм праці, до складу якої входять норми чисельності, норми часу, норми виробітку, норми обслуговування та інші норми. 2. Метод техніко-економічних розрахунків. Застосовується для визначення потреби підприємства у продавцях, контролерах, касирах та інших працівників торговельної зали. В його основі лежить кількість робочих місць робітників окремих професій та режим роботи підприємства, які дозволяють розрахувати наявну та середньо-спискову чисельність відповідної категорії персоналу. Наявна чисельність – це кількість працівників, які щоденно повинні бути на роботі для забезпечення заповнення всіх передбачених робочих місць упродовж усього часу роботи торговельного підприємства з урахуванням витрат часу на здійснення підготовчо-заклучних операцій.

3. Факторно-аналітичний метод. Використовується для визначення потреби у інших категоріях персоналу. В його основу покладено вивчення фактичного завантаження персоналу, ліквідації непродуктивних втрат робочого часу, впровадження рекомендацій із наукової організації праці, нових інформаційних технологій, удосконалення схем документообігу тощо. Планування персоналу в сучасних умовах базується на вільному виборі виду і місця економічної діяльності працівників, їх переміщеннях по робочих місцях, підприємствах і територіях з урахуванням ринкових законів попиту та пропозиції. В умовах нестабільності економіки фактична потреба підприємства в персоналі певних категорій безперервно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Подібні зміни не завжди означають збільшення чи збереження потреби в працівниках. Запровадження нових технологій, освоєння виробництва конкурентоспроможної продукції, скорочення ринкового попиту на вироблені товари і послуги може призвести до зменшення чисельності персоналу як за окремими категоріями, так і всього складу. Тому визначення реальної потреби в працівниках та прогнозування їх зміни повинні стати основою вдосконалення управління персоналом на підприємстві. Стабілізація виробництва на вітчизняному підприємстві сприятиме як вдосконаленню планування потреби персоналу, так і підвищенню його ефективної зайнятості. Будь-яка діяльність персоналу підприємства повною мірою повинна відповідати існуючому механізму економічних відносин сучасного виробництва та забезпечувати високий ріст продуктивності праці. У ринкових відносинах потреба персоналу на різних підприємствах визначається величиною попиту на продукцію, що виготовляється ними, виконані роботи і надані послуг. Попит на певну категорію працівників в умовах ринку залежить від виготовлення ними продукції чи надання послуг. Як на діючому підприємстві, так і на проєктованому, річні обсяги попиту на виробництво продукції повинні лежати в основі розрахунку потреби всіх категорій працівників. Планування потреби у працівниках є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу. Воно передбачає визначення загальної і додаткової потреби в наступному періоді, а також розрахунок його кваліфікаційної структури. Визначення потреби у персоналі охоплює: - прогнозування перспективних потреб підприємства в персоналі (за окремими його категоріями); - вивчення ринку праці (ринку запропонованої кваліфікації персоналу); - аналіз стану робочих місць підприємства; - розроблення програм та заходів щодо розвитку

персоналу. Планування персоналу сприяє підтримці конкурентоспроможності підприємства, необхідності його подальшого розвитку й оптимального використання трудового потенціалу його працівників

Питання 4

Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, що направлений на визначення і задоволення потреб у персоналі. В останній час в роботі з персоналом має перевагу підприємницько-ринковий підхід, при якому праця, її умови і робочі місця розглядаються як продукти маркетингу. Західноєвропейські компанії використовують методи маркетингу в менеджменті персоналу із 70-х років. Завдання маркетингу-персоналу (або персонал-маркетингу) – володіти ситуацією на ринку праці для ефективного покриття потреб в персоналі та реалізації цілей організації. Маркетингова діяльність в галузі персоналу являє собою комплекс взаємопов'язаних етапів з формування і реалізації плану персонал-маркетингу. Загальна методологія маркетингу персоналу базується на основних положеннях теорії «виробничого маркетингу».

Література: 2, 8, 11, 12, 21, 15, 17, 32

ТЕМА 9. Дослідницько-аналітична діяльність СУП.

Питання лекції:

1. Професіографічний аналіз та розробка професіограм.
2. Поняття кадрового аудиту. Основні цілі і об'єкти кадрового аудиту.
3. Наукові дослідження у трудових колективах. Роль соціолога в дослідженнях. Основні напрямки (теми) досліджень.

Питання 1

Опис професійної діяльності є першим і найважливішим етапом будь-якого дослідження в психології праці, воно ґрунтується на всебічному її вивченні і певній систематизації даних. Такий комплексний метод вивчення і опису змістовних і структурних характеристик професій з метою встановлення особливостей взаємини суб'єкта праці з компонентами діяльності (її змістом, засобами, умовами, організацією) і її функціонального забезпечення отримав назву професіографії.

Без професіографічного аналізу діяльності неможливо скласти повне уявлення про особливості професійної діяльності. Як зазначає Б. В. Кулагін, "тільки в результаті професіографії може бути реалізований діяльнісний підхід, який передбачає співвіднесення дій та операцій, оцінюваних за допомогою тестів, з діями і операціями, що входять в структуру професійної діяльності".

Основним результатом професіографії як методу є складання професіограми. Конкретна професіограма розробляється за певною схемою і для вирішення певних завдань. У процесі розробки професіограми на основі описово-технологічних характеристик професії за певною схемою виділяються професійно важливі якості (ПВК) для даної професії.

У найзагальнішому вигляді професіограма визначається як описово-технологічна характеристика різних видів професійної діяльності, зроблена але певною схемою і для вирішення певних завдань.

Професіограма (від лат. *Professio* - спеціальність, *gramma* - запис) являє собою опис особливостей конкретної професії, що розкриває специфіку професійної праці і вимог, які пред'являються до фахівця. Вона включає опис виробничо-технічних, соціально-економічних умов трудової діяльності, а також психофізіологічних вимог, що пред'являються професією до людини.

Більше того, професіограма - це докладний опис психофізіологічних, психологічних, ергономічних, виробничих, технічних вимог до даної спеціальності, професії, яке дозволяє оцінити відповідність працівника цим вимогам. Вона дозволяє системно описати соціальні, психологічні та інші вимоги до суб'єкта певної професії і визначає виходячи з цих вимог необхідні для даного виду діяльності якості особистості, що становлять основу професійної придатності людей. Професіограма являє собою узагальнену еталонну модель успішного фахівця в даній області, хоча іноді відзначається, що в професіограмі треба враховувати і варіанти виконання професійної діяльності на "середньому" рівні. З професіограми людина отримує відомості про об'єктивний зміст праці, психологічних якостей, необхідних від людини, і на підставі порівняння індивідуальних особливостей працівника з нормативами, описаними в професіограмі. можна зробити висновок відповідно та професійної придатності до даного виду праці.

У той же час професіограма - це і документ, що включає опис як змісту роботи за певною професією (функції, обов'язки, завдання, операції), так і вимог до носія певної професії (професійні, ділові, особисті якості).

Професіограма - це також і науково обґрунтовані норми і вимоги професії до видів професійної діяльності та якостей особистості фахівця, які дозволяють йому ефективно виконувати вимоги професії, отримувати необхідний для суспільства продукт і разом з тим створюють умови для розвитку особистості самого працівника.

Професіограма дозволяє найбільш ефективно виконувати професійні вимоги, створювати умови для розвитку особистості співробітника і отримувати продукт, необхідний для суспільства, визначати найбільш можливі шляхи набуття психологічних якостей, професійного навчання та перенавчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації, а також переорієнтації, якщо це буде потрібно для даної професії. Вона відображає:

- - Психофізіологічні й особистісні особливості, що перешкоджають здійсненню професійної діяльності;
- - Професійні шкідливості - конфлікти з співробітниками, постійна напруга, одноманітність діяльності та все те, що може стати причиною професійної деформації співробітника;
- - Можливість підвищення кваліфікації або перекваліфікації, якщо цього вимагає професійна діяльність;
- - Моральні стимули праці, які надають мотивуюча дія па фахівця;
- - Навчальні професійні заклади, що здійснюють підготовку конкретної спеціальності.

При побудові професіограми необхідно:

- - Чітко виділяти предмет і основні результати праці (на що спрямовані головні зусилля людини в праці);

- - Підкреслювати спрямованість кожного праці в кінцевому рахунку на благо конкретної людини (гуманістичний людиноцентризм), так як усі, в тому числі технічні професії, повинні, хоча і в опосередкованій формі, полегшувати життя конкретної людини;
- - Виділяти не окремі компоненти і сторони професії, а описувати її цілісно в системі характеристик, особливо підкреслюючи при цьому стрижневі, пріоритетні, ядерні складові і відрізняючи їх від похідних, другорядних, допоміжних;
- - Показувати можливі лінії розвитку людини засобами професії, динаміку психічних новоутворень в ході праці, з яких людина може вибрати напрямку росту з урахуванням своєї індивідуальності;
- - Показувати перспективи зміни в самій професії (яким може бути фахівець завтрашнього дня, найближчого майбутнього);
- - Мати спрямованість на вирішення практичних завдань (професійне навчання, профвідбір, раціоналізацію нових видів праці та ін.);
- - Описувати необхідні некомпенсовані психологічні професійні якості, а також психологічні властивості людини, які хоч і відсутні у нього, але можуть бути компенсовані.

Представником вітчизняної школи психології професії К.К.Платоновим розроблені наступні принципи професіографування (1971), на які слід звернути увагу при проведенні професіографічного аналізу діяльності та побудови професіограми:

- - Цілеспрямованості (психологічне вивчення професії повинно проводитися не саме по собі, а для вирішення дослідницьких чи практичних завдань, які визначають рівень вивчення професій, предмет дослідження, методи);
- - Особистісного підходу (слід враховувати можливі варіації індивідуального стилю діяльності та можливості компенсації одних індивідуально-особистісних властивостей іншими);
- - Допусків (у разі профвідбору необхідно вказувати не тільки набір ПВК і протипоказань, а й кількісні межі мінімуму і максимуму при їх вимірі);
- - Надійності (не можна обмежуватися тільки сприятливими умовами праці, важливо виявити, описати і врахувати також рідкісні, екстремальні ситуації. Це особливо важливо при вивченні небезпечних професій);
- - Диференціації та типізації (слід враховувати внутрішньо-професійних відмінності, а також об'єднувати в групи подібні по яких-небудь параметрами професії);
- - Перспективності і реальності (рекомендується враховувати тенденції розвитку професії, розглядати професії в культурно-історичному аспекті);
- - Етичний (важливо дотримуватися рівного поваги до представників різних професій, не допускати знецінення якихось видів праці заради реклами будь-якої професії);
- - Конкретності (для аналізу професії недостатньо перерахування завдань, що виконуються працівником, важливо з'ясувати також ступінь значимості цих задач, частоту їх зустрічальності, розподіл у часі, послідовність;

ці характеристики можуть бути встановлені лише при вивченні конкретних трудових постів в організаціях і поступовому узагальненні приватних видів праці в групи за спеціальностями і професіями);

- - Цілісності (професійна діяльність людини не повинна розглядатися лише як механічна сума елементарних дій, операцій, а його психіка - як сума відносно самостійних психічних функцій).

Є. М. Іванова при описі особливостей системної професіографії пропонує дотримуватися такі основні принципи:

- - Поетапності вивчення професійної діяльності;
- - Цілеспрямованості (дослідження професійної діяльності повинна будуватися, виходячи з його цілей, завдань, а також специфічних умов трудового процесу);

- - Селективності (полягає в спрямованості дослідження на ті особливості трудового процесу, де найбільш яскраво проявляється специфіка суб'єктно-об'єктних взаємозв'язків даної професійної діяльності);

- - Структурованості (вивчення системного об'єкта необхідно здійснювати на трьох його рівнях: параметричному виділення нормативних ознак об'єкта, його властивостей, характеристик; морфологічному - вивчення поелементної будови об'єкта, взаємозв'язку між його ознаками, властивостями, характеристиками; функціональному (пояснення принципів організації, функціонування, розвитку об'єкта);

- - Багаторівневість (розгляд об'єкта і суб'єкта праці необхідно здійснювати з точки зору їх горизонтальних - суб'єктно-об'єктних і вертикальних - суб'єктно-суб'єктних і об'єктно-об'єктних взаємозв'язків);

- - Ієрархічності пізнання діяльності (дозволяє вивчати суб'єктно-об'єктні відносини в динамічній формі, розглядаючи їх у процесі становлення людини як суб'єкта трудової діяльності. Вихідним тезою тут є те, що кожна діяльність ієрархічна за своєю структурою: система діяльності нижчого порядку вбудована в систему діяльності більш високого порядку, що дозволяє етапи професійного становлення особистості розглядати як єдину, динамічну систему).

Система принципів професіографії, за В. Бодрову, включає:

- - Специфічність (конкретність) опису певної діяльності;
- - Поетапність вивчення діяльності (процесуальна послідовність збору та аналізу матеріалу; етапи - інформаційний, аналітичний, синтетичний, експериментальний, результуючий);

- - Спрямованість опису (відповідність конкретним цілям вивчення та конкретної практичної задачі);

- - Селективність (вибірковість) об'єкта вивчення (концентрація на специфіці суб'єктно-об'єктних взаємозв'язків, найбільш складних завданнях трудового процесу);

- - Багаторівневість (комплексність) вивчення суб'єктно-об'єктних взаємозв'язків на всіх рівнях функціонування системи діяльності;

- - Динамічність вивчення з урахуванням розвитку суб'єкта і зміни діяльності;

- - Системність (вивчення взаємозв'язків і взаємовпливів окремих компонентів діяльності на всіх її ієрархічних рівнях);

- - Ідентичність методичних прийомів і програм вивчення і опису (для коректного порівняння професій);
- - Використання якісно-кількісних методів вивчення (взаємне доповнення змістовною і статистичною інформацією).

У свою чергу Е. Ф. Зеер пропонує доповнити існуючу систему принципів професіографії принципом "диференційованого підходу до вивчення професійної діяльності", згідно з яким професіограми підрозділяються на кілька видів, в основі яких лежать різні цілі використання інформації про професії.

На сьогоднішній день можна виділити наступні методологічні принципи розробки професіограм:

- - Системність (у професіограмі повинні відображатися специфіка і значимість конкретної посади в структурі фірми, а також можливий професійний маршрут працівника);
- - Цілісність (оцінка та аналіз професійно важливих якостей діяльності повинні бути проведені у психофізіологічному, психічному, інформаційному та ментальному аспектах особистості);
- - Практичність (результати тестових досліджень повинні подаватися в термінах, що застосовуються в практичному напрямку прикладної психофізіології, а інструментальні методи повинні бути максимально апробовані для використання у сфері бізнесу);
- - Науковість і сучасність (методологія досліджень повинна бути розроблена з урахуванням новітніх наукових концепцій, методів і знань);
- - Ефективність (в результаті має бути запропоновано практичне вирішення проблеми роботи з персоналом фірми в умовах конкурентної ринкової боротьби).

Розробляти професіограму доцільно по певній методологічній схемі, яку можна представити у вигляді схеми: професія - "професійно значущі вимоги до працівника професійно важливі якості рівень вимог до відповідних професій психофізіологічним властивостям (ПФС) -> методи дослідження -" ранжування рівня розвиненості ПФС -> норми оцінки ПВК - "психограма -> професійний відбір та адаптація працівника -> прогнозування його професійного маршруту -> види і форми додаткової підготовки (перепідготовки, підвищення кваліфікації).

При побудові професіограм А. К. Маркова пропонує аналізувати і виділяти такі основні підходи до їх змісту і структури:

- - *Комплексна професіограма* (по К. К. Платонову, Ю. В. Котеловой та ін.), де враховується широке коло характеристик (соціальних, технічних, економічних, медико-гігієнічних та ін.), а також вказуються предмет, цілі, спосіб, критерії оцінки результатів і т.п. ;
- - *Аналітична професіограма* (за Є. М. Іванової), де розкриваються не окремі характеристики компонентів професії, а узагальнені нормативні показники професії і показники психологічної структури професійної діяльності. При цьому спеціально аналізуються: об'єктивні характеристики праці та психологічна характеристика праці, що в підсумку і дозволяє виділяти ПВК, відповідні даним завданням;
- - *Психологічно орієнтована професіограма* (за Є. І. Гарбер), де виділяються: а) опис зовнішньої картини праці, трудова поведінка: фотографія

робочого дня, хронометраж робочого часу при виконанні конкретних завдань, тимчасова динаміка виробничої активності, типові помилки та ін .; б) внутрішня картина праці - типові реакції особистості на певні професійні ситуації, інтегральні освіти особистості працівника (здібності, структури навчання й досвід), психічні стани (інтелектуальні та емоційні процеси, емоції, воля, увага, пам'ять, психомоторика);

- - "*Модульний підхід*" в професіографуванні (за В. Є. Гаврилову). Сам психологічний модуль - це "типовий елемент професійної діяльності, властивий ряду професій і виділяється на основі спільності вимог до людини". Структура модуля: а) об'єктивні характеристики типового елемента (наприклад, для робітника - вимір об'єктів без допомоги інструментів та приладів - це перша, ліва частина модуля); б) психологічні характеристики вимог до людини, що пред'являються цим елементом (наприклад, для робітника - об'ємний і лінійний окомір, точність - друга, права частина модуля). Кожна професія складається з декількох модулів. Число можливих модулів менше, ніж число всіх професій, тому доцільніше (і економічніше) вивчати ці модулі і вже з них складати опис самих професій (Гаврилов, 1987).

А. К. Маркова, розвиваючи ідеї "модульного підходу", пропонує свій, оригінальний "задачного-особистісний модульний підхід" до професіографування. Загальна схема задачного-особистісного професіографування передбачає аналіз професії (на основі виділення професійних завдань). Сам "модуль професії" розуміється в даному випадку як "сукупність одиниць об'єкта і суб'єкта трудової діяльності". До складу модуля входить, таким чином, з'єднання не просто окремого нормативного трудового дії і бажаного психологічного якості, а поєднання певної задачі праці та пов'язаних з нею предмета, умов, дій, результатів (ліва частина модуля) з низкою психологічних якостей (права частина модуля) . При цьому доцільно виділяти: а) пріоритетні, ядерні, стрижневі професійні завдання і б) похідні, допоміжні завдання.

Виділяють два види професіограм: професіокарт і повні професіограми.

Перший вид - *професіокарт*, що виконують функцію самої загальної орієнтування в професії. Це короткий опис характеру діяльності працівника, результатів його праці та їх значення для людей. У структуру професіокарт входить офіційне сучасну назву описуваної професії; опис результатів праці та їх значення для людей; опис трудових дій і основних особистісних якостей, необхідних для професії; опис предметних і соціальних умов праці; вказівку на можливі шляхи навчання, види навчальних закладів.

Другий вид - *повні професіограми* з описом виробничо-технічних, соціально-економічних, медико-гігієнічних умов трудової діяльності і психофізіологічних вимог, що пред'являються професією до людини. Повною професіограмі вказують функції даної професії і труднощі в її освоєнні, пов'язані з певними психофізіологічними якостями людини і з організацією виробництва. Вона включає в себе психограму - портрет ідеального або типового професіонала, сформульований в термінах психологічно вимірних властивостей. Психологічна професіограма виходить в ході психологічного аналізу професійної діяльності.

Існує цілий ряд класифікацій видів професіографічного дослідження. Так, М. А. Дмитрієва відзначає, що їх структура і зміст залежать від теоретичного фундаменту дослідження, особливостей професії і цілей її вивчення.

Є. М. Іванова пропонує розглядати види професіографування з погляду двох основних напрямів - Практичні та науково-методичного. До типу практичного професіографування вона відносить: інформаційне професіографування, орієнтовно-діагностичне, конструктивне, прогностичне та діагностичне, до науково-методичного напрямку - методичне професіографування і формує професіографування. Як окремий вид методичного професіографування Є. М. Іванової з метою найбільш повного опису операторної структури праці була розроблена аналітична професіограма, заснована на методологічних принципах системного аналізу діяльності, діяльнісного та суб'єктно-діяльнісного підходів. Доповнюючи класифікацію Іванової, Е. Ф. Зеєр до практичного увазі професіографування відносить ще перспективне професіографування (іноді об'єднується з діагностичним).

На підставі цілей і завдань, для вирішення яких призначені ті або інші описові системи професій, Е. М. Іванова виділяє наступні типи професіограм:

- 1) інформаційні професіограми (призначені для використання в профконсультаційній і профорієнтаційній роботі для інформування клієнтів про ті професії, які викликали у них інтерес);
- 2) орієнтовно-діагностичні професіограми (служать для виявлення причин збоїв, аварій, низької ефективності праці і організуються на основі зіставлення реальної роботи даної людини або робочої групи з необхідними - ефективними - зразками організації трудової діяльності);
- 3) конструктивні професіограми (служать для вдосконалення ергатичної системи, на основі проектування нових зразків техніки, а також підготовки та організації праці самого персоналу);
- 4) методичні професіограми, які можна було б назвати і методологічними, оскільки вони служать для підбору адекватних методів дослідження даної ергатичної системи, тобто спрямовані на рефлексію і подальшу організацію праці самого фахівця, що становить професіографічне опис конкретної роботи. Оскільки мова йде про рефлексії і організації власної діяльності психолога, то, на наш погляд, такі професіограми доречніше було б назвати методологічними;
- 5) діагностичні професіограми, метою яких є підбір методик для профвідбору, розстановки та перепідготовки кадрів (наприклад, організація роботи за схемою складання аналітичної професіограми, де спочатку досліджується професія на нормативно-описовому, технологічному і "бюрократичному" рівні, а потім все це переводиться на мову необхідних для успішної роботи ПВК, для яких і підбираються відповідні психодіагностичні методики).

А. К. Маркова пропонує ще одну форму професіографічного дослідження - задачного-особистісного, в основі якої лежить особливе розуміння професійної компетентності людини. Професійну діяльність, з цієї точки зору, необхідно описувати, виходячи з того рівня професійної зрілості, яку має людина, і спираючись на співвідношення операційної та мотиваційної сфери його праці.

Професіоналізм тут визначається як "інтегральна характеристика діяльності, спілкування і особистості людини праці" (К. А. Абульханова).

В даний час спостерігається тенденція до появи "змішаних" видів професіографування. Т. С. Кабаченко виділяє такий вид професіографування, як комплексне професіографування. Основною її метою є максимальний збір інформації про об'єкт і суб'єкт трудової діяльності. Вона зазначає, що в сучасній практиці воно отримало найбільш широке поширення. У більш пізній роботі, присвяченій опису методів професіографування з метою вирішення профорієнтаційних завдань, Є. М. Іванова також виділяє деякі види "змішаного" професіографування: інформаційне професіографування, інформаційно-консультативне та консультаційно-діагностичне професіографування. В основі останнього лежить метод аналітичного професіографування, розроблений і описаний Е. М. Івановою раніше.

Питання 2

Значення поняття «аудит» складається в тому, що деякий слухач (аудитор) уважно вислухує клієнта, що розказує йому про свої справи, і у разі можливості допомагає йому в розв'язанні якихось проблем. Аудит - це вид професійної діяльності по незалежному дослідженню і оцінці результатів діяльності (або її певних напрямів) організації і на цій основі підготовці рекомендацій і пропозицій по її поліпшенню

Аудит з'явився в ХІХ віці в Англії, а пізніше набув поширення і в інших індустриально розвинених країнах світу. У ході системних економічних змін, що відбулися і в країнах пострадянського простору в кінці ХХ сторіччя у власників бізнесу виникла потреба в отриманні об'єктивної аналітичної картини стану справ підприємства і рекомендаціях по оптимізації виробничої діяльності. Такі перевірки проводилися незалежними експертами і торкалися передусім фінансової і бухгалтерської звітності. По визначенню Комітету американської бухгалтерської асоціації по основних концепціях обліку, «аудит - це системний процес отримання і оцінки об'єктивних даних про економічні дії і події, встановлюючий рівень їх відповідності певному критерію і що представляє результати зацікавленим користувачам».

Кадровий аудит - незалежне дослідження і оцінка ефективності трудової діяльності працівників, системи управління персоналом, а також оцінка правового, документаційного забезпечення трудових відносин і розробка рекомендацій по їх поліпшенню для досягнення цілей організації.

Об'єкт кадрового аудиту - персонал, його трудова діяльність і система управління персоналом організації.

Предмет кадрового аудиту - ефективність трудової діяльності працівників, системи управління персоналом, правильність правового і документаційного забезпечення кадрової сфери організації.

Мета кадрового аудиту - підвищення результативності труда працівників, ефективність системи управління персоналом, якості правового і документаційного забезпечення кадрової сфери організації.

Задачі кадрового аудиту:

- проаналізувати кадрову політику, систему управління персоналом, всі її підсистеми і оцінити їх відповідність цілям і задачам організації на даному етапі розвитку;

- оцінити чисельний, якісний склад працівників, міру ефективності використання їх трудового потенціалу;
- проаналізувати і оцінити ефективність керівництва кадрами організації на всіх рівнях управління;
- проаналізувати і оцінити ефективність діяльності кадрової служби, розробити пропозиції і рекомендації по вдосконаленню її роботи;
- проаналізувати і оцінити ефективність персонал технологій, вживаних в організації;
- виявити проблеми, недоліки в управлінні персоналом, розробити пропозиції і рекомендації по дозволу виявлених проблем в управлінні персоналом відповідно до цілей, задачами організації на даному етапі розвитку;
- перевірити, проаналізувати, оцінити правове забезпечення управління персоналом, трудових відносин і розробити пропозиції і рекомендації по виправленню виявлених недоліків;
- перевірити, проаналізувати, оцінити документаційне забезпечення управління персоналом, трудових відносин і розробити пропозиції по виправленню виявлених недоліків, усуненню невідповідностей вимогам і стандартам діловодства і т. д.

Кадровий аудит дозволяє оцінити:

- якість персоналу;
- відповідність кадрової політики місії, стратегії, цілям організації;
- управлінську компетентність керівників всіх рівнів;
- діяльність кадрової служби і рівень професіоналізму її працівників;
- вживані в організації технології управління персоналом;
- ефективність внутрішньо-організаційної культури;
- виявити кадрові проблеми в сфері управління персоналом;
- виявити можливі ризики в сфері управління персоналом;
- підвищити ефективність управлінських рішень відносно персоналу;

Практика свідчить, що склалися два основних напрямів кадрового аудиту: аудит системи управління персоналом і аудит правового, документаційного забезпечення управління персоналом і трудових відносин. Розділення кадрового аудиту на аудит системи управління персоналом і аудит трудових відносин умовно. Обидва вигляду аудити тісно взаємопов'язані. Аудит трудових відносин може бути як самостійним виглядом кадрового аудиту, так і частиною аудиту системи управління персоналом, і навпаки.

Аудит персоналу - це система консультаційної підтримки, аналітичної підтримки і незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, яка нарівні з фінансово-господарським аудитом дозволяє виявити відповідність кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку; відповідність діяльності персоналу і структур управління організації існуючій нормативно-правовій базі; ефективність кадрової роботи за рішенням задач, що стоять перед персоналом організації, її керівництвом, окремими структурними підрозділами; причини виникаючих в організації соціальних проблем (ризиків) і можливі шляхи їх дозволу або зниження їх негативного впливу. При цьому головною, глобальною метою аудиту персоналу є оцінка ефективності і продуктивності діяльності персоналу як одного з найважливіших чинників, що забезпечують прибутковість організації.

Другий тип аудиту складається в оцінці ведіння кадрового обліку в розрізі трудового, цивільного, податкового законодавства і законодавства про бухгалтерський облік. Аудитори перевіряють і аналізують:

- проведені організацією операції з точки зору відповідності законодавчим і нормативним актам;

- повноту і своєчасність відображення операцій, що проводяться і фінансових результатів в кадровому, податковому і бухгалтерському обліку організації;

- організацію системи кадрового обліку, внутрішнього контролю і документообігу з метою визначення найбільш істотних ризиків діяльності і методів їх контролю.

У залежності від поставлених цілей кадровий аудит можна класифікувати по різних ознаках

- по періодичності проведення:

1) первинний (початковий) - проводиться в організації або у нових напрямках, або з використанням нових технологій, методів, методик перевірки;

2) поточний (плановий) - проводиться за встановленими правилами, зафіксованих в документах організації, в яких чітко визначені методи, методики, час проведення перевірки;

3) спеціальний - проводиться по оперативному розпорядженню керівництва для цільової перевірки (з конкретних питань діяльності) певних структурних підрозділів за відносно короткий проміжок часу;

4) періодичний - проводиться з певною періодичністю з незмінними процедурами, методами і методиками на тих же об'єктах;

5) регулярний - проводиться через певні проміжки часу;

6) разовий (неплановий) - проводиться один раз внаслідок якої-небудь ситуації.

- по об'єму перевірки:

1) повний - охоплює всі елементи організації;

2) локальний - охоплює окремо виділену групу об'єктів;

3) тематичний - включає всю сукупність об'єктів, але по одній тематиці.

- по методиці аналізу:

1) комплексний - використовується весь комплекс методів аудиту;

2) вибірковий - в залежності від ситуації аналізу з використанням певних цільових методів зазнають об'єкти, вибрані по спеціальній методиці.

- по рівню проведення:

1) стратегічний - аналізується і оцінюється результативність стратегічного управління персоналом на рівні вищого керівництва (аудитори, наприклад, досліджують документи, що стосуються перспективи управління персоналом: положення про кадрову політику, положення про підбір і відбір персоналу, положення про розвиток персоналу, положення про атестацію персоналу);

2) функціональний - аналізується і оцінюється результативність внеску в управління персоналом керівників функціональних структурних підрозділів;

3) лінійний - аналізується і оцінюється результативність управління персоналом лінійних керівників.

- у напрямі:

1) управлінське - аудит системи управління персоналом;

2) економічне - аудит економічної ефективності управління персоналом;
3) документаційне і правове - аудит документаційного і правового забезпечення управління персоналом, трудових і пов'язаних з ними відносин.

- за способом проведення:

1) зовнішній - проводиться силами сторонніх фахівців на договірній основі;

2) внутрішній - проводиться працівниками-аудиторами своєї організації відповідно до прийнятих в ній процедур.

Перевагами зовнішнього аудиту є:

- об'єктивність аудитора;
- незалежність аудитора;
- економія часу;
- знання і досвід зовнішніх фахівців;
- компетентність, універсальність оптимальних пропозицій по вдосконаленню роботи.

Основні нестачі зовнішнього аудиту:

- додаткові фінансові кошти;
- відкриття «секретів» внутрішніх документів перед чужими консультантами.

Переваги внутрішнього аудиту:

- знанням аудитора організаційної культури і працівників, особливостей компанії;
- швидка установка аудитором причинно-слідчих зв'язків.

Нестачі внутрішнього аудиту:

- залежність аудитора від керівництва організації;
- необ'єктивність, тому що перевіряється власна робота;
- дефіцит знань;
- можливість виникнення конфліктів.

Необхідно детальніше зупинитися на внутрішньому аудиті кадрової документації, т. до. постановка і ведіння кадрового діловодства є обов'язковими напрямками для будь-якої організації. Однак часто наймач не приділяє їм належної уваги, що веде за собою нарахування штрафних санкцій, отримання судових позовів і інш. з метою недопущення подібних прикросів і приведення системи кадрового діловодства у відповідність із законодавством можливо введення в організації системи внутрішнього кадрового аудиту.

Як правило, необхідність введення в організації системи внутрішнього аудиту кадрової документації виникає в наступних випадках:

- якщо необхідність оцінити відповідність стану кадрової документації, що є законодавству і локальним нормативним актам;
- коли в організації відбувається зміна працівників, що займаються кадровим діловодством;
- коли сталася реорганізація в формі злиття;
- коли до складу організації входять відособлені структурні підрозділи, самостійно ведучі окремі дільниці або повний цикл кадрового діловодства;
- при зміні законодавства, що регламентує ведіння кадрової документації;
- коли заплановане проведення перевірки організації;
- при проведенні масового вивільнення працівників.

Аудит кадрового діловодства не треба плутати з фінансовим аудитом, що проводиться в бухгалтерії організації.. Аудит кадрового діловодства може здійснити будь-який фахівець, знаючий вимоги законодавства, а також що володіє професійною компетентністю в області трудового законодавства і кадрового діловодства.

Для проведення аудиту треба створити систему кадрової документації і розробити локальний нормативно-правовий акт, що регламентує терміни, порядок проведення внутрішнього аудиту кадрової документації і випадки, коли бажано провести аудит з метою усунення в майбутньому питань про відповідальність за допущені помилки, попередження залучення до відповідальності і т. д. Звичайно такий аудит проводиться за поточний рік плюс один рік тому. Це пов'язано з тим, що більш давні документи, як правило, вже здані в архів, і видобування їх звітти буває не завжди зручно для організації. Крім того, це значно знижує трудомісткість.

Локальний нормативно-правовий акт повинен містити перелік фахівців, які будуть брати участь в проведенні аудиту, а також порядок і терміни підготовки звіту про підсумки проведення. Важливим є необхідність передбачити в локальному нормативному акті порядок і терміни виправлення помилок, виявлених в ході внутрішнього аудиту кадрової документації, а також осіб, відповідального за це.

Мета внутрішнього аудиту кадрової документації - комплексна перевірка відповідності ведіння кадрового діловодства в організації нормам трудового законодавства і локальним нормативно-правовим актам, обов'язковим для виконання, виявлення і виправлення допущених порушень, а також запобігання негативним наслідкам.

Виходячи з вказаної вище мети виділяють наступні задачі даного вигляду аудиту:

- перевірка і оцінка дотримання законодавства працівниками кадрової служби при оформленні кадрової документації;
- оцінка відповідності дій співробітників кадрової служби встановленим правилам і процедурам;
- оцінка ефективності системи кадрового документообігу організації;
- вироботка пропозицій, рекомендацій по оптимізації кадрового документообігу організації;
- надання необхідної інформації керівництву і засновникам організації з цікавлячих їх питань.

Етапи проведення аудиту кадрового діловодства:

- 1) Організаційний етап.
- 2) Визначення переліку належних перевірки документів.
- 3) Звірка документів.
- 4) Перевірка кадрової документації.
- 5) Оформлення звітів по кадровому аудиту.

На першому, організаційному, етапі необхідно:

- визначити цілі і задачі проведення кадрового аудиту;
- сформуувати комісію, в яку бажано включити начальника відділу кадрів, головного бухгалтера, юриста;

Визначити терміни проведення кадрового аудиту;

- видати наказ про проведення аудиту кадрового діловодства.

Далі необхідно визначити перелік документів, належних перевірці. Єдиного переліку документів, які повинні бути в кожній організації, законодавством не встановлено. Документи, які повинні бути в кадровій службі:

- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розклад;
- посадові і робочі інструкції працівників;
- графіки робіт;
- графік трудових відпусків;
- положення про оплату труда;
- трудові договори (контракти);
- організаційно-розпорядливі документи по особистому складу;
- особисті справи працівників;
- договори і повної і колективної матеріальної відповідальності;
- особисті картки робітників;
- трудові книжки;
- книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них;
- положення і інструкції з охорони труда і техніки безпеки;
- довідки про проходження медогляду.

Коли визначений перелік необхідних документів для повноцінного кадрового обліку, проводиться звірка документів, що являє собою процес зіставлення документів, що є в установі і необхідних.

Після того як була проведена звірка документів, перевіряється якість складання що є з точки зору вимог законодавства. Накази по основній діяльності повинні зберігатися окремо від наказів по особистому складу. Всі документи необхідно перевірити на наявність підписів уповноваженої особи, віз узгодження, реєстраційних номерів, відміток працівника про ознайомлення з наказом, відміток про виконання. Особлива увага повинна бути приділена правильності ведіння трудових книжок, т. до. вона є основним документом про трудову діяльність працівника. При проведенні кадрового аудиту необхідно перевірити правильність заповнення трудових книжок працівників, звірення з наказами по особистому складу.

Заключний етап кадрового аудиту - оформлення звіту про його проведення. Звіт складається у вільній формі, розроблений безпосередньо організацією. Звіт за результатами аудиту повинен включати в себе результати:

- оцінки ситуації в організації по ведінню кадрових документів на певний момент часу;
- перевірки наявності всіх документів, необхідних по трудовому законодавству і локальними нормативно-правовими актами;
- перевірки відповідності оформлення документів вимогам законодавства і захисту інтересів організації;
- перевірки локальних нормативно-правових актів, взятих для аудиту;
- перевірки кадрових процедур на відповідність документів нормам архівного законодавства.

Таким чином, кадровий аудит - комплексний аналіз кадрової документації на відповідність вимогам законодавства Республіки Білорусь, а також локальних нормативних актів, що встановлюють порядок ведіння кадрового діловодства

організації. Його проведення дозволяє отримати експертну інформацію про поточний стан кадрового діловодства і мінімізувати потенційні ризики фінансових втрат від можливих штрафних санкцій перевіряючих органів.

Питання 3

Дослідження персоналу – це системний і організований процес збору, класифікації, аналізу і представлення даних, що відносяться до потреб, мотивів, цінностей, самопочуття, поведження, відносин, думок, уявлень та побоювань співробітників організації. Дослідження носять системний характер, тому що являють собою послідовність певних етапів та процедур, якої необхідно дотримуватись для одержання точних і достовірних даних, а отже, і бажаного для організації результату.

Комплексне дослідження персоналу проводиться за *програмою*, яка спеціально розроблена з урахуванням специфіки організації та предмету дослідження (мотивації, задоволеності, лояльності персоналу тощо). На етапі постановки задач і уточнення очікуваних результатів дослідження обов'язково проводяться інтерв'ю з керівниками організації.

Предмет дослідження (наприклад, лояльність персоналу) зазвичай представляє собою певну соціально-наукову концепцію, складний теоретичний конструкт. Програма має пояснити зміст та структуру цього конструкту, а також надати чітко сформульовані критерії та процедури його кількісної і якісної оцінки.

Детальний аналіз ситуації в організації у розрізі проблеми, що досліджується, спирається на аналіз наступної інформації:

- відповідних документів;
- неформалізованих або напівформалізованих інтерв'ю керівного складу, ключових співробітників організації або зовнішніх експертів;
- опитувань співробітників організації;
- матеріалів спостережень.
- Результати дослідження представляють:
- розгорнутий опис ситуації в організації у розрізі досліджуваної проблеми, який містить кількісні і якісні показники;
- аналітичні висновки;
- практичні рекомендації з першочергових та подальших дій;
- «слизькі» та слабкі місця, зони ризику в роботі організації;
- сильні сторони - потенціал організації, який дозволяє справлятися з проблемами і деякою мірою гарантує стаке функціонування;
- рекомендований алгоритм ознайомлення з результатами дослідження керівників і співробітників.

Дослідження мають *передувати будь-яким кадровим реформам та нововведенням* для підвищення їх ефективності. Дослідження персоналу дуже корисні у разі значного росту компанії та структурних змін для оцінки настрою співробітників та їх очікувань від перетворень; тоді, коли розпочаті реформи не приносять очікуваних результатів, а усередині колективу організації спостерігається опір нововведенням; для визначення ліміту довіри організації у період реформ або кризи. Також за допомогою досліджень оцінюються результати та побічні наслідки реформ та нововведень.

Проведення комплексних досліджень персоналу компанії необхідно у разі *загрози розвитку негативних кадрових тенденцій*, таких як:

- зниження задоволеності працею, висока плинність кадрів (особливо звільнення ключових співробітників організації);
- зниження ефективності праці та трудової мотивації;
- хвилювання і невдоволення в колективі, збільшення конфліктних ситуацій між керівниками, підрозділами, співробітниками;
- зниження зацікавленості у добросесній роботі, клієнтоорієнтованості персоналу; зростання скарг з боку клієнтів;
- руйнації кадрового ядра організації, зменшення кількості лояльних співробітників, «прихильників» організації.

Дослідження необхідні для виявлення проблем (можливо, ще прихованих) у менеджменті та організації праці; оцінки того, наскільки продуктивно функціонують підтримуючі служби компанії та внутрішній сервіс (відділ HR, центр навчання, юридичні та соціальні служби, бухгалтерія, їдальня тощо).

Отже, в організації, яка професійно дбає про своє майбутнє, приводів починати дослідження персоналу довго шукати не приходиться.

Література: 4, 5, 8, 11, 15, 21, 26, 33, 34

ТЕМА 10. Методи набору претендентів до вступу в організацію.

Питання лекції:

1. Комплектація персоналу як провідне завдання СУП. Основні етапи комплектації.
2. Поняття набору претендентів. Завдання, які ставляться на етапі набору.
3. Традиційні методи набору кандидатів для вступу в організацію.
4. Новітні підходи до підбору персоналу: Набір кандидатів за допомоги посередників. Хедхантинг (headhunting); ексек'ютивсєч (executivesearch); рекрутмент (recruitment); аутплейсмент (outplacement).

Питання 1

Планування персоналу як один з напрямів кадрового планування (на відміну від планування потреби в персоналі) свідчить про те, що залучення працівників – це не щоденна рутинна по заповненню вакансій, а продумана *маркетингова стратегія*, що позиціонує організаційну культуру, умови праці і суть кожної організації. Це вимагає інших ресурсів та передбачає іншу роль менеджерів по персоналу та іншого ставлення до працівників.

Таблиця 18.

Порівняння підходів до підбору персоналу

Підхід традиційний	Підхід сучасний
Людам потрібні компанії	Компаніям потрібні люди
Конкурентна перевага – основні активи	Конкурентна перевага – талановиті люди

Компанія не залежить від конкретних людей	Компанія залежить від талановитих людей
Дефіцит робочих місць	Дефіцит талантів
Співробітники лояльні компанії і зацікавлені в довічному наймі	Співробітники, схильні до зміни компаній і їх зобов'язання мають термін
Співробітники мотивуються зарплатою	Співробітникам треба значно більше, ніж
Вирощувати таланти з середини	Активно залучати нові таланти
Заповнювати вакансії	Постійно шукати кращих
Користуватися перевіреними ресурсами	Шукати нові джерела талантів
Брати тих, хто шукає роботу	Залучати активних
Не виходити за рамки певної «вилки» за посадою	Заради кращих – виходити за межі «вилки»
Головне – відібрати потрібних кандидатів	Головне – переконати потрібних кандидатів
Найм за необхідністю	Стратегія залучення кращих

Сучасні підходи до підбору персоналу яскраво виражені у видах послуг, які надають рекрутингові агенції (або агенції з пошуку персоналу):

1. *Хедхантинг (headhunting)* – вид послуги, за якої компанія, що займається пошуком і відбором керівників вищої ланки управління «переманює» чітко визначеного фахівця для компанії-замовника. При цьому відомі компанія, посада та ім'я фахівця.

2. *Екзек'ютивсьоч (executive search)* – вид послуги, за якої агенція займається підбором і відбором керівників вищої ланки управління. Тут використовується технологія прямого пошуку кандидатів. Це пошук фахівців, увагу яких не вдається привернути шляхом розміщення рекламних оголошень, тих фахівців, які є носіями бізнес-технологій, і праця яких цінується там, де вони працюють, тобто таких, що не зацікавлені у пошуку роботи.

3. *Рекрутмент (recruitment)* – вид послуги з підбору керівників середньої ланки управління, професіоналів і фахівців. Тут використовується технологія стандартного пошуку кандидатів. Сьогодні рекрутмент переважно здійснюється на підставі вивчення рівня кваліфікації, особистісних і ділових якостей кандидатів, дані про яких знаходяться у базах даних агентств, архивах навчальних закладів, базах даних споріднених організацій. Це вивчення здійснюється з метою визначення рівня відповідності можливих кандидатів професіографічним вимогам організації.

4. *Аутплейсмент (outplacement)* – вид послуги, за якої рекрутингова агенція займається працевлаштуванням персоналу, що звільняється з компанії – замовника у певні строки і на певних умовах. Дана процедура дозволяє зняти напруженість і допомагає досягти компромісу у вирішенні конфліктів при звільненні.

Але, враховуючи на складність та динамічність сучасної сфери праці, доцільним є *комплексний підхід* до пошуку і відбору нових працівників. Він припускає вирішення ряду завдань.

1. Визначення кількісної і якісної потреби в персоналі з урахуванням основних цілей і можливостей організації.

2. Пошук можливих джерел поповнення персоналу і обирання засобів і методів, які можуть використовуватися для залучення відповідних кандидатів.

3. Розробка критеріїв для відбору кандидатів, найбільш відповідних для заняття наявних вакансій, на основі:

– отримання точної інформації про вимоги до працівника, які пред'являє вакантна посада;

– встановлення кваліфікаційних вимог, необхідних для успішного виконання роботи;

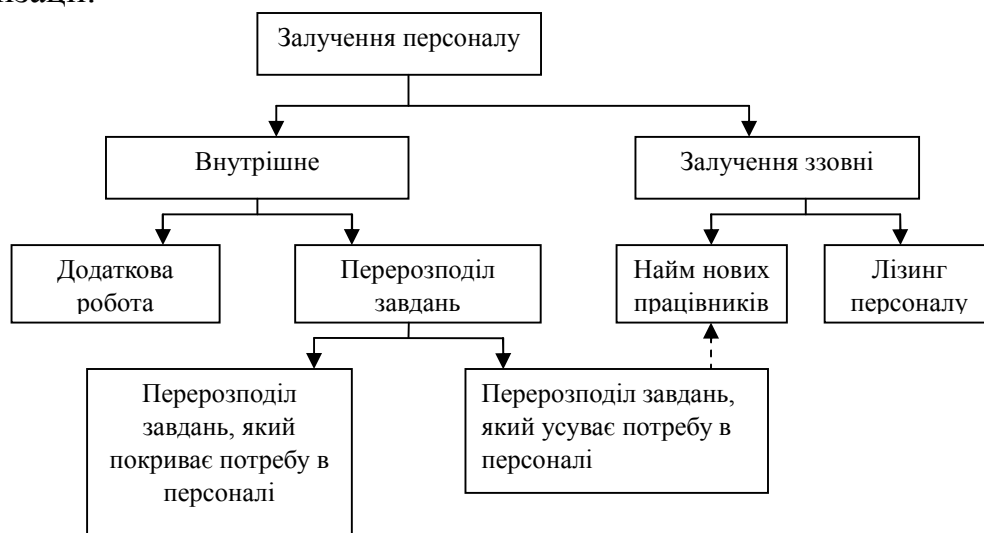
– визначення особових і ділових якостей, необхідних для ефективного виконання даної роботи і відповідності вимогам організації.

4. Підбір або розробка методів відбору персоналу, що дозволяють якнайкраще оцінити ступінь відповідності кандидатів виробленим критеріям.

5. Забезпечення оптимальних умов для адаптації нових працівників до роботи в організації.

З урахуванням досвіду фахівців, що працюють в організації та практики, яка склалася у справі пошуку і відбору персоналу, керівництво приймає рішення про те, чи будуть усі ці завдання вирішуватися власними силами або для їх вирішення буде потрібно запрошення зовнішніх фахівців-експертів.

Пошук працівників для заміщення вакантних посад може здійснюватися як за рахунок внутрішніх ресурсів організації, так і за рахунок зовнішніх джерел. Співвідношення між широтою використання зовнішнього і внутрішнього відбору визначається тією кадровою політикою, яка вироблена в організації.



Джерела залучення персоналу

Внутрішній відбір використовується для заповнення вакансій за рахунок працівників організації і має ряд переваг перед зовнішнім:

– при заповненні вакансій за рахунок людей, що вже працюють в організації, ми маємо справу з працівниками, які добро знають організацію, що

підвищує вірогідність їх успішної роботи на новому посаді за рахунок легшої адаптації до розумів роботи на новому посаді,

– така політика підвищує лояльність персоналу і стимулює людей до більшої віддачі в роботі,

– це дозволяє обходитися значно дешевше, вимагає менших витрат, ніж зовнішній, оскільки, як правило, не вимагає витрат на такі статті, як адаптація і навчання,

– легка адаптація унаслідок знання організації,

– ослаблення плинності кадрів,

– надання працівникам перспектив службового зростання,

– можливість збереження колишнього рівня оплати праці.

Недоліки внутрішнього відбору:

➤ обмежений вибір кандидатур,

➤ необхідність додаткових витрат на навчання,

➤ зростання внутрішньої конкуренції,

➤ збереження загальної потреби у робочій силі,

➤ просування «потрібних» людей.

При *зовнішньому відборі* для заповнення вакансій притягуються кандидати ззовні.

Сьогодні поширюється використання такого джерела зовнішнього відбору, як ресурси Internet, за допомогою яких використовуються такі способи пошуку кандидатів, як:

1. Пошук резюме кандидатів у базах резюме на сайтах з працевлаштування. Під час вибору сайту необхідно також дати відповідь на такі запитання: На яке коло фахівців розрахований Інтернет-ресурс? Які послуги пропонують кандидатам і роботодавцям? Наскільки якісно та легко знаходити інформацію у базі резюме? Яка база замовлень і резюме?

2. Розміщення безкоштовних оголошень про вакансії.

3. Перегляд спеціалізованих сайтів та професійних форумів (табл. 19).

4. Використання пошукових систем (Google, Meta, Yandex, Rambler, Bigmir.net)

5. Розміщення рекламних оголошень на платній основі: у списку провідних компаній, у переліку VIP та «гарячих» вакансій, розміщення кольорових рекламних блоків.

6. Використання власного Internet -сайту.

Спеціалізовані сайти

Електронна адреса	Найменування сайту	Найменування розділу
http://www.hr-ua.com	Управління персоналом в Україні	Вакансії для HR
http://reklamaster.com	Інтернет-портал про маркетинг та рекламу в Україні	Робота для рекламіста
http://propr.com.ua	Всеукраїнський портал про PR	Біржа праці «Все про PR»

http://pr-liga.org.ua	Українська ліга зі зв'язків з громадськістю	Ринок PRаці
http://www.banker.com.ua	Український банківський портал	Робота в банку
http://uasba.org.ua	Українська асоціація сертифікованих бухгалтерів та аудиторів	Рекрутинг
http://cipa.org.ua	Екзаменаційна мережа сертифікованих міжнародних професійних бухгалтерів	Біржа праці
http://likar.org.ua	Медичний портал «Ваш медичний помічник»	Робота
http://secretar.com.ua	Ліга секретарів України	Робота
http://uta.org.ua	Асоціація перекладачів України	Робота

До переваги зовнішнього відбору відносяться:

- легкість і широкі можливості вибору,
- поява нових ідей,
- зниження загальної потреби в кадрах,
- невеликі витрати на навчання,
- відсутність у новачків контактів усередині організації.

Недоліки зовнішнього відбору:

- високі витрати на пошук,
- необхідність тривалої адаптації,
- ризик унаслідок невідомості нового співробітника,
- погане знання організації,
- можливість конфліктів між новачками і старожилами.

Таким чином, і переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел впливають на якість відібраного персоналу. Найважливішою передумовою, що визначає ефективність роботи по пошуку і відбору персоналу, є тісний зв'язок цього напрямку діяльності з системою управління, що діє в організації. Цей зв'язок може ґрунтуватися на наступних моментах:

- доведення до осіб, що відповідають за пошук і відбор персоналу, цілей, які стоять перед організацією (підрозділом);
- розробка оптимальної організаційної структури управління (виключення дублювання функцій і розпливчатості вимог до кандидатів);
- наявність кадрового планування, що є сполучною одиницею між цілями організації і організаційною структурою управління.

Додаткова *інформація про якість* використовуваної в організації системи відбору кадрів може бути отримана з трьох джерел: кандидати; працівники організації; працівники, що звільняються.

З цією метою можуть використовуватися інтерв'ю, опитування, оцінка ефективності роботи.

Питання 2

При дослідженні придатності кандидатів до роботи в організації використовують: аналіз документів, біографічних даних, кваліфікаційні розмови (інтерв'ю), практичне випробування вмінь кандидата, тестові випробування, графологічні експертизи, іноді – перевірку на «детекторі брехні», центри оцінювання (assessmentcentre).

Вибір конкретних методів залежить від прийнятої в організації процедури, а також від особливостей робочих місць, на які добирають кандидатів. Наприклад, претендентів робочих спеціальностей немає потреби тестувати чи піддавати графологічній експертизі, однак вони можуть бути використані при дослідженні придатності кандидата на вакантне місце в апараті управління.

Первинне знайомство з претендентами на посаду відбувається шляхом *аналізу документів* кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, рекомендацій, копій документів про освіту). На цьому етапі працівник служби персоналу повинен звернути особливу увагу на відповідність даних, повідомлених претендентом про себе в окремих документах; авторитетність навчального закладу, який закінчив претендент; попередній трудовий досвід, який може бути корисним організації; нахильність кандидата до регулярної зміни місць праці; особливості службового зростання претендента на попередніх місцях роботи, а також на мотиви пошуку місця праці в даній організації.

Метод біографічних даних полягає у вивченні вузлових аспектів особистої трудової біографії претендента під кутом його придатності вимогам організації: походження і освіта, кваліфікація і вміння, дотеперішнє просування по службі, зміна місць проживання і причини цього і т. п.

У багатьох організаціях використовують бальні оцінки представлених кандидатами даних. Кандидатів, які отримали вищу кількість балів, допускають до наступного етапу селекції – кваліфікаційної розмови. Іншим дякують за виявлену зацікавленість до праці в організації, а відомості про них заносять до бази даних потенційних кандидатів. Якщо обрані за високими бальними оцінками кандидати в наступних етапах виявляються непридатними для зайняття певних робочих місць, служба персоналу може запросити претендентів, зафіксованих у базі даних.

Метою вступної *кваліфікаційної розмови* є уточнення компетенцій і особистісних якостей претендента. Спершу, як правило, працівник служби персоналу проводить за спеціальною програмою попередню розмову по телефону або під час безпосередньої зустрічі з кандидатом. Вже на цьому етапі, особливо за наслідками першого очного знайомства з претендентами відсівається 80–90% кандидатів. Із тими, хто залишився, майбутній безпосередній керівник проводить поглиблену кваліфікаційну розмову. Метою її є визначення міри зацікавленості претендента в роботі на певній посаді; інформування про організацію загалом і зміст робіт на даній посаді; з'ясування інтересів і очікувань обох сторін; надання претенденту можливості визначитися, наскільки майбутня робота відповідає його очікуванням та інтересам. Зміст таких розмов і спосіб проведення слід планувати заздалегідь. Іноді при цьому користуються спрощеною анкетною (Додаток 1).

Елементами змісту розмови є запитання, які стосуються загальної інформації, наприклад особистих даних, освіти, попередніх місць роботи. Із них найчастіше починають розмову з претендентами. Друга група запитань може стосуватися його ставлення до певних фактів. Наприклад, у претендента на керівну посаду можна поцікавитися його оцінками чинного законодавства у сфері оподаткування, фінансових аспектів діяльності організацій тощо.

Предметом розмови можуть бути особисті погляди і цінності претендента. Ініціювати її слід коректно, з дотриманням таких вимог:

- до розмови слід ретельно готуватися, ознайомившись з інформацією в документах кандидата і склавши план;
- слід забезпечити умови для довірливої розмови, а під час неї не відволікатися на інші проблеми;
- необхідно зосередитися на регламентованих правовим полем трудових відносин питаннях, уникати таких, що можуть бути сприйняті як расистські чи дискримінаційні (національність, віра, політичні погляди, сексуальна орієнтація);
- розмову мають закінчити підсумками та інформуванням кандидата про спосіб і час його повідомлення щодо прийнятого рішення. Якщо на цьому процес відбору не закінчується, кандидату повідомляють, які ще випробування йому належить пройти, а також, коли і де це відбудеться.

Практичне випробування вмінь кандидата полягає у наданні йому певних завдань і оцінюванні якості їх виконання. Наприклад, приймаючи на роботу оператора ЕОМ, можна перевірити його вміння користуватися різними програмами, швидкість набору тексту тощо; електрозварювальнику запропонувати показати своє вміння користуватися зварювальним апаратом; претенденту на посаду редактора видавничої організації – дати для редагування авторський текст і т. п.

Під час усних співбесід досить складно виявити якості, які приховує кандидат або про наявність яких він навіть не підозрює. Тому в кадровому менеджменті дедалі ширше запроваджується *тестування* як метод виявлення інтелектуальних та інших якостей людей. Тести можуть передбачати письмові або усні відповіді і завдання, штучно імітувати близьку до реальної ситуацію, в якій претендент повинен виявити спосіб своїх дій.

Тести можуть бути: соціометричними (визначати індивідуально-психологічні властивості людини); на виявлення розумових здібностей (перевіряють загальний рівень розумового розвитку, грамотності, уміння оперувати числами, спілкуватися, кваліфікацію, досвід, очікування та ін.); імітаційними (моделюють різноманітні умови праці).

Найчастіше під час оцінювання якостей претендентів на вакантні посади використовують комплексні тести, до складу яких входять соціометричний блок, блок тестів на виявлення розумових здібностей, блок тестів на виявлення особистісних якостей і станів, мотиваційний блок, блок профорієнтації, блок тестів для виявлення міжособистісних відносин. Тестування проводять у кілька етапів і в різні дні, порівнюють результати, оскільки в різні дні вони можуть бути неоднаковими.

Правильне використання тестів полягає у дотриманні таких засад:

- тестові дослідження повинні бути узгоджені з цілями кадрової політики;
- тестові дослідження мають проводити спеціально підготовлені фахівці за спеціальними методиками;
- тестування слід проводити обережно і делікатно;
- висновки повинні бути зрозумілими для тестованих осіб, стосуватися пошукуваного робочого місця, не суперечити професійному етичному кодексу і нормам трудового права, не порушувати прав і свобод громадян.

Застосування *графологічних експертиз* у процесі дослідження придатності кандидата до роботи в організації полягає в аналізі зразків його почерку і визначенні на цій основі якостей особистості. Ця методика має своїх прихильників і противників, які вважають, що на характер письма впливають не тільки особистісні якості, а й ситуаційні чинники, наприклад спосіб навчання у школі. І з цим не можна не погодитися. Якщо до середини 1970-тих років у вітчизняній школі були уроки каліграфії, використовувалися ручки з перами, якими «вимальовували» літери, то нині такої дисципліни немає, а кулькові авторучки нівелюють індивідуальні особливості почерку. Однак багато фахівців вважають, що сила натиску на папір, розмір літер, кут їх нахилу, відстані між ними, загальна акуратність почерку свідчать про особистісні якості людини, способи виконання нею трудових завдань. Оскільки більшість документів претенденти заповнюють від руки, це уможливорює графологічну експертизу, хоч вона може і не афішуватися роботодавцями.

Деякі організації (наприклад, банки) застосовують «детектори брехні» (*поліграфи*), вважаючи, що це дає змогу визначити правдивість поданої претендентом інформації. Завдяки поліграфам досліджують фізіологічні реакції людського організму (частота дихання, серцебиття, тиск крові, вологість шкіри) під час відповідей на розроблені за спеціальною програмою запитання.

Застосування поліграфів має психолого-емоційні і правові аспекти. Психолого-емоційні полягають у тому, що це випробування пов'язане з певним психологічним стресом для особистості, тому таке оцінювання не дає гарантій його об'єктивності. Крім того, складним є встановлення зв'язку між запитаннями і емоційною реакцією на них.

Правовий аспект полягає у тому, що застосування поліграфа не передбачено чинним законодавством України з праці і може трактуватися як втручання у приватне життя людини, оскільки багато запитань, що ставляться під час перевірки на поліграфі, не стосуються змісту майбутньої трудової діяльності. Очевидно, застосовувати поліграф можна лише за згодою претендентів при наймі на робочі місця з підвищеною відповідальністю, які мають особливо важливе значення для нормального функціонування організації.

У 50-ті роки ХХ ст. компанія AmericanTelephoneandTelegraphCompany (АТ&Т) у межах широкої програми розвитку менеджменту звела спеціальну будівлю, назвавши її AssessmentCentre (центр оцінювання). Ця назва згодом закріпилася за методом оцінювання здібностей і поведінки особистості у

процесі праці, визнаним одним із найнадійніших. Ним послуговуються до 60% зарубіжних компаній.

Змістом методу центрів оцінювання (assessmentcentre) є оцінювання експертами людей груп із комплексним використанням системи спеціальних методик. Застосовують їх як при відборі працівників в організацію, так і у процесі їх трудової діяльності.

До комплексу методик assessmentcentre входять тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні і ділові ігри, розв'язування кейсів (комплексних ситуаційних завдань). Перевагою їх є включення в процедуру оцінювання вимог робочих місць, організаційних ролей, практичних ситуацій, а також можливість зворотного зв'язку між оцінювачем, оцінюваним та спільного підсумовування результатів оцінювання. Для цієї роботи організації можуть створювати власні центри або звертатися до послуг спеціалізованих кадрових агенцій.

Типова процедура assessmentcentre складається з: відбору кандидатів для оцінювання та експертів; визначення вимог і правил проведення оцінювання; пробного тренінгу оцінюваних, аналізу його результатів; складання експертами переліку вправ; проведення циклу оцінювання, у процесі якого оцінювані виконують відповідні завдання; аналізу результатів оцінювання групою експертів; обговорення результатів оцінювання з його учасниками, розмови про подальшу трудову кар'єру і прийняття відповідних кадрових рішень.

Порівняно з іншими методами, assessmentcentre забезпечує найширшу і найдостовірнішу інформацію, однак застосування його потребує значних фінансових та часових затрат, хоча і компенсується відсутністю помилок при відборі працівників.

За твердженнями дослідників, при відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить:

- неструктурованого інтерв'ю – 9%,
- анкетних даних – 38%,
- при застосуванні тестів – 45%,
- поведінкового інтерв'ю – 61%,
- assessmentcentre – 87%.

Після прийняття позитивного рішення настає етап професійної орієнтації й адаптації нового працівника до місця його праці

Питання 3

Задоволення потреби підприємства у персоналі – одне з пріоритетних завдань діяльності служб управління людськими ресурсами. Якість проведення підбору (добору) персоналу забезпечує ефективне функціонування підприємства та є основою для майбутнього розвитку. Професійний добір (підбір) персоналу – це система заходів, що передбачаються організацією для залучення працівників, які володіють необхідними професійними навичками та особистісними, моральними якостями і здатних виконувати всі посадові обов'язки, здатні своєчасно та якісно розв'язувати завдання й досягати поставлених цілей. Підбір (добір) персоналу є комплексним процесом: 1. планування потреби в персоналі: аналіз та формування вимог до складу, структури та якісних характеристик персоналу; 2. визначення вимог до претендентів на вакантну посаду (формування карти компетенцій); 3.

організація пошуку кандидатів на вакантну посаду (визначення критеріїв вибору та визначення методів пошуку кандидатів, їх залучення); 4. комплексна оцінка кандидата (аналіз резюме та анкетних даних, підготовка та проведення відбіркової співбесіди, інтерв'ю, тестування) і перевірка інформації про кандидата; 5. організація відбору оптимального кандидата із сукупності претендентів, вибір кандидата; 6. пропозиція роботи; 7. затвердження на посаді. Суб'єкти професійного добору персоналу вирізняються залежно від: — специфіки та розмірів підприємства; — наявності служби персоналу; — категорій персоналу, специфіки професій чи посад, їх місця в організаційній структурі; — терміновості заповнення вакансії; — наявності кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників, готовності резервістів обійняти керівні посади та ін. На малих підприємствах питання добору працівників на вакантні посади вирішує перший керівник. За наявності відокремлених структурних підрозділів повноваження щодо професійного добору можуть бути делеговані лінійним керівникам. Право на ухвалення остаточного рішення на заповнення вакансії певним кандидатом може залишити за собою перший керівник. На великих та середніх підприємствах обов'язки з професійного добору поділяються між керівниками структурних підрозділів і фахівцями з управління персоналом. Фахівці з управління персоналом зазвичай виконують такі завдання з професійного добору: • організаційне і документаційне забезпечення; • розроблення загальних правил, методів і процедур; • розроблення компетенцій і формування кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду; • визначення джерел залучення і методів оцінювання кандидатів залежно від вакансії, коштів, кон'юнктури ринку праці тощо; • пошук кандидатів на вакантну посаду; • збирання інформації про кандидатів: аналіз резюме, організація анкетування, аналіз документів, перевірка рекомендацій тощо; • організація і проведення інтерв'ю з кандидатами; • організація і проведення тестування, використання інших методів оцінювання кандидатів; • аналіз ефективності використання різних джерел і процедур добору персоналу та ін. Функції лінійних керівників: • розроблення професійних компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду: вимог до знань, навиків, особистісних якостей; • складання заявок на добір кандидатів на вакантні посади для служби персоналу; • вивчення і аналіз інформації про кандидатів на вакантну посаду, наданої фахівцями з управління персоналом; • проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду; • остаточний вибір кандидата на посаду. Схвалює (або відхиляє) рішення про призначення особи на вакантну посаду та підписує відповідний наказ перший керівник організації. Для підвищення ефективності добору персоналу (особливо коли зростають вимоги до індивідуально-особистісних характеристик), підприємство може: – залучити психолога до процедури оцінювання кандидатів; – звернутися до послуг центру оцінювання (AssessmentCenter); – окремі функції або весь процес добору кандидатів на певні вакантні посади делегувати кадровій чи рекрутинговій агенції на повний чи частковий аутсорсинг. Схематично процедура підбору складається з такої послідовності дій: 1) пошук потенційних кандидатів; 2) залучення потенційних кандидатів; 3) первісне знайомство з кандидатами, попередня співбесіда; 4) збір інформації

про кандидатів (наприклад, заповнення заяви та анкет з особистими даними); 5) обробка отриманої інформації про кандидатів; 6) співбесіда зі співробітником відділу кадрів і тестування, тобто, оцінка якостей та характеристик кандидатів (створення їх «портретів»); 7) співставлення фактичних якостей кандидатів з вимогами вакантної посади; 8) перевірка рекомендацій та послужного списку; 9) порівнювання кандидатів на посаду та вибір єдиного, такого, який найбільше відповідає вимогам вакантної посади; 10) закриття вакансії. В процесі підбору персоналу в залежності від розміру організації роботодавцем повинні бути вирішені наступні основні питання: 1. Скільки додаткових працівників буде потрібно організації? 2. Де організація планує шукати необхідних працівників? 3. Які спеціальні кваліфікації і досвід дійсно необхідні? 4. Яким чином організація планує поширювати інформацію про вакансії? 5. Як планується оцінювати ефективність роботи з підбору персоналу? Для повноцінного комплектування персоналу підприємства необхідно дотримуватися основних принципів його підбору та враховувати особливості щодо застосування джерел, засобів, методів відбору, а також цілі, потреби та фінансове становище підприємства. Мета системи відбору персоналу – формування персоналу, відповідного вимогам діяльності та стратегії розвитку підприємства. Суб'єктами даної системи є менеджери з персоналу, головне завдання яких забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці. Критерії, методи та джерела підбору можуть бути різноманітними в залежності від галузевих особливостей діяльності підприємства, посади чи місця роботи. Етапи процесу підбору I етап. Планування потреби в персоналі II етап. Визначення вимог до кандидатів III етап. Визначення методів (активні, пасивні) та джерел (внутрішні, зовнішні) підбору IV етап. Оцінка кожного окремого кандидата V етап. Вибір кращого кандидата з сукупності VI етап. Затвердження вибраного кандидата на посаді Прийом на роботу починається з детального визначення потреб організації та формування основних вимог до кандидата. Менеджер, який проводить відбір персоналу, розробляє критерії оцінки ділових та особистісних якостей кандидатів у залежності від посади чи місця роботи. До основних загальних критеріїв відносять такі як кваліфікацію, досвід роботи, вік та стан здоров'я. Далі менеджеру необхідно визначити методи пошуку кандидатів. У сучасній теорії та практиці управління персоналом виділяють активні та пасивні методи набору персоналу. Вибір тих чи інших методів зумовлений співвідношенням попиту на робочу силу та пропозиції на ринку праці – активні методи застосовують у разі перевищення попиту на робочу силу над її пропозицією; пасивні – перевищення пропозиції на ринку праці над попитом на робочу силу. Таким чином рішення щодо застосування активних чи пасивних методів приймається за результатами аналізу кон'юнктури на ринку праці. Існує два основні види джерел підбору персоналу – внутрішні та зовнішні. Кожне із зазначених джерел кадрового забезпечення має свої переваги та недоліки. Їхньою спільною рисою є те, що обидва найкраще проявляють свої можливості лише в умовах розвинутого ринку праці. Вибір джерел підбору персоналу визначається їхньою економічною доцільністю. До джерел зовнішнього набору належать такі: державні центри зайнятості, регіональні біржі праці; комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації із працевлаштування; система контрактів

підприємства з навчальними закладами; публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення; ярмарки вакансій, які організуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів. Серед внутрішніх джерел підбору персоналу доцільно виділити такі, що пов'язані з заміщенням вакансій, а саме: підготовка своїх працівників на підприємстві; просування по службі 5 своїх працівників; пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих; регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

Питання 4

На сьогодні спостерігається використання як традиційних, так й інноваційних методів відбору персоналу на підприємстві. Наголошуємо на тому, що не можна надати перевагу конкретному методу, вказати, який з них є ідеальним. Проте визначено основоположні положення, якими слід користуватись при підборі персоналу: пошук найбільш цінних, кваліфікованих кандидатів, що підходять для робочого місця, посади; відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби; забезпечення відповідності особистісних якостей до вимог, які потрібні для даної роботи. Охарактеризуємо окремі традиційні методи, що мають місце на підприємствах. Вони дають роботодавцю змогу отримати якомога більш повну інформацію про претендента на посаду, а також розкривають основні риси характеру претендента. завдяки цим методам роботодавець ще до прийняття кандидата на посаду може оцінити, чи придатна людина для роботи в компанії чи на підприємстві, чи не придатна. Аналіз анкетних даних — найпростіший метод, за якого роботодавець не має змоги дізнатись про всі можливості працівника. Зазвичай використовують загальні питання, де подаються стислі відомості про працівника. Центри оцінювання — не мають широкого розповсюдження. З погляду В. Євтушенко, М. Кудінова цей метод являє собою вид тренінгги, у якій претендент знаходиться в ситуації, максимально наближеній до робочої обстановки. Тестування. В. Біндюженко сформульовано переваги означеного методу, що полягає у можливості оцінки сучасного стану кандидата з врахуванням особливостей організації та майбутньої посади. За допомогою цього методу можна дізнатись про охайність, вміння раціонально розподілити свій час. Важливим є те, що всі учасники є в однакових умовах, ніхто не має ніякої переваги. Тести для визначення рівня знань і навичок покликані проаналізувати коло умінь та знань претендента, ранжувати їх на посаду. Співбесіда — поширений метод, що дозволяє за короткий час встигнути побачити та проаналізувати компетентності працівника, його морально-етичні якості, можливий потенціал та здібності. Співбесіду може проводити не тільки роботодавець, але також і менеджер з кадрів. Під час цього способу проходить безпосередній контакт між сторонами, тому тут важливим є все, починаючи зі зовнішнього вигляду. На сьогодні поширеним є практика онлайн співбесіди, що уможлиблюють скоротити час на пошук потенційного працівника на підприємства. Визначено плюси онлайн співбесіди: економія грошей на дорогу; немає територіальної прив'язки, тобто людина, яка шукає роботу, може бути з іншого міста або навіть з іншої країни; завершити співбесіду простіше, використовуючи правила ділового етикету. Серед недоліків: якість проведення залежатиме від технічного стану пристроїв і у

людини, яка шукає роботу і у працедавця; не дає можливості оцінити місце роботи і обстановку на підприємстві. Після проходження онлайн співбесіди, кандидатури, що зацікавили працедавця, запрошуються на очну співбесіду на підприємство. Резюме – письмова форма подання без конкретної форми оформлення, метою якого є зацікавити роботодавця саме до себе, вказати свої переваги, перспективи, які б вважались пріоритетними. Не дивлячись, на те що методів відбору є багато. Для найкращого і якісного підбору персоналу роботодавці використовують нетрадиційні методи. До інноваційних методів відбору не всі роботодавці готові, як психологічно, так і матеріально, адже деякі форми відбору потребують великих капіталовкладень.

Отже, спостерігаються новітні можливості, проте поруч з цим виокремлюємо моменти, на які слід звернути увагу: навчання нового персоналу; невідповідність людини відповідній посаді; неможливість пристосуватись до колективу; небажання вчитись; довгий період адаптації. На думку Г. Рекун «хедхантинг розрахований на так званих «золотих комірців» – вищих керівників (керівників підприємств, топменеджерів), рекрутинг – на «білих комірців» (наприклад, керівників відділів), а скринінг використовують підбору допоміжного та обслуговуючого персоналу. Застосування інноваційних методів прогнозує конкретні потреби підприємства. Кожен з поданих вище методів враховує вимоги конкретного роботодавця і закриває кадрові вакансії ті, в яких є потреба». Хедхантинг – найдорожчий метод підбору персоналу і часто призводить до переманювання досвідченого фахівця до свого виробництва. Деякі менеджери відмовляються від цього методу, через соціальний аспект. Адже для досягнення поставленої мети в хід використовують всі можливі дії. Основним завданням рекрутингу є можливість розвитку завдяки великому вибору рекрутингових агенцій, які є майже в кожному місті. Доступ до багатьох інформаційних баз, дають змогу зробити ретельний аналіз і підібрати саме той персонал, якого потребує підприємство. Глобалізація у всіх сферах інформаційного простору надає змогу міграції кваліфікованого працівника з одного регіону в інший. Метод скринінгу, на думку І. Лопушинського, зазвичай використовується в бізнесі. Водночас застосовують при доборі молодшої ланки персоналу, наприклад водіїв, продавців-консультантів, секретарів, бухгалтерів, менеджерів з продажу. Проте часом скринінг використовують, набираючи й середню ланку компанії. Скринінг зачасто застосовують для того, щоб позбутись зайвих претендентів, робиться фільтрація поданих даних для пошуку персоналу саме тих працівників, в яких зацікавлений роботодавець. Ця методика обирає з безлічі поданих резюме на співбесіду вже конкретного претендента на посаду. Це допоміжний захід для надання переваги кандидату. Особливе значення набір кадрів набуває в креативних сферах бізнесу, коли творчість, мобільність мислення, ерудиція стають основними якостями працівника, необхідними для вирішення виробничих завдань. Для виявлення вказаних якостей рекомендуємо застосовувати спосіб, який ми називаємо «метод кросвордів»; він полягає в наступному: • 1 етап. Корпорація виставляє на платформах, що діють на ринках праці, власний сайт, на якому проводиться конкурс серед читачів на переможця з розгадування серії кросвордів. Визначається велика премія особами, які найшвидше та найбільшу кількість кросвордів розгадають. • 2 етап. Переможців запрошують в офіс компанії для

нагородження, при цьому здійснюють збір додаткової, але необхідної інформації (коло інтересів, творчих здібностей, життєвих цільових установок і т.д.- в залежності від кадрової стратегії підприємства). • 3 етап. Проводиться реклама власної фірми, аргументують переваги працівників даного бізнесу. • 4 етап. Проводиться набір працівників з кола учасників конкурсу кросвордів. Сьогодні не можна сказати, який з методів є доцільним. Тому перед тим, як обрати підхід роботодавець має чітко розуміти на які саме посади і яку кількість персоналу йому потрібно. Вважаємо, що інноваційні методи нададуть змогу розкрити скриті можливості людини, дозволять виявити харизму людину, а також нахили до творчої діяльності. Ці та інші показники є перевагою для прийому на роботу, адже креативне мислення та стресостійкість, наполегливість, рішучість є необхідними якостями у майбутній професійній діяльності. Наведені методи оцінювання кандидатів під час відбору можуть забезпечити керівництво широкою інформацією про можливості конкретного працівника, однак вони не можуть дати відповіді на важливе запитання, чи буде людина повністю реалізовувати свої знання і можливості.

Література: 8 ,10, 12 ,13, 21 ,31, 32 ,33

ТЕМА 11. Методи відбору кандидатів.

1. Поняття відбору кандидатів.
2. Організація процедури відбору кандидатів.
3. Методи відбору, які використовують HR-менеджери. Вимоги до методу як інструменту відбору: об'єктивність, валідність, надійність.
4. Робота з документами претендентів. Аналіз біографічних даних.
5. Інтерв'ю з претендентами: форми та види. Традиційне і структуроване інтерв'ю.
6. Тестові випробування. Види тестів та їх практичне призначення.
7. Збір додаткової інформації щодо кандидата. Медичне обстеження. Перевірка рекомендацій. Спеціальна перевірка.
8. Залучення до відбору центрів оцінювання (assessmentcentre).

Питання 1

На даний момент у більшості підприємств світу і України служби управління персоналом не розглядають цей процес як повноцінну складову своєї діяльності, разом з наймом, оцінкою та розвитком персоналу, крім того єдина концепція процесу відбору кадрів відсутня, а різноманітність використовуваних концептуальних методик нерідко посилюється їх взаємною суперечливістю.

Розгляд сутності та змісту процесу відбору персоналу передбачає, перш за все, визначення його поняття. На початок ХХІ століття поняття "відбір персоналу" міцно увійшло в науковий апарат, хоча однозначного тлумачення сутності цього терміну в управлінні досі не склалося.

Проаналізувавши та зробивши узагальнення трактувань досліджуваного поняття, що надали І.Б. Дуракова, О.Н. Аллін і Н.І. Сальникова, Н.В. Федорова і О.Ю. Минченкова, А.О. Блінов і О.В. Василевська надамо власне визначення. Відбір персоналу – це спеціальна функція кадрового менеджменту, сутність якої полягає у виборі найкращих кандидатів на вакантні місця, і спрямована на

формування такого складу персоналу, який би забезпечив найбільшу конкурентоспроможність підприємства при умові досягнення максимальної збалансованості інтересів підприємства і персоналу.

Залежність ефективності підприємства від ефективності роботи підлеглих підкреслює Г. Десслер, вважаючи, що службовці, які не володіють потрібними здібностями, будуть працювати не настільки успішно, що негативно позначиться на діяльності роботодавця.

Важливе значення для ефективного відбору персоналу мають принципи, розуміння і дотримання яких дозволить здійснити грамотний відбір і суттєво підвищити якісний рівень кадрового менеджменту. Аналіз наукових даних з проблеми відбору персоналу на підприємстві дозволяє сформулювати ряд загальних принципів відбору:

забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, що пред'являються змістом роботи (освіта, навички, стаж, досвід та інше);

будь-яка людина, здібності і професійна підготовка якої відповідають вимогам посади, має рівне право залучитися до роботи на підприємстві;

орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини, пошук найбільш підходящих для даної посади кандидатів;

орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не більш високої кваліфікації, ніж цього вимагає робоче місце;

відмова в прийомі новим працівникам, якщо потреби в них немає, незалежно від кваліфікації і особистих якостей;

професійний відбір кандидатів має включати в комплексі елементи соціологічного, психологічного та медичного відбору;

дотримання законодавчих норм і етичних принципів залучення і відбору персоналу;

відбір персоналу, як функція кадрового менеджменту, повинен бути тісним чином пов'язаний з іншими функціями кадрового циклу.

Відбір кандидатів, що відповідає за своїми професійними, діловими і особистісними характеристиками вимогам підприємства, вимагає комплексного, процесійного і системного підходу. Використання таких підходів дозволяє розглядати відбір персоналу як процес, що складається з декількох взаємопов'язаних етапів.

Питання 2

Базис успішного відбору персоналу виходить із наступних принципів:

Неможливість дієвого відбору претендентів без знання вимог до вакантної посади. Відбір претендентів не завжди повинен проходити відносно жорстких вимог, які виставляє вакантна посада. Значна частина посад має усереднені вимоги і тому припускає тільки в середньому здатних співробітників.

Необхідність уникати свідомих і несвідомих суб'єктивних впливів на відбір претендентів, наприклад, протекції або упереджень.

Проблема критеріїв відбору є однією з основних проблем, що стоять перед різними організаціями при проведенні як зовнішнього, так і внутрішнього рекрутингу. Щоб програма відбору була дієвою, слід ясно сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. До основних критеріїв відбору персоналу належать: освіта, досвід роботи, ділові якості, професійність, тип особистості та його потенційні можливості. Будь-який конкретний критерій

відбору працівників, заснований на віковому розподілі, повинен бути ретельно вивчений у відношенні процвітаючих працівників, зайнятих на фірмі в даний час. Видатні особисті якості можуть бути необхідні працівникам, які спілкуються з клієнтами, для інших же місць такі якості не стануть в нагоді.

Якщо в основу рішення про відбір мають вплив певні характеристики кандидатів, які виступають в якості критеріїв відбору, то для зниження ймовірності помилок ці характеристики повинні відповідати певним вимогам. Серед найважливіших вимог, яким повинні відповідати критерії відбору, можна виділити наступні: валідність; повнота; надійність; розрізнявальна здатність; необхідність і достатність критеріїв.

Несвідомі упередження по відношенню до кандидата найчастіше є наслідком так званих "перенесених помилок" оцінювача. До них відносяться: "ефект роздутої двері", що ґрунтується на тому, що оцінювач схильний до переоцінки яскраво виражених особливостей найманого; "відлуння минулого", котре виникає внаслідок того, що оцінювач проектує певні позитивні чи негативні спогади про знайому людину (схожі прізвище або ім'я, догану та інших) на найманого і відповідно до них виносить йому оцінку; утворення типових помилкових думок і тлумачень, згідно з якими поодинокі фізіогномічні особливості (наприклад, високий чи низький лоб) розцінюються як гарантовані ознаки певних здібностей чи властивостей характеру.

Будь-який з цих видів помилок може призвести до авансованої симпатії чи антипатії по відношенню до претендента і цим фальсифікувати об'єктивний відбір кандидатів. У сучасній теорії і практиці управління персоналом всі методи відбору, які застосовуються для селекції кандидатів, поділяються на дві групи: класичні (традиційні) і сучасні (нетрадиційні). Відповідно до обраної технології відбору, підприємство найчастіше починає знайомство з кандидатами через вивчення первинної документації, що надійшла від кандидата: резюме, анкета, автобіографія. Ґрунтовний аналіз дозволяє скласти первинну картину про претендента та визначити необхідність контактного спілкування, а також заощадити час працівникам служби управління персоналом, особливо при великій кількості вакансій і бажаючих отримати робоче місце. Резюме підрозділяється на декілька видів, вибір якого визначається специфікою підприємства і особливостями вакансії: хронологічне; професійне; функціональне.

У резюме мають бути відсутні недостовірні фактори, неструктурованість, граматичні помилки, неакуратність та об'єм більше двох сторінок.

Первинної анкети розробляється кадровою службою з урахуванням специфіки посади та заповнюється претендентом в момент першого відвідування підприємства. Анкета має стандартну форму, містить біографічні дані про претендента, його освіту, стаж та досвід роботи. Аналіз первинної документації дозволяє спрогнозувати: результативність працівників; можливий період роботи в даній компанії (плинність кадрів) та схильність до прогулів.

Аналіз наданих документів є простим, дешевим і достатньо ефективним методом первинного відбору кадрів. Співбесіда з відбору персоналу являє собою обмін інформацією між представником підприємства і кандидатом на зайняття вакантної посади. При співбесіді можливий наступний розподіл часу: 70% часу говорить кандидат; 30% часу говорить інтерв'юер. В залежності від

цілей і завдань відбору кандидатів існують наступні види співбесіди (інтерв'ю): попереднє інтерв'ю; інтерв'ю "один на один"; групове інтерв'ю; неструктуроване інтерв'ю; структуроване інтерв'ю; сфокусоване інтерв'ю; інтерв'ю в емоційно напруженій обстановці (стресове інтерв'ю); ситуаційне (гіпотетичне) інтерв'ю.

Незалежно від обраного інтерв'юером типу співбесіди, вона має складатися з декількох етапів: підготовки; "створення атмосфери довіри"; обміну інформацією (основна частина); висновків; оцінки.

Оцінка кандидата повинна бути проведена безпосередньо після співбесіди, інакше гострота сприйняття зітреться, і проводив співбесіду співробітник може втратити важливі деталі. До найпоширеніших методів оцінки кандидатів відноситься тестування. Більш точно визначити сьогоdnішній стан кандидата з точки зору його відповідності вимогам, що пред'являються до вакантної посади, а також потенціалу розвитку можна за допомогою спеціальних тестів, у тому числі і на професійну придатність. Використовують наступні різновиди тестування:

тести на загальні розумові здібності, які надають достовірні результати працівників, що займають різні посади як низького, так і високого рівня, мають більш високу валідність, ніж інші методи відбору, прогнозують ефективність професійного навчання, мають сильну теоретичну базу, відрізняються досить низькою вартістю адміністрування;

тести на благонадійність, які оцінюють надійність, гнучкість, емоційну стабільність та соціальну орієнтованість кандидатів;

тести професійних знань, використання яких обмежено щодо оцінки та відбору працівників, що не мають досвіду роботи.

Переваги тестування полягають у можливості оцінки сьогоdnішнього стану кандидата з урахуванням особливостей підприємства та майбутньої посади. Недоліки цього методу відбору – високі витрати, часто необхідність сторонньої допомоги, умовність і обмеженість тестів, не дають повного уявлення про кандидата.

Оцінювання колег являє собою усереднену думку колег кандидата, даний метод має наступні обмеження:

метод використовується лише при оцінці кандидатів, підібраних за допомогою внутрішніх;

суб'єктивність та відсутність контролю респондентів при оцінюванні знайомих людей.

Метод робочих завдань являє собою моделювання діяльності, яку кандидат повинен виконувати на робочому місці. Проектуються проблемні ситуації, розв'язання яких дає можливість перевірити ступінь компетентності кожного з її учасників, вміння відстоювати власні позиції та реагувати на критику. Перевагою даної методики є можливість оцінки кандидатів в конкретній ситуації, а недоліком – необхідність залучення сторонніх експертів (досвідчених психологів та модераторів).

Найбільш поширеним методом відбору персоналу в українських компаніях є випробувальний термін. Відповідно до Трудового Кодексу України, випробувальний термін варіюється від 1 до 6 місяців. Випробувальний термін дозволяє оцінити кандидата безпосередньо на робочому місці, оцінити його

потенціал і відповідність посаді без прийняття на себе зобов'язань за його постійним працевлаштування. До недоліків даного метода відносять: великі витрати, пов'язані з пошуком нового кандидату в разі не успішного проходження випробувального терміну; низька ефективність праці кандидатів, що були відібрані "мінімально".

Крім перерахованих вище класичних методик відбору персоналу, багато закордонних компаній починають застосовувати й нетрадиційні методи, такі, як: астрологія, хіромантія, соціоніка, графологія, фізіогноміка, екстрасенсорика, психотипи особистості, сприйняття коліру, нумерологія, дактилоскопія і багато інших. В Україні на сьогоднішній день існують приватні практики нетрадиційних методів відбору персоналу. Можна говорити про практику використання нетрадиційних методів при відборі персоналу Хіггіра. На жаль, дані методики не отримали наукового обґрунтування і є недостатньо достовірними.

Нетрадиційні методики не можуть застосовуватися як основні при відборі персоналу, а використовуватися лише як допоміжні методи оцінки. Очевидно, що їхнє застосування повинне бути узгоджене з керівництвом підприємства і підтверджено практичними результатами.

Єдиної системи відбору персоналу на даний час не існує. Кожне підприємство повинно самостійно вибирати ті чи інші методи відбору, спираючись на сформовану ситуацію, у тому числі економічну, корпоративну культуру та багато інших чинників. Після того, як були визначені методи, за допомогою яких буде відбуватися дана процедура, необхідно провести безпосередньо сам відбір. Сама процедура відбору теж може відрізнятися в різних компаніях і включати в себе різні форми відсіву і вибору кандидатів.

Література: 2, 4, 5, 11, 16, 21, 22, 29

ТЕМА № 12: Адаптація персоналу до роботи в організації. Управління трудовою мотивацією працівників організації.

1. Поняття та етапи адаптації персоналу
2. Чинники адаптації персоналу
3. Процес трудової мотивації: основні поняття та теорії.
4. Мотиваційний профіль персоналу: запобігаюча та досягаюча мотивації.
5. Мотиваційні типи співробітників. Люмпенізований тип мотивації. Інструментальний тип. Професійний тип. Патріотичний тип. Господарський тип.
6. Типи й види стимулів. Принципи стимулювання.

Питання 1

Коли людина починає працювати в організації, вона включається в систему внутрішньо-організаційних відносин, займаючи одночасно декілька позицій, кожній із яких відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, які і визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління. Кожна з названих позицій вимагає відповідної поведінки людини. Наймаючись на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки відповідно

до яких вона ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати проведення адаптації.

Адаптація — процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки. В соціології і психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен із них має самостійну сферу: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича — включає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

З точки зору управління персоналом важливе місце займає виробнича адаптація, оскільки вона є основою вирішення таких проблем, як формування у працівників потрібного рівня продуктивності й якості праці за короткий період.

Причини зміни умов трудової діяльності різноманітні: освоєння нового місця роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, впровадження нових форм організації праці, оплати, нової технології. Тому кожна з цих змін вимагає відповідної поведінки людини.

Адаптація — це взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

Процес трудової адаптації працівника та організації буде більш успішним, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями окремого працівника і чим швидше він прийме і визначить свою соціальну роль у колективі. Виділяють два напрямки адаптації: первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів); вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти.

В умовах ринку зростає роль вторинної адаптації. Виробничу адаптацію, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони. Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності. Психофізіологічна адаптація — пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрої, працездатність працівника, а при тривалій їх дії — на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втомою. Професійна адаптація — повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації.

Міра відповідності суб'єктивних і об'єктивних моментів професійної адаптації значною мірою визначається тим, як робоче місце відповідає соціально-професійній орієнтації працівника. Соціально-психологічна адаптація — це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени.

Виробничий колектив, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру: формальну і неформальну. Працівникові властива

потреба влитись в колектив. Соціологи виділяють декілька етапів соціально-психологічної адаптації, які відрізняються мірою пристосування особистості до колективу. Початковий етап - зовнішня переорієнтація, коли працівник не визнає ціннісних орієнтацій даного колективу. Другий етап - особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій. Третій етап — особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей. Четвертий етап — це заключна форма адаптації. Коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу та цілком перебудовує свою психологію і поведінку. Останній етап, не зовсім бажаний, бо на цьому етапі особистість розчиняється в колективі, втрачає частину своєї цілісності. Організаційна адаптація - засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

У вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що плинність кадрів або їх закріплення у більшості випадків залежить від результатів адаптації.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов, головними із яких є: якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників; об'єктивність лілової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації): престиж і привабливість професії, роботи за спеціальністю в цій організації; особливості організації праці, які б реалізували мотиваційні настанови працівника; гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві; особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі; особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним становищем, характером.

Ключовою умовою успішного проведення адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму для вітчизняних організацій є однією з основних причин декларативності управління адаптацією і плакатним проголошенням її необхідності.

Питання 2

Організації, що приймають на роботу нового працівника, використовують «оптичний», «армійський», «партнерський» підходи до адаптації.

1. «Оптичний» підхід зазвичай виражається у словах «починайте працювати, ми на вас подивимося, а там будемо обговорювати оплату і повноваження». Як правило, такі роботодавці вважають, що ринок робочої сили перенасичений фахівцями будь-якої кваліфікації і будь-якого фахівця можна легко замінити. «Оптичний» підхід дає кандидату відчуття несерйозності організації і відсутності зацікавленості в його роботі.

2. «Армійський» підхід полягає у виразі «складно в навчанні, легко в бою». Протягом випробувального терміну новому співробітнику створюються додаткові труднощі у вигляді особливо складних і відповідальних завдань. При цьому, його не знайомлять з існуючими напрацюваннями і не дають жодних пояснень. Іноді організації, які сповідують такий підхід, обмежують період

роботи з кожним співробітником випробувальним терміном, а потім приймають на роботу нового працівника. Найчастіше це не жорстка «потогінна» система, а дійсно спроба відібрати найкращих працівників, яка в кінцевому підсумку може призвести до негативних наслідків. Працівник, який пройшов випробувальний термін в подібній організації, або розслабляється після проходження випробування і вважає, що вже забезпечив собі спокійне існування, або буде «мститися» за несправедливе жорстке ставлення. Крім того, в організаціях «армійського» типу неминуча «дідівщина», тобто життя кожного новоприйнятого працівника буде ще складнішим. У підсумку організація може бути взагалі відрізана від припливу нових сил. Жорстке дисциплінарне ставлення до заново прийнятих працівників має сенс тільки в тому випадку, якщо вся політика в галузі персоналу носить такий же характер і співробітник не помітить закінчення випробувального терміну.

3. «Партнерський» підхід зазвичай демонструють організації, що мають великий і різноманітний досвід найму співробітників. По суті цей підхід є ознакою зрілості організації, яка усвідомлює необхідність оперативності у визначенні відповідності кандидата вимогам посади і відповідно зниження витрат, неминучих при наймі персоналу та його адаптації. Зрілий роботодавець розуміє, що ідеальних працівників не буває і що кожний прийом на роботу – це компроміс між очікуваннями і дійсністю.

Чотири етапи

Процес адаптації може проходити в чотири етапи.

1. Оцінка рівня підготовленості нового працівника необхідна для розробки ефективної програми адаптації. Навіть якщо працівник має спеціальну підготовку, досвід роботи в аналогічних структурах, то, потрапляючи в нову організацію, він неминуче стикається з різною зовнішньою інфраструктурою організації, новим персоналом, технологією діяльності. Все це неминуче приводить його в незнайому ситуацію.

2. Орієнтація на місці, тобто практичне знайомство працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього висуваються. До цієї роботи залучаються безпосередній керівник і служба управління персоналом.

3. Безпосередня адаптація. Цей етап полягає в пристосуванні нового працівника до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням в міжособистісні стосунки з колегами. Цей елемент адаптації є ключовим, оскільки від нього залежить, як новий співробітник буде прийнятий на робочому місці. Важливо в рамках цього етапу надавати максимальну психологічну підтримку працівникові, регулярно проводити бесіди й оцінювати ефективність його діяльності на новому робочому місці.

4. Повне включення в роботу. Цим етапом завершується процес адаптації нового працівника в організації, він характеризується поступовим подоланням виробничих і особистих проблем і переходом до стабільної роботи. Якщо процес адаптації в організації добре відрегульований, то адаптаційний період і витрати на неї скорочуються в кілька разів і приносять істотну вигоду як організації, так і працівникові. Співробітник зацікавлений в тому, щоб процес адаптації пройшов якомога швидше, оскільки він несе не тільки моральні втрати, пов'язані зі страхом зазнати невдачі на новій роботі або втратити її

(бути звільненим з якоїсь причини), але й матеріальні, пов'язані з меншим рівнем заробітної плати на час адаптаційного терміну.

П'ять факторів

На адаптацію впливають такі чинники.

1. Правильність проведення процедури найму (відсутність помилки типу «прийом на роботу непридатного кандидата» та ін.) Відповідність професійних навичок найнятого персоналу вимогам робочого місця дозволяє скоротити час введення в посаду, уникнути непорозумінь, пов'язаних з неадекватною поведінкою працівників в нових організаційних умовах. Крім того, при помилках, пов'язаних з наймом непридатного кандидата, виникають непрямі витрати, що визначаються як втрати, викликані відмовою в прийомі на роботу більш достойному.

2. Розмір організації. Чим менше організація, тим більш неформальними є процедури адаптації в ній. Тому, якщо немає необхідності в додатковому навчанні, витрати організації будуть пов'язані з ознайомчою бесідою, що проводиться, як правило, під час трудового процесу. З ростом розміру організації збільшується кількість функціональних та інформаційних зв'язків. У процесі адаптації необхідно їх освоєння, що вимагає певного часу і відповідно витрат.

3. Рівень міжособистісного спілкування в колективі і морально-психологічний клімат. Високий рівень міжособистісного спілкування в колективі і комфортний морально-психологічний клімат в організації зменшують її витрати на адаптацію персоналу. Новий найманий персонал потрапляє в умови, що сприяють скороченню часу адаптації за рахунок побудови довірчих відносин, неформального обміну досвідом, відсутності конфліктів, пов'язаних з можливими помилками найнятих працівників.

4. Характер і зміст займаної посади. Більш складний характер посади та відповідальність, передбачена нею, передбачають більш тривалий період освоєння посади і відповідно зростання витрат на адаптацію.

5. Соціально-демографічні характеристики та властивості особистості (стать, вік, сімейний стан, освіта, ступінь відповідності освіти і виконуваної роботи, професійна кваліфікація). Всі вони різною мірою впливають на час проходження процесу адаптації, а відповідно і на витрати на неї. Вплив даних факторів може змінювати інтенсивність і швидкість протікання процесу адаптації. Його тривалість може займати від одного тижня до двох років, що в кінцевому підсумку позначиться на витратах на адаптацію персоналу.

Питання 3

На сьогодні в основі ефективного управління персоналом підприємства виділено мотиваційну функцію менеджменту, яка базується на використанні взаємозв'язків таких понять як мотив і стимул. Досвід показує, що навіть досконало складені плани й сучасна структура організації мало чого варта, якщо не виконується фактична робота щодо формування мотиваційних механізмів заохочення до ефективної праці. Слід зазначити, що спроби пояснити поведінку людини і сприяти підвищенню трудової діяльності робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва. Під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різні аспекти активізації,

заохочення, стимулювання людини до праці. Існує ряд визначень мотивації і мотивів, вживається багато термінів для виявлення головного в мотивації, а саме: процесу, що відбувається в людині, який направляє її поведінку і визначає її вибір, іншими словами, спонукає людину поводити себе в конкретній ситуації певним чином. Зрозумівши процес мотивації, можна значно краще пояснити поведінку людей в процесі виробництва або у різних інших ситуаціях. Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації. Мотив (від фр. *motif*) – це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Внаслідок усвідомлення і переживання потреб у людини виникають певні спонукання до дій, внаслідок яких ці потреби задовольняються. Стимул – (від лат. *stimulus* – загострена палиця, якою поганяють тварин) – зовнішній вплив на людину, групу, організаційну систему, що впливає на процес і результати трудової діяльності. У сучасній зарубіжній і вітчизняній економічній літературі виділяють такі поняття, як система мотивації і механізм мотивації. Система мотивації існує незалежно від соціально-економічних формацій, параметри її є сталими і групуються за ознаками мотивів – матеріального, соціального, статусного, духовно-інтелектуального. Механізм мотивації – це комплекс засобів соціально-економічного і морально-психологічного характеру, які є спонукальними мотивами до праці, гальмують або підсилюють їх. Задачі мотивації: – визнання праці співробітників, що досягли значних результатів, із метою подальшого стимулювання їх творчої активності; – демонстрація ставлення фірми до високих результатів праці; – популяризація результатів праці співробітників, що отримали визнання; – використання різних форм визнання заслуг; – забезпечення процесу підвищення трудової активності, що є ціллю керівництва тощо. Мотивація охоплює інтелектуальні, фізіологічні й психологічні процеси, що в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямку зосереджує свою енергію. Розуміння мотивів і потреб дає ключ до пояснення всіх видів організаційної діяльності. Датський психолог К.Д. Мадсон виділив дев'ятнадцять основних мотивів та об'єднав їх у чотири групи: I – органічні мотиви: голод, спрага, статевий потяг, материнське почуття, відчуття болю, холоду, спеки, анальні потреби, потреба дихати. II – емоційні мотиви: страх чи прагнення до безпеки, агресивність. III – соціальні мотиви: прагнення до контактів, прагнення до влади, прагнення діяльності. IV – діяльні мотиви: потреба в досвіді, потреба у фізичній діяльності, цікавість (інтелектуальна діяльність), потреба в збудженні (емоційна діяльність), прагнення до творчості (комплексна діяльність). Отже, викладені вище концепції – особисте спонукання та «батога та коржика» були широко розповсюджені до ХХ ст., а також на їх основі були розроблені й інші теорії, яким надають перевагу нині. З початку ХХ ст. починається вирішення проблеми мотивації з урахуванням психологічних аспектів, де провідною була система Ф.Тейлора, що змінила погляди на продуктивність праці. Зараз загальноновизнано, що основні припущення, які закладені в початкових концепціях мотивації, носять більш теоретичний характер. У практиці один до одного вони не проявляються. Проте їх необхідно вивчати з метою формування ефективних механізмів управління працею та забезпечення виконання завдань організації з

найменшими витратами праці. Мотив – свідоме спонукання до дії для задоволення будь-якої потреби людини. Мотив є основною причиною людської активності, формуючи усвідомлене спонукання. Мотив безпосередньо пов'язаний зі стимулом. Стимул являє собою набір благ, цінностей, які здатні задовольнити потреби за умови певних дій. Потреби – це стан потреби людини у предметах, речах, умовах, без яких життєдіяльність неможлива. Первинні потреби – це потреби в матеріальних умовах і способах життя, у спілкуванні, пізнанні, діяльності та відпочинку. Вони диктуються об'єктивними законами життя індивіда в суспільстві та його розвитку як особистості. Вторинні потреби – це потреби, що формуються на основі первинних. До них належать емоційні, культурні, поведінкові, навчальні. Ці потреби, пов'язані з такими аспектами життя людини, як її жертвність заради інших людей, творчістю особистості тощо. Інтерес – поняття, що характеризує важливе, значуще, потрібне для індивіда, сім'ї, колективу, групи, класу, нації, суспільства загалом. Розрізняють інтереси особисті та загальні (сімейні, групові, класові, національні, суспільні). Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності, а також досягнути цілі організації. Для формування трудової мотивації найбільше значення має характер засвоєних індивідуумом трудових норм і цінностей, що надають зміст усій подальшій трудової діяльності, що визначають спосіб життя. Мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини і зовнішніх стимулів трудової діяльності. Мотивація персоналу – це сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації. Посилення мотивації, трудової активності, формування позитивного ставлення до праці є одним з головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом. Традиційна система матеріальної компенсації припускає розподіл грошової винагороди працівників на постійну (базовий оклад) і змінну (премії, бонуси) частини. При цьому базовий оклад є гарантованою винагородою працівникові за виконання ним суворо встановленого кола посадових обов'язків на певному робочому місці, з певним рівнем результативності й відповідно до правил і стандартів, прийнятих в організації. Якщо оклад пов'язаний також і з рівнем кваліфікації, що необхідний на цьому робочому місці, а ріст кваліфікації працівника спричиняє за собою збільшення його окладу у рамках однієї посади, то фіксована частина заробітної плати починає працювати і як стимул для розвитку співробітника, підвищення рівня його професіоналізму. Структура мотиву праці Потреба, яку хоче задовольнити працівник Ціна – витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані із здійсненням трудової дії Трудові дії, необхідні для отримання благ Благо, здатність задовольнити цю потребу Дуже важливо встановити гідну оплату праці, яка враховувала б інтереси як роботодавця, так і співробітника. Підприємство завжди намагається винагороджувати останнього з урахуванням своїх стратегічних цілей, а працівник у свою чергу прагне отримувати якомога більшу ціну, тобто дорожче продати свою робочу силу. Саме система грейдів дозволяє виплачувати заробітну плату, враховуючи розвиток бізнесу, а також вирішити низку проблем, пов'язаних з компенсаційною політикою персоналу. Грейд (від англ. grade) – міра, ранг, клас,

звання, рівень; група людей рівного соціального статусу, рівного звання; класифікувати, сортувати, ранжувати, розташовувати по рангу, по мірі і т. п. Грейдинг (від англ. grading) – класифікація, сортування, впорядкування. Грейдування – це позиціонування посад, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності цієї позиції для останнього. Процес розробки системи базових окладів досить складний вимагає від розробників досвіду і високої кваліфікації. Консалтинговий та проект розбитий на декілька етапів: перший етап: опис посад (з 1 до 4 степені складності). Другий етап: визначення чинників оцінки посад. Третій етап: оцінка посад за ключовими чинниками. Четвертий етап: побудова таблиці грейдів. П'ятий етап: встановлення посадових окладів для кожного грейда. Шостий етап: впровадження нової системи базових окладів. Соціальний пакет – це виплати і пільги соціального характеру, які здійснює організація (роботодавець) понад встановлені законодавством норми або які не передбачені законодавством, – додаткове медичне і пенсійне страхування; оплата харчування, транспортних витрат; відшкодування комунальних послуг; утримання дітей у дошкільних закладах; надання путівок; оплата навчання дітей; виплати до святкових та ювілейних дат тощо. Як правило, у соціальний пакет входять три складові, а саме: • обов'язковий соціальний пакет; • конкурентний соціальний пакет; • компенсаційний соціальний пакет. Обов'язковий соціальний пакет – це щорічна оплачувана відпустка, оплата листків тимчасової непрацездатності (лікарняних), відрахування в соціальні фонди, обов'язкове медичне страхування (тобто те, що роботодавець зобов'язаний надавати своєму працівнику за трудовим законодавством і іншими законами України). Конкурентний соціальний пакет – це все те, що компанія додає до зарплати співробітника за власним бажанням: пільгове чи безкоштовне харчування, добровільне медичне страхування, оплату спортивних заходів, надання корпоративного автомобіля, пільгові путівки. Завдяки цим додатковим умовам роботодавець є конкурентоздатним на ринку праці й залучає у свою компанію кращих фахівців.

Питання 4

Стимулювання праці, як спосіб управління персоналом, припускає використання усіх існуючих форм і методів регулювання трудової поведінки. Це вимагає чіткої систематизації стимулів трудової діяльності, виявлення загальних рис і відмінностей між ними, забезпечення їх гармонійної взаємодії. Мотиви, які формуються у людини під впливом безлічі обставин, включаються під впливом стимулів. Існує матеріальне і нематеріальне стимулювання. 300 Нематеріальні стимули можуть виступати в різній формі, їх різноманітність обмежується тільки можливостями організації і потребами працівників. Якщо конкретні стимули відповідають потребам тієї або іншої категорії працівників, то вони володіють великою мотиваційною дією. До нематеріальних форм мотивації належать: творче стимулювання; організаційне стимулювання; корпоративна культура; моральне стимулювання; стимулювання вільним часом; стимулювання навчанням. Сучасним проблемам матеріального стимулювання праці приділяється достатньо уваги. Формування ринкових відносин і орієнтація на економічні методи управління припускає використання принципово нових підходів до оцінки матеріального стимулювання праці. Огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок, що на сьогодні не існує єдиної

методики оцінки ефективності матеріального стимулювання праці працівників. Як показують дослідження, в комплексі стимулів трудової діяльності найбільш поширеним і значущим виглядом є матеріальне стимулювання, яке регулює поведінку працівника на основі використання різних матеріальних грошових і негрошових видів заохочень і санкцій. Механізм його базується на створенні умов для реалізації прагнення працівника задовольняти свої потреби у грошах, як загальному еквіваленті – засобі обміну на найрізноманітніші матеріальні і духовні блага, що проводяться в суспільстві. Споживання цих благ спричиняє за собою розвиток суспільства, зростання його добробуту і якості життя у ньому. Система матеріального стимулювання – це один із найбільш дієвих інструментів управління, що дозволяють впливати на ефективність діяльності працівників і усієї компанії в цілому. Налаштована відповідно до стратегічних і тактичних орієнтирів компанії, система матеріального стимулювання дозволить менеджерам цілеспрямовано управляти мотивацією співробітників та підвищити продуктивність і зацікавленість персоналу. Існує постійне і змінне матеріальне стимулювання. Постійна частина націлена на задоволення базових потреб працівника і членів його сім'ї, забезпечує формування відчуття стабільності, упевненості в завтрашньому дні, захищеності працівника тощо. Змінна частина орієнтує на досягнення задалегідь заданих організаційних цілей, відображає індивідуальний внесок працівника в кінцеві результати діяльності підрозділу та підприємства в цілому. Основним елементом постійної частини матеріального стимулювання є посадовий оклад, який визначається залежно від мінімального розміру оплати праці на підприємстві і рівня оплати праці, що склався на ринку праці з урахуванням таких додаткових чинників, як рівень освіти, особливий характер роботи, стаж і досвід за посадою. Головною і найбільш широко вживаною на практиці формою змінної частини стимулювання є премії. Преміювання, як метод стимулювання, пропонує заохочення персоналу за досягнення показників, що перевищують суспільну норму результатів праці. Окрім прямого матеріального стимулювання, яке полягає у виплаті заробітної плати, премій та доплат, існує непряме. На сьогодні до традиційних форм непрямого матеріального стимулювання належать: медичне страхування і оплата мобільного зв'язку, транспортне обслуговування, оплата живлення і абонементів у спортивні клуби, крім того, для стимулювання управлінського персоналу використовується придбання за рахунок засобів працедавця квитків на літак, закріплення місця на парковці, що охороняється, надання кредитів, організація антистресових і заходів дозвілля. Непряме стимулювання або соціальний пакет має принципово важливе значення в стимулюванні управлінського персоналу, оскільки є, на сьогодні, однією з головних переваг підприємства перед конкурентами є вкладення у розвиток і соціальне забезпечення персоналу. Соціальний пакет так само, як і решта всіх складових матеріального стимулювання, повинен носити індивідуальний характер щодо кожного управлінського працівника, в той час – і стимулювати роботу управлінського персоналу підприємства як команди. Матеріальні і нематеріальні стимули взаємно доповнюють і узагальнюють один одного. Наприклад, отримання нової посади і відповідно підвищення заробітної плати дають не тільки можливість отримання додаткових матеріальних благ, але і більшу популярність, тобто задоволення моральних потреб. Стимулювання

персоналу підприємства має широкий спектр дії і ряд інструментів заохочення, при цьому до кожного працівника необхідний особистий підхід, щоб чітко виявити його переваги і бажання. Завдання керівника полягає у визначенні саме ефективних методів стимулювання своїх працівників для досягнення поставленої мети підприємства. Ефективність діяльності можна визначити на основі прямих та непрямих методів. До прямих належать: продуктивність праці, ефективність виробництва, рентабельність виробництва інші. Непрямими вважаються: сприятливий клімат у колективі, соціальну адаптацію тощо. Такі методи не піддаються кількісній оцінці, це є якісні показники. Проте вони чинять вплив на конкретну людину, її зацікавленість роботою, формують її поведінку і впливають на результати праці.

Питання 5

Різні компанії використовують різні типології мотиваційних типів. Якщо заглянути глибше, то можна зрозуміти, що всі вони зводяться до кількох основних, які й виділив Володимир Герчиков - соціолог та консультант по управлінню. В. Герчиков виділяє 4 основних типи працівників за мотивацією: Інструментальний тип. Працівник, для якого найважливіше заробляти. При чому, заробляти багато. Повністю спрямований на результат роботи. Він хоче самостійно забезпечувати своє життя, тому йому не потрібні "подачки". Важливу роль грає можливість бачити свої досягнення. Як заохотити. Збільшуйте дохід працівника. Давайте премії за досягнення результатів. Якщо це керівник - нараховуйте високі відсотки та підкреслюйте зв'язок між результатом і заробітною платою. Як покарати. Не давайте премію, оштрафуйте, скасуйте соціальні пільги. Професіональний тип. В пріоритеті стоїть розвиток та кар'єра. Цьому працівнику цікаві складні завдання, він ініціативний та орієнтується на досягнення. Не буде виконувати ту роботу, яка йому не цікава, скільки б ви йому не заплатили. Він впевнений в собі, напористий, шукає можливості самовираження. Для нього важлива свобода в оперативних діях, а також визнання як професіонала. Як заохотити. Дайте можливість вчитися за рахунок компанії, визнавайте досягнення й не контролюйте кожен крок. Як покарати. Ігноруйте особисті досягнення, змініть умови праці на гірше, заваліть рутинною роботою та контролюйте її виконання. Патріотичний тип. "Патріоту" важливо, щоб його цінували і поважали. При цьому він сам піклується про інших працівників. Йому потрібна ідея, яка буде ним рухати. Готовий жертвувати своїми інтересами заради інтересів компанії, але потребує підтримки керівника. Як заохотити. Хваліть на очах всього колективу, визнавайте його досягнення публічно. Запропонуйте увійти в раду директорів або відвідувати стратегічні зібрання. Як покарати. Хваліть інших працівників на очах "патріота", але його самого ігноруйте. Пригрозіть звільненням. Хазяйський тип. Чудово виконує свою роботу, прораховує кожен дрібничку. Добровільно бере на себе відповідальність. Йому надзвичайно важливо відчувати свободу дій, не терпить контролю. Як заохотити. Рядовому працівнику дайте можливість повністю відповідати за свою ділянку роботи. Керівнику дайте можливість впливати на стратегічні рішення. Як покарати. Контролюйте їх роботу, вказуйте що та як потрібно робити. Люмпенізований тип. "Люмпен" не хоче працювати в принципі, робить стільки, скільки достатньо, щоб його не звільнили. Йому не важливо, яку роботу він буде

виконувати. Погодиться на низьку оплату праці при умові, що інші не будуть заробляти більше. Низька кваліфікація, активність та відповідальність. Як заохотити. Давайте чіткі та легкі завдання. Піклуйтеся про нього, залучайте метод “батого і пряника”. Як покарати. Пригрозіть звільненням, не вирішуйте його матеріальних проблем, не давайте бонусів і тд.

Рівні мотивації. Хочемо познайомити вас із ще однією класифікацією, яку часто використовують при підборі нового працівника в компанію. Це розподіл мотивації на 4 рівні:

- Гроші
- Особиста вигода
- Особисті переконання
- Почуття обов’язку

1. Часто гроші вважають основним мотиватором, хоча він є найслабшим. Основне, що цікавить такого працівника, - яку заробітну плату та премії він буде отримувати. Він може добре працювати задля матеріальної вигоди, при цьому він найбільш нестабільний та нелояльний до компанії. Легко піде в іншу компанію, якщо там запропонують вище заробітну плату.

2. Особиста вигода - другий рівень мотивації. Не варто плутати з грошовою мотивацією. Цього працівника більше цікавить соціальний пакет, оплачувані відпустки/дорога/обіди, зручний стілець, світлий/темний/прохолодний/теплий офіс. Йому важливіше те, що він отримає, аніж те, що він дасть. Не буде проявляти ні ініціативи, ні роботи на результат.

3. Третій рівень мотивації - особисті переконання. Цей працівник думає: “Мені подобається цим займатися, я хочу продовжувати це робити”. На співбесіді буде запитувати про зміст роботи, про саму компанію. Зазвичай, багато дає компанії, тому що не тільки може, але й хоче виконувати свою роботу.

4. Найвищий рівень - почуття обов’язку. Нічого не вимагає від своєї роботи. Ці люди відчують обов’язок перед компанією, працівниками, керівником й часто готові “розірватися на шматки” заради спільної цілі.

Не забувайте, що працівники з одним типом та рівнем мотивації зустрічаються рідко. Звертайте увагу на переважний.

Як враховувати рівні та тип мотивації на етапі відбору?

Визначення рівня та типу мотивації допомагає як в управлінні, так і в підборі персоналу.

Перед тим, як шукати нового працівника, проаналізуйте вашу систему мотивації, а також посаду, яку він буде займати.

Приклад:

Не виключення, що вам потрібен працівник, якого перед усім мотивуватимуть гроші. Наприклад, якщо ви шукаєте менеджера з продажу, який отримуватиме грошову винагороду за результат.

Мотивуватися грошима може як інструментальний тип, так і люмпенізований. Якщо перший принесе користь і компанії, і собі, то другий шукатиме користь виключно для себе самого.

Література: 1, 3, 10, 19, 20, 32

ТЕМА 14. Оцінка та атестація персоналу.

Питання лекції:

1. Зміст понять «оцінювання» й «атестація».
2. Оцінка персоналу як соціальна технологія.
3. Методи і технології оцінки персоналу. Структуроване есе керівника.
4. Атестування державних службовців та категорій працюючих, що визначені законом.

Питання 1

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності індивідів, які в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за такої відповідності організація та індивіди досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності індивідів вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій управління персоналом. Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі суто індивідуальні риси людини, як краса, розум, сила, ретельність, завжди визначаються «проти чогось», а отже, підлягають оцінюванню. Отже, правомірним є твердження, що оцінювати персонал – це значить порівнювати «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній фірмі на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають із його виробничих завдань.

Завіновська Г. вважає, що оцінку персоналу можна розглядати як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. У той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають положення працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці. На думку Колота А. оцінка персоналу – надто складна управлінська проблема. Варто визнати, що в теоретичному й методичному планах вона недостатньо розроблена. На практиці застосовується безліч методик, способів оцінки, які дають різні за рівнем об'єктивності результати. Зазначимо, що і в зарубіжній практиці бракує ідеальних методик оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок про доцільність застосування тих чи інших методів оцінки персоналу або про рівень їх об'єктивності. Англійський економіст Паттен Томас Х. зазначає, що питання полягає не в тому, оцінювати персонал чи ні (адже така оцінка в той чи інший спосіб відбувається в реальному житті завжди), а в тому, чому віддавати перевагу: методичній системі чи неформальним оцінкам. Визначення цінності працівника на основі аналізу рис його характеру не дає надійних висновків, які

до того ж легко спростувати, посилаючись на їхній «суб'єктивізм». Тому краще оцінювати 270 працівників за результатами їхньої праці й поведінки. Але обов'язковими мають бути й особисті контакти керівника і підлеглого в ході оцінки останнього, бо такі контакти можуть стати ефективним стимулом для поліпшення роботи. Отже, проаналізувавши та узагальнивши погляди різних вчених на поняття «оцінювання персоналу» можна зробити висновок, що оцінювання персоналу – це виражений в усній або письмовій формі процес визначення трудового потенціалу працівників, рівня використання їхнього потенціалу, відповідності працівників наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності їхньої трудової діяльності, а отже, визначення цінності працівників для підприємства, організації. За всієї різниці підходів до оцінки персоналу, які застосовуються в зарубіжній і вітчизняній практиці, їх об'єднує така загальна ознака, як приблизність оцінки. Проте відсутність ідеальних методик не знижує значущості практики оцінювання персоналу. Здоровий глузд підказує, що краще користуватися не до кінця досконалими методиками оцінки, ніж узагалі жодними. Слід пам'ятати, що найгірший вид оцінки – це її відсутність. На думку Уткіна Є. та Кочеткова А., ефективно управління працівниками вимагає періодичного їх оцінювання й атестування для вирішення таких питань: планування потреб у залученні нових працівників та переміщення наявних всередині організації; звільнення працівників; підвищення їх кваліфікації і планування професійних кар'єр, створення резерву кадрів; визначення і диференціації винагород; підвищення ефективності мотивування праці та її якості; оптимізація обміну інформацією між керівниками і підлеглим; здійснення організаційних змін.

Атестація працівників – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (невідповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей. Система оцінювання персоналу – це цілеспрямовано підібрана і організована сукупність елементів і відношень між ними, спрямована на підвищення ефективності управління персоналом у контексті реалізації цілей і місії організації. Як свідчить практика провідних країн світу, найдоцільнішим є конструювання і застосування систем оцінювання персоналу, сформованих із урахуванням таких критеріїв: – форми оцінювання (усне, письмове); – характеру оцінювання (формалізоване; неформалізоване); – діапазону оцінювання (часткове, комплексне); – періоду оцінювання (перманентне, періодичне); – мети оцінювання (ретроспективне, діагностичне, розвиваюче); – суб'єкта оцінювання (оцінювання безпосереднім керівником, зовнішнє, індивідуальне, колективне оцінювання); – предмета/критерії в оцінювання (оцінювання особистості, кваліфікації, поведінки, ефективності, змішане оцінювання); – способів отримання оцінок (абсолютні, відносні); – груп оцінюваних працівників (працівники фізичної праці, ІТП, працівники управління, керівники, менеджери). Побудова системи оцінки персоналу в кожній організації є вкрай важливою й відповідальною справою. У загальному вигляді система оцінки персоналу містить такі блоки: 1. Зміст оцінки (об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки). 2. Система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання. 3. Система способів, методів та інструментів оцінювання. 4.

Процедура оцінювання, якою визначаються його порядок, місце проведення, суб'єкти, терміни й періодичність, а також технічні й організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу

Питання 2

Оцінювання осіб, які надають трудові послуги організації, присутнє на всіх етапах їх трудової діяльності, тобто, в системі «вхід – діяльність – вихід». На етапі входу предметом оцінювання є найчастіше якості осіб, які претендують на працевлаштування, на етапі діяльності – трудова поведінка, а на етапі виходу – ефективність праці. Макарова І. вважає, що висновки оцінювання й атестування персоналу впливають на ефективність системи управління організацією і перебіг виробничо-господарських та управлінських процесів у ній. Цілі, функції та принципи оцінки персоналу можна згрупувати. Крушельницька О. вважає, що оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня) виконує дві основні функції: орієнтуючу й стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрямки і способи подальшої діяльності. Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

Хміль Ф. виділяє дві основні функції оцінки персоналу – вимірювальну і розвиваючу. Вимірювальна функція полягає в отриманні даних про працівника щодо рівня його попередньої і теперішньої праці, її якості, виконуваних ним обов'язків, ступеня його відповідальності вимогам робочого місця. Розвиваюча функція реалізується під час аналізу можливостей працівника щодо розвитку інтелектуального, ділового потенціалу, умінь, підвищення рівня кваліфікації. На нашу думку оцінка персоналу виконує всі розглянуті функції, які виділяли у своїх дослідженнях Хміль Ф. та Крушельницька О., тому їх доцільно об'єднати. На думку Колота А. практика управління переконливо свідчить, що оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах: – невідворотності (обов'язковості); – загальності (оцінюють кожного); Оцінка персоналу Функції Принципи Цілі орієнтуюча стимулююча вимірювальна розвиваюча невідворотності загальності систематичності всебічності об'єктивності гласності результативності Адміністративна Інформативна Мотиваційна – систематичності (оцінка здійснюється постійно); – всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини); – об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності та поведінки; використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників; охоплення достатньо тривалого періоду роботи і врахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду); – гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб); – демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих); – результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки). Метою оцінювання персоналу є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий

результат діяльності первинного трудового колективу й організації загалом. Це означає, що об'єктом оцінювання повинні бути не людина загалом, а тільки істотні її якості, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки. Основними цілями оцінки персоналу є: – адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці); – інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; – мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку. Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращення управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Основою забезпечення цього і є оцінка кадрів як відправна для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці. Проведення оцінки персоналу дозволяє: – планувати кар'єру та просування працівників по службі; – визначати рівень компетентності спеціалістів; – здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників; – одержати психологічний портрет працівників організації; – проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів; – вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі; – визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації; – знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів; – розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності; – раціоналізувати методи роботи з персоналом. Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращення його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дозволяє скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи. Проведення оцінки персоналу дає інформацію про: – ефективність роботи працівників; – потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту; – причини неефективної роботи окремих спеціалістів; – потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; – бажання і надії працівників; – шляхи удосконалення організації праці. На результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень із проблем: – підбору і розстановки кадрів, виявлення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства; – просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі; – покращення структури, стилю, методів управління персоналом; – зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих. Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників – поточну та перспективну.

Питання 3

Методи оцінки включають: – методи виявлення елементів (показників) змісту оцінки; – методи вимірювання величини того чи іншого показника. Виявлення елементів (показників) змісту оцінки, у свою чергу, включає: –

програму збирання інформації; – методи збирання інформації; методи її обробки та оформлення. Одна з основних проблем оцінки персоналу – це проблема збирання інформації. На практиці використовуються три основні групи методів збирання інформації: вивчення документів та інших письмових джерел, бесіди й опитування, спостереження. Вивчення документів та інших письмових джерел включає, передусім, вивчення об'єктивних даних про працівника (вік, освіта, стаж роботи, послужний список тощо) та результати його праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. Інформація про результати праці знаходить відображення в матеріалах звітності про виконання працівниками виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому. Важливим джерелом інформації, що використовується в оцінці персоналу, є бесіди й опитування. Бесіда – це отримання усної інформації від самого працівника, а опитування – від інших осіб. Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отримується під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівника, виконання завдань. Коли інформацію зібрано, треба її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації пов'язано з використанням системи балів і коефіцієнтів. Система оцінки персоналу Зміст оцінки Система способів, методів та інструментів оцінювання Процедура оцінювання Система критеріїв оцінки та їхнє вимірювання. Четвертою складовою оцінки персоналу є процедура самого оцінювання, яка має дати відповідь на запитання: – де проводиться оцінка? – хто проводить оцінку? – який порядок і періодичність оцінки? – як оформлюються результати оцінки, як їх доводять до працівника і як використовують? Залежно від цілей та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок персоналу. Вони класифікуються за багатьма ознаками. Класифікація видів оцінки персоналу наведена в таблиці 12.2. За змістом оцінки можуть бути частковими, коли оцінюються лише певні якості виконавця чи виконання, та комплексними, коли оцінюються комплексні характеристики ділових і особистісних якостей, трудової поведінки, результатів діяльності [32, с. 281]. За регулярністю проведення розрізняються: регулярні оцінки, які проводяться постійно, періодичні, які проводяться раз на півроку, на рік, на два роки; та епізодичні, які обумовлені певним випадком (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо)

Залежно від періоду оцінювання оцінка поділяється на поточну, підсумкову й перспективну. Поточна оцінка визначає рівень поточного виконання 277 працівником своїх обов'язків, підсумкова оцінює виконання та його результати після завершення певного періоду (1, 2, 3, 5 років), перспективна визначає здібності, якості, мотивації, очікування стосовно майбутніх завдань і дає змогу прогнозувати потенційні можливості [20, с.126]. Залежно від критеріїв оцінювання розрізняють: кількісну та якісну оцінки, оцінку часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями). За системністю оцінювання використовуються: системні оцінки, проведення яких охоплює всі блоки системи оцінки; безсистемні оцінки, коли оціннику надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання. За суб'єктом оцінювання розрізняються

оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими та всебічна, так звана 3600 – оцінка, яка враховує в комплексі всі перераховані оцінки. Крім того, суб'єктом оцінювання може бути й сам оцінюваний. У такому разі йдеться про самооцінку, або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрішню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає проведення мотиваційно-оцінного моніторингу. Елементи самооцінки часто вводяться в атестаційні форми. Наприклад, у військово-будівельній корпорації «Бектел» за 10-15 днів до співбесіди за підсумками оцінювання працівники повинні заповнити спеціальну форму з самооцінкою, у яку мають внести пропозиції щодо піднесення продуктивності своєї праці. Поєднання внутрішньої та зовнішньої оцінок персоналу дає змогу повніше реалізувати орієнтувальну та стимулюючу функції оцінки. За професійно-функціональною структурою оцінюваних оцінка може мати такі види: – оцінка робітників; – оцінка службовців (фахівців); – оцінка керівників. Остання класифікація має істотне значення, оскільки вагомо впливає на вибір критеріїв, методів та процедур оцінювання. Отже, система оцінювання персоналу – це цілеспрямовано підібрана і організована сукупність елементів і відношень між ними, спрямована на підвищення ефективності управління персоналом у контексті реалізації цілей і місії організації. Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства. Змістовне й ефективне оцінювання працівників можливе лише за умови застосування об'єктивних методів і розроблених на їх основі методик, орієнтованих на цілі, завдання й результативність цього процесу. У системах оцінювання працівників можуть застосовуватися різноманітні методи. Метод оцінювання – сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника. Вибір конкретного методу залежить від особливостей системи оцінювання. Методи оцінювання поділяють на об'єктивні (засновані на критеріях і показниках, які піддаються чіткому вимірюванню) та суб'єктивні (грунтуються на суб'єктивних поглядах і судженнях осіб, які проводять оцінювання) та комплексні. Розробка методичного забезпечення є однією з найважливіших умов успішного проведення оцінювання працівників.

Методи оцінювання персоналу повинні: – відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання; – бути простими і зрозумілими; – передбачати використання кількісних показників (оптимально 5-6); – сполучати письмові та усні завдання. Коротка характеристика найпоширеніших методів оцінювання персоналу наведена в додатках. Далі розглянемо деякі методи оцінювання персоналу більш детально. У складі об'єктивних методів переважають описові техніки, які є досить простими і можуть застосовуватися в різноманітних формах оцінювання персоналу. Найбільш поширеним є методи довільного опису, структуровані описи, методи самооцінювання, оцінювання за визначеними цілями і критичних випадків. Метод довільного опису – найпростіший. До нього часто вдаються керівники, характеризуючи ефективність праці підлеглих. У такому описі, як правило, намагаються з'ясувати фактори, які спричинили результати їх праці, сильні і слабкі сторони, компетенції працівника. Такого типу оцінювання може мати поточний характер, проводитися у зручний час і в довільно обраній формі. Перевагою методу довільного опису є всебічно аргументована оцінка

працівника, недоліком – неможливість порівняння його з іншими працівниками. Особа, яка здійснює довільний оцінний опис, повинна володіти відповідними знаннями і вміннями для його складання. Структуровані описи характеризують ефективність праці за конкретними критеріями, що полегшує порівняння оцінюваних осіб (наприклад, для певної категорії працівників встановлюють певні нормативні показники продуктивності праці, з якими порівнюють фактичну продуктивність праці кожного окремо взятого оцінюваного працівника). Метод самооцінювання полягає у самотійному заповненні оцінюваною особою аркушів, що містять запитання або твердження (інколи з кількісними оцінками). Особа, яка здійснює самооцінювання, повинна мати змогу коментувати власні оцінки. Оцінювання за визначеними цілями сформувалося у межах управління за цілями, яке останнім часом трансформувалося в управління за ефектами. Воно ґрунтується на переконанні, що оцінювання можна здійснювати у процесі спільного визначення цілей працівником і його безпосереднім керівником і наступного аналізу досягнутих результатів праці (ступеня реалізації цілей). Цей процес розпочинається з дискусії щодо цілей для певного робочого місця і способів їх реалізації і закінчується аналізом чинників, завдяки яким досягнуто конкретного результату. Отримана при цьому інформація є свідченням придатності працівника для виконання доведених завдань, а також його потенційних можливостей для інших робіт. Етапами оцінювання за визначеними цілями є: – визначення цілей (встановлення стандартів виконання робіт); – вимірювання й оцінювання досягнутих ефектів; – інформування виконавців про досягнуту ефективність, аналіз можливостей її підвищення; – підготовка інформації для прийняття кадрових рішень (набір, розвиток, винагородження працівників). Оцінювання за визначеними цілями активізує участь працівників у процесі ухвалення рішень, відкриває їм можливості для самотійного вибору способів вирішення поставлених завдань, чим особливо дорожать висококваліфіковані й амбітні працівники. Однак, для використання цього методу потрібно багато часу, передусім, на початку, що зумовлено включенням працівника у процес розроблення цілей, а також можливими упередженнями як керівника, так і працівника. Метод критичних випадків передбачає фіксацію безпосереднім керівником фактів, які свідчать про відхилення у поведінці підлеглих від нормативних значень. Такі відхилення можуть бути свідченням як досягнень, так і прорахунків працівника. Послідовне виконання таких записів утворює реєстр успіхів і недоліків підлеглих, на підставі якого формують думку про них. Використання методу критичних випадків протидіє появі у керівників схильності до усередненого оцінювання підлеглих, дає змогу на підставі широкої інформації впливати на зміну їх поведінки. Ранжування полягає в упорядкуванні суб'єктом оцінювання працівників від найкращого до найгіршого. Ранжувальні листи складають на основі певних критеріїв, якими, наприклад, може бути продуктивність, якість праці або надійність працівника. У ранжуванні працівників певного структурного підрозділу іноді одночасно визначають найкращого і найслабкішого, потім тих, що йдуть за ними з обох боків, завершуючи цю роботу формуванням загального списку. Цей метод не складний і може застосовуватися без спеціальної підготовки оцінюючих. Однак, він придатний для малих груп. Зі збільшенням кількості оцінюваних складання

ранжувальних листів стає трудомісткішим. Метод попарного порівняння полягає у попарних порівняннях працівників (кожного з кожним) за певним критерієм. Працівнику, на користь якого відбулося порівняння, присвоюють відповідний оцінний бал. Після порівняння кожного з кожним підраховують кількість позитивних виборів (переваг) стосовно всіх працівників. Потім їх підсумовують і на цій основі складають ранжувальний лист. Цей метод не складний і рекомендується для застосування у малих групах. Кількість порівнянь можна вирахувати за формулою: $(1) \quad 2 \cdot 1 \cdot K = N \cdot (N-1)$ де K – кількість попарних порівнянь; N – чисельність оцінюваних працівників. Метод теоретичного розподілу полягає в розстановці оцінюваних працівників відповідно до певного, найчастіше – нормального, розподілу. Для цього суб'єкт оцінювання відносить кожного з оцінюваних до певного інтервалу нормального розподілу. Наприклад, 10% всіх оцінюваних належать до осіб, оцінених найвище, 10% – найнижче. По 20% оцінюваних віднесено до інтервалів із вищою і нижчою за середню оцінками для даної групи, а 40% осіб отримали оцінку в інтервалі «середня». Криву нормального розподілу використовують як певний еталон, порівнюючи з яким фактичну фігуру розподілу, можна з'ясувати внутрішні умови, які визначили її форму. Перевага методу теоретичного розподілу під час оцінювання працівників полягає в необхідності суб'єктів оцінювання диференціювати оцінки. Він дає змогу виявити крайні групи серед оцінюваних працівників, що полегшує ухвалення кадрових рішень. При цьому не всі групи працівників є репрезентативними частками цілого. Тому працівник, оцінений, наприклад, у сильній групі як середній, може бути кращим за працівника слабшої групи, оціненого в ній найвище.

Питання 4

Для організації та проведення атестації наказом керівника державного органу утворюється атестаційна комісія. Залежно від кількості державних службовців і специфіки державного органу, в якому вони працюють, може утворюватися декілька комісій. Кількісний та персональний склад комісії затверджується керівником. Комісія утворюється у складі голови, секретаря та членів комісії. Головою комісії, як правило, призначається заступник керівника державного органу. До складу комісії включаються керівники структурних підрозділів, де працюють державні службовці, представники кадрової та юридичної служб. Керівник може залучати до роботи в комісії незалежних експертів. Для проведення атестації керівників юридичних служб міністерств, інших центральних органів виконавчої влади до роботи в комісії залучається представник Мін'юсту. (згідно з постановами Кабінету Міністрів України від 02.06.2003 р. N 812, від 17.11.2004 р. N 1558, від 18.05.2005 р. N 371)

Комісія повинна забезпечувати об'єктивний розгляд і професійну оцінку діяльності державного службовця, який атестується, зокрема щодо виконання покладених на нього службових обов'язків, а також принциповий підхід у підготовці рекомендацій для подальшого використання його досвіду і знань у роботі державного органу.

Термін і графік проведення атестації затверджуються наказом керівника і доводяться до відома державних службовців, які атестуються, не пізніше ніж за місяць до проведення атестації.

Атестація державних службовців державного органу з нечисленним апаратом (до 5 осіб) може проводитися керівником цього органу або органом вищого рівня. Атестація державних службовців - керівників структурних підрозділів та осіб, які ввійшли до складу комісії, передує атестації інших працівників цих підрозділів.

На кожного працівника, який підлягає атестації, складається службова характеристика, що підписується його безпосереднім керівником, затверджується керівником вищого рівня і подається до комісії не пізніше ніж за тиждень до проведення атестації. Службова характеристика на керівника державного органу підписується керівником державного органу вищого рівня.

Службова характеристика повинна містити аналіз виконання державним службовцем посадових обов'язків; відомості про обсяг, якість, своєчасність і самостійність виконання роботи, ділові якості (ініціативність, відповідальність), стосунки з колегами, інформацію про підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації тощо.

Державний службовець ознайомлюється із службовою характеристикою до атестації під час співбесіди з безпосереднім керівником. У разі незгоди з відомостями, викладеними у службовій характеристиці, державний службовець може подати до комісії відповідну заяву, обґрунтування, додаткові відомості щодо своєї службової діяльності.

На підставі всебічного аналізу виконання основних обов'язків, складності виконуваної роботи та її результативності атестаційна комісія приймає одне з таких рішень:

- працівник відповідає займаній посаді;
- працівник відповідає займаній посаді за умов виконання рекомендацій щодо підвищення кваліфікації з певного фахового напрямку, набуття навичок роботи на комп'ютері тощо;
- працівник не відповідає займаній посаді.

У разі прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді комісія може рекомендувати керівникові зарахувати його до кадрового резерву, дозволити пройти стажування на більш високій посаді, присвоїти черговий ранг державного службовця, встановити надбавку, передбачену законодавством, або змінити її розмір, порушити в установленому порядку клопотання про продовження терміну перебування на державній службі тощо. У разі прийняття рішення про відповідність займаній посаді за певних умов комісія рекомендує керівникові призначити через рік повторне атестування, якщо державний службовець погодиться виконати дані йому рекомендації. У разі прийняття рішення про невідповідність державного службовця займаній посаді комісія рекомендує керівникові перевести цього державного службовця за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню, або звільнити із займаної посади. Кожна рекомендація повинна мати відповідне обґрунтування.

Результати атестації заносяться до протоколу засідання комісії та атестаційного листа, складеного за зразком згідно з додатком. Результати атестації повідомляються державному службовцю, який атестувався, та його керівникові одразу після проведення атестації. Державний службовець ознайомлюється із змістом атестаційного листа під розпис.

Результати атестації та щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків заносяться до особової справи державного службовця. Вони розглядаються під час вирішення питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, встановлення передбачених законодавством надбавок або зміни їх розміру, у разі порушення в установленому порядку клопотання про продовження терміну перебування на державній службі, а також інших питань проходження державної служби.

Література: 3, 8, 10, 13, 15, 23, 28

ТЕМА 15.Управління соціально-психологічним кліматом. Розвиток організаційної та корпоративної культур.

Питання лекції:

1. Поняття та критерії виміру соціально-психологічного клімату у колективі.

2. Управління конфліктами у трудовому колективі.

3. Поняття організаційної та корпоративної культури. Робота з інтеграції колективу.

Командний принцип роботи та шляхи створення команд.

Питання 1

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним із основних завдань менеджерів, оскільки його вирішення створює важливі передумови для ефективної праці. Про важливість сприятливого психологічного клімату можна судити, наприклад, за тою обставиною, що поганий настрій знижує ефективність роботи колективу приблизно в півтора рази. Оскільки обставини піддаються цілеспрямованому впливу, психологічний клімат можна деякою мірою формувати і корегувати. Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм положенням. На нього впливають характер і зміст роботи, відношення до нього людей, престижність, розміри винагороди, перспективи росту, наявність додаткових можливостей (вирішити якісь власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, прославитися), місце здійснення, психологічний клімат. Багато у чому психологічний стан колективу залежить і від уміння його членів свідомо жити за його законами, підкорятися установленим вимогам і порядкам. Результатом згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до навколишнього оточення і більш активне залучення людей до діяльності, відчуття ними особистої безпеки. До числа соціально-психологічних параметрів колективу, якими можна керувати, належать: згуртованість колективу; сумісність співробітників, які в нього входять; психологічний клімат; колективна думка і настрої; традиції колективу. Згуртованість колективу визначається, насамперед, ціннісноцільовою і мотиваційною єдністю його членів. Саме ці умови характеризують індивідуальну поведінку співробітників колективу і ступінь їх внутрігрупових зв'язків, а також рівень згуртованості щодо об'єктів, які суттєво важливі для груп в цілому. Міра спільності мети, позиційної і мотиваційної єдності в групах і колективах неоднакового рівня розвитку буде різною. Сумісність

співробітників, 94 які входять до колективу, їх взаємовідносини є також важливою умовою ефективної роботи колективу. Між людьми, зайнятими спільною працею, виникає проблема психологічної сумісності, яка забезпечує особисте задоволення від роботи, дружні стосунки і на цій основі – успіх колективної праці. При психологічній сумісності учасників спільної діяльності поведінка і вчинки одного викликають схвалення і позитивні емоції у інших. При психологічній несумісності поведінка одного викликає негативні емоції і недоброчливе ставлення інших. Тому керівник повинен досягнути єдності в розумінні основних цілей колективу і засобів їх досягнення. Це необхідна умова сприятливих міжособових відносин. У високорозвинутих виробничих колективах, де єдина цільова спрямованість переважає морально ціннісні соціальні мотиви, кожен цікавиться справами і успіхами всього колективу, турбується про престиж своєї групи та віддає всі сили для досягнення колективних цілей. Для створення нормальних взаємовідносин вирішальною є не психофізіологічна, а соціально-психологічна сумісність співробітників. Соціальна сумісність виникає у тих випадках, коли члени колективу визнають у колегах, в тому числі і в керівництві, здатність виконувати взяті на себе соціальні функції, коли члени колективу вважають, що їх співробітники і керівник відповідають посаді, яку обіймають. Керівник, зі свого боку, також вважає своїх підлеглих людьми компетентними і здібними в професійному відношенні. Збіг взаємних (обов'язково позитивних) оцінок керівника і підлеглих є важливою умовою їх соціальної сумісності. І звичайно ж, між співробітниками і між керівником та підлеглими повинна бути взаємна довіра, насамперед, довіра до політичних, моральних, професійних і вольових якостей. Якщо група не довіряє, наприклад, одному із своїх співробітників, то між групою і цим співробітником не буде соціальної, а відповідно і психологічної сумісності. Сумісність людей завжди передбачає яку-небудь конкретну діяльність і спілкування. В умовах сумісної діяльності з досягнення суспільно-вагомих цілей почуття обов'язку і відповідальності стає вирішальним фактором, який визначає взаємовідносини людей. Саме цими неофіційними відносинами відповідальної залежності визначається психологічний клімат колективу. Психологічний клімат – це та неофіційна атмосфера, яка складається в будь-якому колективі. При здоровому психологічному кліматі люди охоче спілкуються один з одним, схильні до взаєморозуміння. У таких умовах створюється доброзичлива емоційна обстановка, яка здатна ефективно вирішувати службові завдання. Моральний клімат визначається тим, які цінності в колективі є домінуючими: товарицькість, принциповість, взаємодопомога, висока свідомість або, навпаки, користолюбство, заздрість, кругова порука. Працездатний, згуртований колектив виникає не відразу – йому передують довгий процес його становлення і розвитку.

Питання 2

Серед найбільш значущих соціально-психологічних аспектів менеджменту персоналу варто виділити управління конфліктними ситуаціями в організації як невід'ємної частини соціального життя і взаємодії людей. Конфлікт в організації виражається у зіткненні та боротьбі її членів за розподіл і перерозподіл ресурсів, за владу, зміну статусу та ін. З цих позицій конфлікт має, насамперед, функціональну роль, що допомагає вчасно знайти проблеми в її

діяльності та стимулювати розвиток. Сучасний підхід до конфлікту дозволяє виділити такі моменти, які зобов'язані враховувати менеджери: – силове придушення конфлікту веде до його загострення; – знання причин і законів протікання конфліктів допомагає зменшувати їхні негативні наслідки; – у багатьох випадках організація і спеціальне регулювання трудових відносин дозволяють використовувати енергію конфлікту в творчих цілях. Очевидно, як і будь-яке інше явище, конфлікти мають свої плюси і мінуси. Для управління персоналом особливого значення набувають функції конфліктів, які можна розглядати в якості позитивних і негативних. До позитивних функцій відносять: розвиток самостійності та творчості працівників; ріст співробітництва і новаторської діяльності; посилення зацікавленості в справах фірми; виникнення ефективних організаційних побудов фірми; різнобічне пророблення варіантів щодо вирішення проблем і т.ін. До негативних функцій конфліктів відносять: зниження дисципліни працівників і продуктивності праці; звільнення кваліфікованих працівників; домінування особистісних цілей над загальними; роз'єднаність дій працівників; неефективне використання ресурсів; надання більшого значення «перемозі» у конфлікті, чим вирішенню проблеми, що його спричинила, і т.ін. У залежності від причин конфлікти розділяють такі: на конфлікти цілей, конфлікти обставин, конфлікти культур, спровоковані конфлікти. Усі класифікації конфліктів у визначеній мірі умовні, і на практиці в будь-якому конфлікті присутні ознаки тієї або іншої класифікації. Проте знання характеристик, на яких ґрунтуються різні класифікації конфліктів, важливі для розуміння їхньої природи і способів урегулювання. Типи конфліктів визначають за різними підставами. Наприклад: – за рівнем їхнього виникнення: внутріособистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю і групою, конфлікт між групами; – за ступенем вираження: конфлікт відкритий, схований, потенційний; – за спрямованістю: конфлікт вертикальний і горизонтальний; – за способами вирішення: антагоністичний, компромісний і та ін. Управління конфліктами припускає усунення причин, що лежать в основі конфлікту, і організацію взаємодії конфліктуючих сторін. З відомих методів управління конфліктами найбільш ефективними є: структурні та міжособистісні методи (стилі). До структурних методів вирішення конфліктів відносяться: – роз'яснення працівникам і підрозділам вимог до роботи (повноважень і відповідальності, очікуваних результатів, процедур і правил); – координація й інтеграція дій конфліктуючих сторін; формування комплексних – зміна системи винагороди. До міжособистісних методів вирішення конфліктів відносять: – примушення, для якого характерний високий ступінь уваги до своїх інтересів і низький – до інтересів інших (можливо тільки за явна владна перевага однієї зі сторін); – вирішення проблеми, що характеризується великою увагою як до своїх інтересів, так і до інтересів іншої сторони, припускає обмін думками і пошук рішень, які задовольняють усіх (найбільш продуктивний, тому що закінчується перемогою обох сторін і їхнім переходом до порозуміння і співробітництва); 93 – відхилення, яке відрізняється низьким ступенем уваги як до своїх інтересів, так і до інтересів іншої сторони, який припускає відхід від обговорення проблеми (найменш продуктивний, тому що не вирішує проблеми, що спричинила конфлікт); – згладжування, що ґрунтується на високому ступені уваги до інтересів іншої сторони і на низькому – до власних інтересів

(відмовлення від вирішення проблеми, блокування розвитку «тихим виром» і, отже, «програш» обох сторін); – компроміс, тобто пошуки вирішення проблеми взаємними поступками (установлення компромісу на ранніх стадіях конфлікту не вирішує дійсних проблем і може бути неконструктивним). Як відомо, будь-яка конфліктна ситуація має негативне відображення на подальшому розвитку колективу в цілому, основним завданням керівника є недопущення конфліктних ситуацій або їх попередження. Оскільки злагоджена робота має позитивне відображення на подальшій діяльності організації в цілому

Питання 3

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

Корпоративна культура організації включає в себе такі складові: • пріоритетні цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в організації: статус, титули, кар'єрне зростання, саму роботу; • віру в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість тощо; • комунікаційну систему і мову спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, аббревіатури, жестикуляції й т.п.; • усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу в працівників, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це; • взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом й владою, досвідом й знаннями, релігією й громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів; • процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації; • трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи кар'єрне зростання; • зовнішній вигляд, одяг, спосіб харчування, подання себе на роботі, діловий стиль.

Функції корпоративної культури Селективна Комунікативна Стабілізаційна Захисна Оптимізаційна Мотивувальна Виховна Керівна.

Місія організації – це її філософія, сенс існування, призначення, напрямки розвитку організації. Місія пояснює суть і функції організації, визначає цілі та засоби їх досягнення, орієнтує поведінку співробітників і об'єднує їх в єдине ціле, встановлює певний психологічний клімат, формує корпоративний дух, основні цінності, визначає імідж і бренд тощо. Цінності організації – це те, що найбільше працівники цінують у житті, людях, моральній та духовній культурі, чим вони найбільше дорожать і чому надають важливого значення. Корпоративні норми – це правила для керівників та працівників, які визначають, що доречно (або недоречно) робити в організації. Всі ці правила прописані в корпоративному кодексі. Корпоративний кодекс є зведенням загально-корпоративних цінностей, норм і правил поведінки працівників. Складові ефективною корпоративної культури: • створення команди, високий командний дух; • прагнення до інновацій; • висока творча ініціативність

працівників; • постійне підвищення кваліфікаційного рівня, вдосконалення компетентності; • гордість за підприємство, створення позитивного іміджу останнього; • бачення і досягнення стратегічних цілей підприємства; • кадрова безпека; • стресостійкість тощо.

Література:4 ,6, 22, 27, 30

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра соціології і публічного управління
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ

Методологія та методи роботи з персоналом
(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти другий (магістерський)
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
(шифр і назва)

спеціальність 054 Соціологія
(шифр і назва)

освітня програма Соціологічне забезпечення економічної діяльності
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни професійна підготовка; обов'язкова
(загальна підготовка / професійна підготовка; обов'язкова/вибіркова)

форма навчання денна
(денна / заочна/дистанційна)

Харків – 2024 рік

Завдання для самостійної роботи побудовано за тематичними ознаками. На кожну окрему тему курсу пропонується певна кількість питань на які студенти мають знайти відповідь самостійно та пропонується окрема тема (теми) для підготовки повідомлень, розгляду аналітичних питань, фіксованих виступів та рефератів, за результатами виконання яких студенти представляють презентації.

Тема 1. Наука управління персоналом і професія HR-менеджера.

Опрацювання лекційного матеріалу.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Організація як система та потреба в управлінській функції для подолання хаосу та невизначеності.
2. Два роди управління персоналом: 1) лінійне виробниче управління, 2) робота з персоналом.
3. Професія HR-менеджера.
4. Кадрові служби в структурі сучасного підприємства.
5. Функції, що виконує СУП (служба управління персоналом).

Питання для перевірки знань та цільових виступів:

5. В чому різниця понять «лінійне виробниче управління персоналом» і «робота з персоналом»?
6. Які компетенції є важливими для HR-менеджера?
7. Яке місце займає кадровий менеджмент в загальній схемі управління організацією?

Підготовка есе за темою

«Особливості роботи HR служби в різних організаціях (за власним вибором)»;

«Моє розуміння завдань і специфіки професії HR-менеджера і ролі соціологічної освіти для формування відповідних професійних компетенцій».

Література: 1, 2, 4, 6, 11, 13, 36

Тема 2. Історія розвитку науки управління персоналом

Опрацювання лекційного матеріалу.

Підготовка розгорнутих доповідей на питання:

1. Емпіричні прийоми керівництва людьми у стародавньому світі та традиційному суспільстві.
2. Історичні умови та джерела виникнення науки управління персоналом.
3. Адміністративна школа. Ідеї Анрі Файоля.
4. Управління поведінкою, спираючись на потреби людей. Використання ідей А.Маслоу.
5. Праці Г.Мюнстерберга, М.Фоллет.

6. Теорії «Х» та «У» Д.Мак-Грегора.

7. Експерименти Е.Мейо в Хотторні.

Література: 1, 2, 5, 7, 10, 11, 14

Тема 3. Розвиток науки управління персоналом в умовах постіндустріального суспільства

Опрацювання лекційного матеріалу.

Написання реферату за темами із списку.

1. Соціально-виробничий експеримент Роберта Оуена.

2. Життєвий шлях та експериментальна діяльність Ф.Тейлора.

3. Революційні ідеї Г.Форда щодо виробництва та управління кадровим потенціалом.

4. Хотторнський експеримент Е.Мейо та його наслідки для розвитку науки управління персоналом.

5. Політика соціального партнерства та соціальної солідарності в Західній Європі у другій половині ХХ ст.

Робота над курсовою (розробка теми, плану, робота із літературою).

Література: 1, 3, 4, 6, 7, 11, 14, 32, 35

Тема 4. Системна інтерпретація організації і управлінська діяльність

Опрацювання лекційного матеріалу.

Підготовка розгорнутих відповідей на питання:

1. Цілі соціального управління та вимоги, яким повинні відповідати цілі (конкретності, реальності, контрольованості).

2. Сутність і роль цілепокладання в процесі управління.

3. Закони управління, що виражають важливі внутрішні стійкі риси, особливості процесу управління:

– закон необхідної розмаїтості,

– закон спеціалізації управління,

– закон інтеграції управління,

– закон пріоритетності соціальних цілей,

– закон зростаючої суб'єктивності й інтелектуальності в управлінні.

4. Внутрішні та зовнішні обмеження, які необхідно враховувати при підготовці управлінського рішення

5. Особливості прийняття індивідуального та колегіального управлінського рішення.

6. Переваги і недоліки групового та індивідуального ухвалення рішення

7. Способи здійснення соціального контролю.

8. Функції та різновиди соціального контролю.

9. Критерії оцінки ефективності управління

Література: 1,3, 8, 9, 10, 16, 18, 32

Тема 5. Менеджмент і менеджери в організаціях

Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до семінару.

Основні питання:

5. Кібернетична концепція системи управління та її використання для аналізу процесів в організаціях.
6. Організаційно-управлінські структури: сутність та різновиди.
7. Бюрократичний прошарок в організаціях, його функції та ієрархія управлінців.
8. Природа влади в організаціях. Типи влади.
9. Функції та напрямки роботи служби управління персоналом, статуси ейчарів.
10. Стили управління та порівняння їх ефективності у різних ситуаціях та типах організацій.

Завдання

1. Описати позитивні та негативні сторони різних стилів управління персоналом. Деталізуйте переваги і недоліки у наступних ситуаціях: 1) стабільна робота без злетів і падінь, 2) форс-мажорна ситуація, 3) етап швидкого розвитку і змін в організації.

2. Розробіть таблицю порівняння переваг і недоліків існуючих методів управління персоналом.

Література: 2, 3, 5, 6, 10, 12, 21, 25, 30, 32

Тема 6. Персонал організації як об'єкт кадрового менеджменту.

Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до семінару з теми 6.

Підготовка індивідуального завдання 1.

Розробити і відобразити графічно організаційну структуру підприємства або установи:

Машинобудівне підприємство з виготовлення запчастин для сільгосптехніки

Будівельна організація

Торговий центр

Проектний інститут

Філіал банку

Університет (класичний)

Технічний університет

Ресторан

Районний відділ поліції

Автотранспортне підприємство

Питання для перевірки знань та цільових виступів:

1. В яких типах організації за традицією найбільш повно використовується лінійна структура управління персоналом?

2. Які варіанти зміни організаційно-управлінської структури організації є поширеними, і за яких умов вони реалізуються?
3. Яким чином бюрократична модель організації Вебера була пов'язана з епохою, в якій він жив?
4. Які існують правила просування менеджерів в ієрархії організацій?
5. В яких умовах більш ефективними є авторитарний чи демократичний стилі управління?
6. Як можна використати конкуренцію в інтересах управління персоналом?

Література: 2, 6, 9, 10, 21, 24, 30

Тема 7. Кадрова політика і розробка кадрової стратегії організації.

Опрацювання лекційного матеріалу.

Підготовка розгорнутих відповідей на питання:

1. Назвіть якості персоналу, що можуть зробити неефективними будь-який раціональний менеджмент.
2. Яким чином організаційно-управлінська структура залежить від типу організації та її характеристик.
3. Наведіть приклади поділу на професійні групи, спеціальності та спеціалізації для машинобудівного підприємства.
4. Хто з відомих вчених ХХ ст. відрив соціально-психологічну структуру трудового колективу, і яка теорія виникла на базі цього відкриття?
5. Яким чином соціальна структура підприємства може відобразитися на кінцевих результатах його діяльності?

Література: 1, 3, 5, 7, 9, 10, 15, 17, 25

Тема 8. Кадрове планування та планування діяльності СУП

Опрацювання лекційного матеріалу.

Питання для перевірки знань та цільових виступів:

1. Загальні характеристики персоналу як корпоративного об'єкту в системі управління організацією.
2. Організаційно-управлінська структура: поняття, методи утворення та вектори вірогідних змін.
3. Професійна структура трудового колективу як об'єкт управління.
4. Соціальна структура персоналу: основні показники та методи виміру.
5. Соціально-психологічна структура і проблема неформальних груп та лідерів.

Підготовка рефератів за темою із списку.

1. Основні поняття системного підходу.
2. Опис організаційно-управлінської структури НТУ «ХП».
3. Теорія М.Вебера стосовно бюрократичної моделі організації.
4. Типова кар'єра менеджера і можливі відхилення.

5. Економічні механізми управління людьми в організаціях.

Робота над курсовою (підготовка першого теоретичного розділу)

Література: 2, 8, 11, 12, 21, 15, 17, 32

Тема 9. Дослідницько-аналітична діяльність СУП.

Опрацювання лекційного матеріалу.

Основні питання:

1. Формування кадрової політики організації.
2. Кадрова стратегія: сутність та різновиди.
3. Кадрове планування як функція служби управління персоналом.
4. Професіографічний аналіз трудових функцій та складання професіограми.
5. Основні напрямки науково-дослідницької роботи в організаціях.

Підготовка рефератів за темою із списку:

1. Основні юридичні документи, що встановлюють межі управління персоналом.
2. Соціальний паспорт як документ, що використовується службою управління персоналом (СУП).
3. HRM-системи як шлях автоматизації деяких функцій кадрового менеджменту.
4. Кадровий аудит: сутність, завдання, виконавці.
5. Персонал-маркетинг.
6. Нормативний метод планування чисельності працюючих.
7. Загальна структура кадрово-аналітичної діяльності.

Література: 4, 5, 8, 11, 15, 21, 26, 33, 34

Тема 10. Методи набору претендентів до вступу в організацію

Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до семінару з теми 10.

Основні питання:

1. Основні етапи комплектації персоналу та існуючі джерела кадрів.
2. Організація кампанії набору персоналу, цілі та критерії успішності кампанії.
3. Традиційні методи і технології набору кандидатів: переваги та недоліки.
4. Новітні методи набору кандидатів.

Питання для перевірки знань та цільових виступів:

1. В чому полягають переваги зовнішніх і внутрішніх джерел комплектації персоналу?
2. Визначте основних агентів ринку праці та їх типові практики.
3. Якими методами можна порохувати економічну ефективність рекламних оголошень?

4. Для чого вводяться так звані «фільтри» в текст рекламного оголошення?

5. За яких умов компанії використовують метод лізингу персоналу?

Підготувати аналітичну доповідь (3-4 стор.) за темою «Особливості набору претендентів та зміна вимог в умовах карантинних обмежень, військового стану, дистанційної праці, внутрішньої та зовнішньої міграції»

Скласти рекламне оголошення, обрати необхідні канали для розповсюдження оголошення та обґрунтувати обрані канали.

Література: 8 ,10, 12 ,13, 21 ,31, 32 ,33

Тема 11. Методи відбору кандидатів

Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до семінару з теми 11.

Основні питання:

1. Відбір як процедура: цілі, критерії, суб'єкти, інструменти відбору кандидатів до організації.
2. Порівняльна характеристика основних методів відбору кандидатів.
3. Правила і завдання проведення інтерв'ю з кандидатом.
4. Тестові випробування кандидатів.
5. Спеціальні методи перевірки компетенцій кандидатів до вступу в організацію.
6. Відбір кандидатів за допомогою сторонніх спеціалізованих організацій.

Питання для перевірки знань та цільових виступів:

1. Які повноваження СУП у процесі комплектування персоналу організації?
2. Які види психологічних тестів використовують ейчари для відбору кандидатів?
3. Які документи кандидата, як правило, використовують ейчари для попереднього відбору кандидатів?
4. Для яких професій потрібно медичне обстеження кандидатів до вступу в організацію?
5. Яким чином можна перевірити рекомендації, які надає кандидат?
6. За якими компетенціями відбираються кандидати та порівнюються між собою?
7. Чому в певних випадках комплектування персоналу передається сторонній організації?
8. За якими методиками працює центр оцінювання «assessmentcentre»?

Виконання індивідуального завдання 2.

Розробити програму і підготувати структуроване інтерв'ю з кандидатом в організацію. Обрати тип організації і вид професії з наступного списку:

Відбір робочих-верстатників для машинобудівного підприємства

Відбір робітниць для підприємства з шиття одягу

Відбір бухгалтерів для торговельного центру

Відбір різноробочих і підсобних працівників для будівельного маркету

Відбір програмістів для ІТ-підприємства
Відбір лікарів для приватного медичного закладу
Відбір патрульних поліцейських
Відбір водіїв для автотранспортного підприємства
Відбір операціоністів для банку
Відбір охоронців для торговельного гіпер-маркету).

Теми рефератів:

1. Ринок праці як джерело комплектування персоналу: процедури сегментування та позиціонування.
2. Цілі та етапи проведення конкурсу для заміщення кадрів на посадах в організації.
3. Хедхантінг: причини існування та етичні проблеми.
4. Пошук кандидатів через Інтернет.
5. Зміст і функції карти претендента в процедурі відбору.
6. Робота з документами кандидата.
7. Структуроване інтерв'ю з кандидатом: правила складання запитань.
8. Використання поліграф-технологій для перевірки кандидатів.

Робота над курсовою (підготовка другого розділу)

Література: 2, 4, 5, 11, 16, 21, 22, 29

Тема 12: Адаптація персоналу до роботи в організації. Управління трудовою мотивацією працівників організації

Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до семінару з теми 12.

Основні питання:

1. Адаптація як закономірний процес входження нових членів в організацію, типи й форми адаптації.
2. Стратегії адаптації нових членів організації.
3. Програмування адаптації: методи роботи ейчарів з новими членами організації.
4. Методологічні основи управління трудовою мотивацією: основні поняття та теорії, що пояснюють мотиваційний процес.
5. Мотиваційний профіль та мотиваційні типи співробітників.
6. Типи й види стимулів.
7. Роль СУП в оптимізації процесу мотивації персоналу.

Питання для перевірки знань та цільових виступів:

5. Чим відрізняється «первинна» і «вторинна» адаптації?
6. Назвіть поширені форми традиційної адаптації?
7. Визначте критерії успішності адаптації на робочому місці.
8. Яку практичну допомогу може надати СУП особі, що має певні проблеми з адаптацією в організації?
9. Що потрібно врахувати, аби скласти вдалий план (програму) адаптації для конкретного співробітника?

10. Яким чином розстановка персоналу може бути пов'язаною з процесом адаптації?
11. Які управлінські рішення можуть бути ухвалені за підсумками аналізу результатів адаптації нового співробітника в організації?
12. Мотиваційні теорії, що засновані на ідеях А.Маслоу.
13. Визначте основні елементи системи мотивації.
14. Назвіть основні позитивні стимули, що можуть впливати на виробничу поведінку.
15. Чи мають матеріальні стимули певні обмеження з точки зору реакції особистості?
16. Чому фахівці наголошують на тому, що стимулювання має бути відкритим і справедливим?
17. Що таке соціальний пакет, і яку роль він може відігравати у процесі стимулювання праці?

Виконання рефератів за темою із списку

1. Зміст тренінга «Уведення у посаду».
2. Випробувальний термін і стажування як інститути адаптації до виконання трудових функцій.
3. Адаптація роботи до працівника.
4. Внутрішня мотивація працівників та фактори, що можуть на неї впливати.
5. Конкуренція як засіб мотивації персоналу: ідеологічні і практичні аспекти.
6. Негативні стимули та їх ефективність у різних типах організації.
7. Принципи мотивації персоналу.

Література: 1, 3, 10, 19, 20, 32

Тема 13. Організація розвитку колективу та управління професійною кар'єрою.

Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до семінару з теми 13.

Основні питання:

1. Поняття та види ділової кар'єри.
2. Адміністративний супровід ділової кар'єри в організаціях.
3. Організація навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу.
4. Завершення кар'єри в організаціях, прийоми звільнення та вивільнення персоналу.

Питання для перевірки знань та цільових виступів:

5. Чому освіта розглядається як першорядний кар'єрний фактор?
6. Назвіть основні типи й види професійної кар'єри.
7. Яким чином ділова кар'єра залежить від зовнішніх обставин і внутрішніх чинників особистості?
8. Визначте етапи підготовки наказу або розпорядження в організації. Яку роль в цьому процесі відіграють ейчари?
9. Чим відрізняються поняття «вивільнення» і «звільнення» персоналу?
10. В чому полягає процедура лізінгу персоналу?

Що означає термін «аутплейсмент»?

Теми рефератів:

1. Специфіка професійної кар'єри менеджерів.
2. Первинне професійне навчання в організаціях та за їх межами.
3. Документообіг, що супроводжує ділову кар'єру, як функція СУП.
4. Форми вивільнення персоналу та типові помилки служби управління персоналом.

Робота над курсовою (підготовка кінцевого тексту курсової, формулювання висновків)

Література: 1-6, 9, 11, 13

Тема 14. Оцінка та атестація персоналу

Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до семінару з теми 14.

Основні питання:

5. Практична потреба та основні елементи оцінювання персоналу.
6. Методи і технології оцінки персоналу, які використовуються в організаціях.
7. Процедура атестування держслужбовців: правові основи та порядок процедури.

Питання для перевірки знань та цільових виступів:

1. Що може бути використано в якості критерія оцінки персоналу?
2. Назвіть і обґрунтуйте принципи оцінювання персоналу.
3. В чому полягає метод «критичної ситуації»?
4. Які принципові кадрові рішення можуть бути ухваленими за підсумками процедури атестації персоналу?
5. За яких умов та обставин керівництво компанії може звернутися до зовнішніх організацій для проведення процедури оцінювання власного персоналу?

Теми рефератів:

1. Метод оцінювання «360 градусів».
2. Метод «Assessmentcenter».
3. Зміст моделі компетентності та її використання в процедурі оцінки.

Література: 3, 8, 10, 13, 15, 23, 28

Тема 15. Управління соціально-психологічним кліматом. Розвиток організаційної та корпоративної культур

Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до семінару з теми 15.

Основні питання:

9. Поняття і критерії соціально-психологічного клімату.
10. Роль неформальних груп та неформальних лідерів у підтримці психологічного клімату в колективі.
11. Проблема конфліктів у колективі та роль СУП у профілактиці та розв'язанні конфліктів.
12. Посередництво та процедура переговорів під час загострення трудового конфлікту.

13. Сутність та напрямки розвитку організаційної структури.

14. Поняття корпоративної культури.

Питання для перевірки знань та цільових виступів:

1. Яким чином соціально-психологічний клімат може впливати на виробничі показники та плинність кадрів в організації?

2. Чим відрізняються неантагоністичні і антагоністичні конфлікти?

3. Які позитивні функції можуть виконувати неформальні групи в організаціях?

4. З якою практичною метою керівництво організації влаштовує так звані корпоративи?

5. Що таке командний принцип роботи та як можна створити команду?

Яка роль належить ейчарам у розвитку корпоративної культури?

Теми рефератів:

5. Перспективи соціологічного дослідження з виміру стану соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

6. Основні типи конфліктів в організаціях.

7. Медіація та роль медіатора у залагодженні конфліктів.

8. Робота ейчарів з інтеграції колективу та розвитку корпоративної культури.

Робота над курсовою (оформлення списку літератури, додатків, кінцеве оформлення роботи для надання керівнику)

Література: 4, 6, 22, 27, 30

Основна література:

Базова література

1	Балабанова Л. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. Балабанова, О. Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
2	Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 502 с.
3	Крушельницька О. Управління персоналом: навч. посіб. / О. Крушельницька, Д. Мельничук. – К.: Кондор, 2005. – 304 с.
4	Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. / В. Г. Никифоренко. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
5	Робота з персоналом організацій : навч. посіб. / за ред. проф. І.П. Руценка. – Х.: Форт, 2013. – 460 с.
6	Базарів Т. Ю. Управління персоналом в умовах кризи / Т. Ю. Базарів, П. В. Маліновський. – К.: Либідь, 2016. – 250 с.
7	Хміль Ф. Управління персоналом : підручник / Ф. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 487 с.
8	Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. – Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 209 с.

9	Сидоренко А. О. Сучасні методи управління персоналом підприємства [Електронний документ] / А. О. Сидоренко, В. В. Чорній // Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць. – 2020. - № 14. – Режим доступу: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078
10	Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. – Київ: КНЕУ, 2012. – 351 с.
11	Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / [Матросов О. Д., Дюжев В. Г., Матросова В. О., Погорелов І. М. та ін.]. – Х. : НТУ «ХПІ», 2016. – 248 с.
12	Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: авч. посіб. 3-те вид., випр. і доп. – К. : Знання, КОО, 2018. – 435 с.
13	Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: навч.- метод. посіб. / Г. В. Щокін. – К., 2014. – 256 с

Допоміжна література

14	Волкова О. В. Ринок праці. Навчальний посібник / О. Волкова. - К.: Центр учбової літератури, 2007. – 624 с.
15	Данюк В. Кадрове діловодство: навч. посіб. / В. Данюк, Л. Кулаковська. – К.: Каравела, 2006. – 239 с.
16	Дорофієнко В. В. Управління персоналом: Графічне моделювання: [навч.- метод. посібник] / В. В. Дорофієнко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар, В. І. Токарева; Під заг. ред. С.Ф.Поважного. – Донецьк: ДонДУУ. – 2008. – 266 с.
17	Кадрова документація / О. Чігінцева, В. Матвеева, В. Кузнєцова та ін. – Вид. 11-те, перероб і доп. – Х.: Фактор, 2013. – 576 с.
18	Карпенко С. В. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанційного навчання / С. В. Карпенко, О. А. Карпенко. – К. : Університет «Україна», 2007. 273 с.
19	Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
20	Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. – Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 151–154.
21	Колпаков В. Маркетинг персоналу: Навчальний посібник для студ. серед. і вищ. навч. закладів/ В. Колпаков; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2006. – 405 с
22	Корпоративна культура: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
23	Малиновський П. В. Методи оцінки персоналу / П. В. Малиновський // Кадри підприємства. – 2017. – № 8.
24	Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.
25	Особистість в соціальних організаціях: навчально-методичний посібник

	для студентів спеціальності 054 «Соціологія» / К. А. Агаларова, Т. М. Байдак, М. В. Бірюкова, та ін.; за ред. І. П. Рущенко, К. А. Агаларової. – Харків : НТУ «ХПІ», 2020. – с. 163
26	Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Михайлова Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с
27	Шанідзе Н. О. Соціологія конфлікту [Електронний документ] / Н. О. Шанідзе // «Соціологічні студії» Навчальний посібник з дисциплін вільного вибору /Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текст. дані. – Харків, 2021. – С. 246 – 270. – Режим доступу: URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54897
28	Рущенко І.П. Загальна соціологія: підручник / І.П. Рущенко. – Х.: Вид-во НУВС, 2004. – 524 с.
29	Соціологія і психологія: Навч. посіб. / За ред. Ю.Ф. Пачковського. – К.: Каравела, 2009. – 760 с.
30	Organizational Behavior: human Behavior at the work / John W. Newstrom, Ph.D., University of Minnesota Duluth, (2013) - 14 Editions, p. 554.
31	Трейсі Б. Як найняти і втримати хороших співробітників / Б. Трейсі. – К.: ТОВ «Попурі», 2013. – 112 с.
32	Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2017. – 448 с.
33	Хигир Б. Ю. Нетрадиційні методи підбору і оцінки персоналу / Б. Ю. Хигир // Управління персоналом. – 2016. – № 4. – С. 48.
34	Кормишкін Ю. А. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування / Ю. А. Кормишкін, В. В. Уманська // Вісн. аграрної науки Причорномор'я. – 2021. – Вип. 4. – С. 24-34.
35	Ястремська О.М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств: монографія. Х.: ХНЕУ, 2016. – 328 с.
36	Robert I. Wakefield, "Effective Public Relations in the Multinational Organization," in Robert L. Heath, ed., Handbook of Public Relations (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 642.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В ІНТЕРНЕТІ

1. <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/personnel-management/> - Управління персоналом: дієві інструменти. Матеріали для підготовки .
2. <https://maup.com.ua/> - Міжрегіональна академія управління персоналом
3. <https://dl.khadi.kharkov.ua/course/view.php?id=657> – Курс «Управління персоналом» проф. Криворучко О. М.
4. <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom> - Національне агентство України з питань державної служби
5. <https://e.hrliga.com/> - Електронний журнал «Управління персоналом»
6. <https://finance-abm.com/library/articles/hrm/> - Бібліотека Управління персоналом і HR-менеджмент

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра соціології і публічного управління
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Методологія та методи роботи з персоналом
(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти другий (магістерський)
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
(шифр і назва)

спеціальність 054 Соціологія
(шифр і назва)

освітня програма Соціологічне забезпечення економічної діяльності
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни професійна підготовка; обов'язкова
(загальна підготовка / професійна підготовка; обов'язкова/вибіркова)

форма навчання денна
(денна / заочна/дистанційна)

Харків – 2024 рік

Змістовий модуль №1. Теоретичні проблеми управління людськими ресурсами та аналітичні функції СУП.

Модуль передбачає ознайомитися з розвитком поглядів щодо управління персоналом від епохи емпіричних підходів до розв'язання кадрових проблем до виникнення науки управління персоналом та постановки питання щодо відокремлення роботи з персоналом в спеціалізовану галузь управлінської діяльності. Набути навичок інтерпретувати організацію як систему управління, вміти виділяти контури управління, розуміти менеджерську діяльність та аналізувати стилі й методи управління. З'ясувати основні риси, властивості, структурні особливості персоналу організацій, що є важливими в практиці роботи СУП та окремих HR-менеджерів.

Тема 1. Наука управління персоналом і професія HR-менеджера.

8. Організація як система та потреба в управлінській функції для подолання хаосу та невизначеності.
9. Два роди управління персоналом: 1) лінійне виробниче управління, 2) робота з персоналом.
10. Професія HR-менеджера.
11. Кадрові служби в структурі сучасного підприємства.
12. Функції, що виконує СУП (служба управління персоналом).

Література: 1, 2, 4, 6, 11, 13, 36

Тема 2. Історія розвитку науки управління персоналом

1. Соціально-виробничий експеримент Роберта Оуена як приклад випереджаючого мислення у сфері кадрового менеджменту.
2. Виникнення науки управління персоналом на зламі XIX-XX ст. Ідеї Ф.Тейлора та тейлоризм.
3. Класичні теорії управління персоналом.
4. Психологічний напрям в управлінні персоналом.
5. Відкриття поняття «неформальна група» у виробничих колективах.

Література: 1, 2, 5, 7, 10, 11, 14

Тема 3. Розвиток науки управління персоналом в умовах постіндустріального суспільства.

9. Науково-технічна революція, соціально-політичні зміни епохи другого модерну і нові виклики в сфері трудових відносин та кадрового менеджменту.
10. Концепція людського капіталу та новий погляд на персонал компаній.
11. Концепція управління людськими ресурсами як зміна парадигми у сфері кадрового менеджменту.
12. Новітні теорії кадрового менеджменту, що ґрунтуються на ідеях управління людськими ресурсами.
13. Теорія «Z» У. Оучі. Цільове управління. Модель рамкового управління. Управління за допомоги делегування. Партисипативне управління.

Література: 1, 3, 4, 6, 7, 11, 14, 32, 35

Тема 4. Системна інтерпретація організації і управлінська діяльність

1. Організація як складна система. Поняття системи управління та інтерпретація організації у якості системи управління.
2. Базові поняття системи управління: суб'єкти управління, об'єкт управління, управлінський цикл, мета і предмет управління, механізми управління, методи і технології управління.
3. Поняття організаційно-управлінської структури.
4. Типи організаційно-управлінських структур: лінійна структура, лінійно-функціональна структура, лінійно-штабна структура, дивізійна структура, мережева структура.

Література: 1,3, 8, 9, 10, 16, 18, 32

Тема 5. Менеджмент і менеджери в організаціях

1. Кібернетична концепція системи управління та її використання для аналізу процесів в організаціях.
2. Організаційно-управлінські структури: сутність та різновиди.
3. Бюрократичний прошарок в організаціях, його функції та ієрархія управлінців.
4. Природа влади в організаціях. Типи влади.
5. Функції та напрямки роботи служби управління персоналом, статуси ейчарів.
6. Стили управління та порівняння їх ефективності у різних ситуаціях та типах організацій.
7. Методи управління, що використовують менеджери в організаціях.

Література: 2, 3, 5, 6, 10, 12, 21, 254, 30, 32

Тема 6. Персонал організації як об'єкт кадрового менеджменту.

6. Загальні характеристики персоналу як корпоративного об'єкту в системі управління організацією.
7. Організаційно-управлінська структура: поняття, методи утворення та вектори вірогідних змін.
8. Професійна структура трудового колективу як об'єкт управління.
9. Соціальна структура персоналу: основні показники та методи виміру. Соціально-психологічна структура і проблема неформальних груп та лідерів.

Література: 2, 6, 9, 10, 21, 24, 30

Тема 7. Кадрова політика і розробка кадрової стратегії організації.

1. Напрямки і методи аналітичної діяльності ейчарів.
2. Сутність кадрової політики. Суб'єкти, що визначають зміст кадрової політики.
3. Кадрова стратегія як реалізація кадрової політики.

Основні типи кадрових стратегій: стратегія кадрового розвитку, стратегій підтримки кадрового балансу, стратегія оптимізації кадрового складу, стратегія скорочення персоналу, стратегія ліквідації та вивільнення персоналу.

Література: 1, 3, 5, 7, 9, 10, 15, 17, 25

Тема 8. Кадрове планування та планування діяльності СУП.

1. План як керівний документ у діяльності СУП.
2. План кадрових заходів як практична реалізація кадрової політики та стратегії.
3. Планування чисельності персоналу. Методологія кадрового планування.
4. Основні методи планування персоналу.
 - Балансовий метод.
 - Нормативний метод

Математико-статистичний метод.

Література: 2, 8, 11, 12, 21, 15, 17, 32

Змістовий модуль №2. Основні практичні функції СУП

Засвоїти основні методи та технології залучення осіб у якості кандидатів до вступу в організацію, розуміти переваги та недоліки кожного з методів. Засвоїти сутність методик, за якими відбувається відбір кандидатів до вступу в організацію, розуміти можливості, переваги та недоліки різних підходів та технологій відбору. З'ясувати роль СУП у процесі адаптації нових членів організації на своїх робочих місцях, ознайомитися з методами роботи, які допомагають новим членам більш ефективно адаптуватися до умов праці та колективу. З'ясувати зміст найбільш інтелектуально складних операцій та видів діяльності, що є функціями СУП та окремих ейчарів. Засвоїти методи роботи служби управління персоналом по супроводу ділової кар'єри членів організації. Засвоїти основні методи впливу на трудову мотивацію, розуміти зв'язок методів з мотиваційним профілем співробітників.

Тема 9. Кадрово-аналітична діяльність в організаціях

8. Формування кадрової політики організації.
9. Кадрова стратегія: сутність та різновиди.
10. Кадрове планування як функція служби управління персоналом.
11. Професіографічний аналіз трудових функцій та складання професіограми.

Основні напрямки науково-дослідницької роботи в організаціях..

Література: 4, 5, 8, 11, 15, 21, 26, 33, 34

Тема № 10. Методи набору претендентів до вступу в організацію

9. Основні етапи комплектації персоналу та існуючі джерела кадрів.
10. Організація кампанії набору персоналу, цілі та критерії успішності кампанії.
11. Традиційні методи і технології набору кандидатів: переваги та недоліки:
 - Іміджева реклама та правила складання рекламних оголошень;

- Канали рекламних оголошень. Ефективність рекламних оголошень;
- Соціально-мережевий метод набору кандидатів;
- Оргнабір як радянська традиція;
- Набір за конкурсними оголошеннями;
- Профорієнтаційна робота як метод стимулювання набору кандидатів.

12. Новітні методи залучення персоналу.

Література: 8 ,10, 12 ,13, 21 ,31, 32 ,33

Тема 11. Методи та технології відбору кандидатів в організацію

1. Відбір як процедура: цілі, критерії, суб'єкти, інструменти відбору кандидатів до організації.
2. Порівняльна характеристика основних методів відбору кандидатів.
3. Правила і завдання проведення інтерв'ю з кандидатом.
4. Тестові випробування кандидатів.
5. Спеціальні методи перевірки компетенцій кандидатів до вступу в організацію.

Відбір кандидатів за допомоги сторонніх спеціалізованих організацій.

Література: 2, 4, 5, 11, 16, 21, 22, 29

Тема 12: Адаптація персоналу до роботи в організації. Управління трудовою мотивацією працівників організації

1. Адаптація як закономірний процес входження нових членів в організацію, типи й форми адаптації.
2. Стратегії адаптації нових членів організації.
3. Програмування адаптації: методи роботи ейчарів з новими членами організації.
4. Мотиваційний профіль та мотиваційні типи співробітників.
5. Типи й види стимулів.

Особливості адаптації та мотивування персоналу в умовах карантинних обмежень та дистанційної форми роботи.

Література: 1, 3, 10, 19, 20, 32

Тема 13. Управління професійною кар'єрою

6. Поняття та види ділової кар'єри.
7. Адміністративний супровід ділової кар'єри в організаціях.
8. Організація навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу.
9. Завершення кар'єри в організаціях, прийоми звільнення та вивільнення персоналу.
10. Основні напрями підтримки працівників, що вивільнюються
11. Лізинг персоналу; temporarystaffing; autstaffing; outsorsing.

Література: 1, 2, 4, 6, 9, 13, 23, 25, 35

Тема 14. Проведення процедур оцінки та атестації персоналу в організаціях

7. Практична потреба та основні елементи оцінювання персоналу.
8. Методи і технології оцінки персоналу, які використовуються в організаціях.

9. Процедура атестування держслужбовців: правові основи та порядок процедури.

Література: 3, 8, 10, 13, 15, 23, 28

Тема 15. Управління соціально-психологічним кліматом. Розвиток організаційної та корпоративної культур

5. Поняття і критерії соціально-психологічного клімату.

6. Роль неформальних груп та неформальних лідерів у підтримці психологічного клімату в колективі.

7. Проблема конфліктів у колективі та роль СУП у профілактиці та розв'язанні конфліктів.

8. Посередництво та процедура переговорів під час загострення трудового конфлікту.

9. Сутність та напрямки розвитку організаційної структури.

10. Поняття корпоративної культури.

Література: 4, 6, 22, 27, 30

Основна література:

Базова література

1	Балабанова Л. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. Балабанова, О. Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
2	Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 502 с.
3	Крушельницька О. Управління персоналом: навч. посіб. / О. Крушельницька, Д. Мельничук. – К.: Кондор, 2005. – 304 с.
4	Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. / В. Г. Никифоренко. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
5	Робота з персоналом організацій : навч. посіб. / за ред. проф. І.П. Руценка. – Х.: Форт, 2013. – 460 с.
6	Базарів Т. Ю. Управління персоналом в умовах кризи / Т. Ю. Базарів, П. В. Маліновський. – К.: Либідь, 2016. – 250 с.
7	Хміль Ф. Управління персоналом : підручник / Ф. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 487 с.
8	Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. – Київ КІП ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 209 с.
9	Сидоренко А. О. Сучасні методи управління персоналом підприємства [Електронний документ] / А. О. Сидоренко, В. В. Чорній // Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць. – 2020. - № 14. – Режим доступу: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078
10	Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. – Київ: КНЕУ, 2012. – 351 с.
11	Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / [Матросов О. Д., Дюжев В. Г., Матросова В. О., Погорелов І. М. та ін.]

	– Х. : НТУ «ХП», 2016. – 248 с.
12	Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: авч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, КОО, 2018. – 435 с.
13	Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: навч.- метод. посіб. / Г. В. Щокін. – К., 2014. – 256 с

Допоміжна література

14	Волкова О. В. Ринок праці. Навчальний посібник / О. Волкова. - К.: Центр учбової літератури, 2007. – 624 с.
15	Данюк В. Кадрове діловодство: навч. посіб. / В. Данюк, Л.Кулаковська. – К.: Каравела, 2006. – 239 с.
16	Дорофієнко В. В. Управління персоналом: Графічне моделювання: [навч.- метод.посібник] / В. В. Дорофієнко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар, В. І. Токарева; Під заг. ред. С.Ф.Поважного. – Донецьк: ДонДУУ. – 2008. – 266 с.
17	Кадрова документація /О.Чігінцева, В.Матвєєва, В.Кузнєцова та ін. – Вид. 11-те, перероб і доп. – Х.: Фактор, 2013. – 576 с.
18	Карпенко С. В. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанційного навчання / С. В. Карпенко, О. А. Карпенко. – К. : Університет «Україна», 2007. 273 с.
19	Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
20	Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. – Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 151–154.
21	Колпаков В. Маркетинг персоналу: Навчальний посібник для студ. серед. і вищ. навч. закладів/ В. Колпаков; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2006. – 405 с
22	Корпоративна культура: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
23	Малиновський П. В. Методи оцінки персоналу / П. В. Малиновський // Кадри підприємства. – 2017. – № 8.
24	Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.
25	Особистість в соціальних організаціях: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 054 «Соціологія» / К. А. Агаларова, Т. М. Байдак, М. В. Бірюкова, та ін.; за ред. І. П. Рущенко, К. А. Агаларової. – Харків : НТУ «ХП», 2020. – с. 163
26	Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Михайлова Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с
27	Шанідзе Н. О. Соціологія конфлікту [Електронний документ] / Н. О. Шанідзе // «Соціологічні студії» Навчальний посібник з дисциплін вільного вибору /Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон.

	текст. дані. – Харків, 2021. – С. 246 – 270. – Режим доступу: URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54897
28	Рущенко І.П. Загальна соціологія: підручник / І.П. Рущенко. – Х.: Вид-во НУВС, 2004. – 524 с.
29	Соціологія і психологія: Навч. посіб. / За ред. Ю.Ф. Пачковського. – К.: Каравела, 2009. – 760 с.
30	Organizational Behavior: human Behavior at the work / John W. Newstrom, Ph.D., University of Minnesota Duluth, (2013) - 14 Editions, p. 554.
31	Трейсі Б. Як найняти і втримати хороших співробітників / Б. Трейсі. – К.: ТОВ «Попурі», 2013. – 112 с.
32	Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2017. – 448 с.
33	Хигир Б. Ю. Нетрадиційні методи підбору і оцінки персоналу / Б. Ю. Хигир // Управління персоналом. – 2016. – № 4. – С. 48.
34	Кормишкін Ю. А. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування / Ю. А. Кормишкін, В. В. Уманська // Вісн. аграрної науки Причорномор'я. – 2021. – Вип. 4. – С. 24-34.
35	Ястремська О.М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств: монографія. Х.: ХНЕУ, 2016. – 328 с.
36	Robert I. Wakefield, "Effective Public Relations in the Multinational Organization," in Robert L. Heath, ed., Handbook of Public Relations (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 642.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В ІНТЕРНЕТІ

7. <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/personnel-management/> - Управління персоналом: дієві інструменти. Матеріали для підготовки .
8. <https://maup.com.ua/> - Міжрегіональна академія управління персоналом
9. <https://dl.khadi.kharkov.ua/course/view.php?id=657> – Курс «Управління персоналом» проф. Криворучко О. М.
10. <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom> - Національне агентство України з питань державної служби
11. <https://e.hrliga.com/> -Електронний журнал «Управління персоналом»
12. <https://finance-abm.com/library/articles/hrm/> - Бібліотека Управління персоналом і HR-менеджмент

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра соціології і публічного управління
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

Методологія та методи роботи з персоналом
(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти другий (магістерський)
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
(шифр і назва)

спеціальність 054 Соціологія
(шифр і назва)

освітня програма Соціологічне забезпечення економічної діяльності
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни професійна підготовка; обов'язкова
(загальна підготовка / професійна підготовка; обов'язкова/вибіркова)

форма навчання денна
(денна / заочна/дистанційна)

Індивідуальне завдання – вид самостійної роботи поза аудиторними годинами, коли студент, використовуючи лекційний матеріал та додаткові джерела знань, розробляє особисту тему. Підготовка рефератів, презентацій – вид самостійної роботи, що виконується студентом (або 2-3 студентами) поза аудиторними годинами. Студент вільно обирає тематику з числа тем, які пропонуються планами семінарських занять, або узгоджує з викладачем ініціативну тематику. Наступним кроком студент здійснює бібліографічний пошук, використовуючи бібліотечні фонди або Інтернет-ресурси. Також складає план реферату/презентації або ставить питання, на які треба отримати аргументовану відповідь. Опанувавши джерела за темою, студент розкриває зміст питань та представляє виконану роботу на семінарі. Обсяг презентації – 15 слайдів, текст доповіді – 4-6 стандартних сторінок, набраних на комп'ютері. Основний зміст презентації доповідається у вільній формі на семінарському занятті, і студент отримує оцінку від викладача.

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Проектна робота №1

(вид індивідуального завдання)

№ з/п	Розробити і відобразити графічно організаційну структуру підприємства або установи	Терміни виконання (на якому тижні)
1	Машинобудівне підприємство з виготовлення запчастин для сільгосптехніки	6-7 тижні
2	Будівельна організація	
3	Торговий центр	
4	Проектний інститут	
5	Філіал банку	
6	Університет (класичний)	
7	Технічний університет	
8	Ресторан	
9	Районний відділ поліції	
10	Автотранспортне підприємство	

Проектна робота №2

(вид індивідуального завдання)

№ з/п	Розробити програму і підготувати структуроване інтерв'ю з кандидатом в організації	Терміни виконання (на якому тижні)
1	Відбір робочих-верстатників для машинобудівного підприємства	10-11
2	Відбір робітниць для підприємства з шиття одягу	
3	Відбір бухгалтерів для торговельного центру	
4	Відбір різноробочих і підсобних працівників для будівельного маркету	
5	Відбір програмістів для ІТ-підприємства	
6	Відбір лікарів для приватного медичного закладу	
7	Відбір патрульних поліцейських	
8	Відбір водіїв для автотранспортного підприємства	
9	Відбір операціоністів для банку	
10	Відбір охоронців для торговельного гіпер-маркету	

Реферат

№ з/п	Теми рефератів	Терміни виконання (на якому тижні)
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Соціально-виробничий експеримент Роберта Оуена. Життєвий шлях та експериментальна діяльність Ф.Тейлора. Революційні ідеї Г.Форда щодо виробництва та управління кадровим потенціалом. Хотторнський експеримент Е.Мейо та його наслідки для розвитку науки управління персоналом. Політика соціального партнерства та соціальної солідарності в Західній Європі у другій половині ХХ ст. Основні поняття системного підходу. Опис організаційно-управлінської структури НТУ «ХП». Теорія М.Вебера стосовно бюрократичної моделі організації. Типова кар'єра менеджера і можливі відхилення. Економічні механізми управління людьми в організаціях.	4-5
11 12 13 14 15 16 17	Основні юридичні документи, що встановлюють межі управління персоналом. Соціальний паспорт як документ, що використовується службою управління персоналом (СУП). HRM-системи як шлях автоматизації деяких функцій кадрового менеджменту. Кадровий аудит: сутність, завдання, виконавці. Персонал-маркетинг. Нормативний метод планування чисельності працюючих. Загальна структура кадрово-аналітичної діяльності.	
18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32	Ринок праці як джерело комплектування персоналу: процедури сегментування та позиціонування. Цілі та етапи проведення конкурсу для заміщення кадрів на посадах в організації. Хедхантінг: причини існування та етичні проблеми. Пошук кандидатів через Інтернет. Зміст і функції карти претендента в процедурі відбору. Робота з документами кандидата. Структуроване інтерв'ю з кандидатом: правила складання запитань. Використання поліграф-технологій для перевірки кандидатів. Зміст тренінга «Уведення у посаду». Випробувальний термін і стажування як інститути адаптації до виконання трудових функцій. Адаптація роботи до працівника. Специфіка професійної кар'єри менеджерів. Первинне професійне навчання в організаціях та за їх межами. Документообіг, що супроводжує ділову кар'єру, як функція СУП. Форми вивільнення персоналу та типові помилки служби управління	7-9

	персоналом.	
33	Внутрішня мотивація працівників та фактори, що можуть на неї впливати.	12-13
34	Конкуренція як засіб мотивації персоналу: ідеологічні і практичні аспекти.	
35	Негативні стимули та їх ефективність у різних типах організації.	
36	Принципи мотивації персоналу.	
37	Метод оцінювання «360 градусів».	
38	Метод «Assessmentcenter».	
39	Зміст моделі компетентності та її використання в процедурі оцінки.	
40	Перспективи соціологічного дослідження з виміру стану соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.	
41	Основні типи конфліктів в організаціях.	
42	Медіація та роль медіатора у залагодженні конфліктів.	
43	Робота ейчарів з інтеграції колективу та розвитку корпоративної культури.	

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра соціології і публічного управління
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ПОТОЧНОГО,
ПРОМІЖНОГО Й ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.**

Методологія та методи роботи з персоналом
(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти другий (магістерський)
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
(шифр і назва)

спеціальність 054 Соціологія
(шифр і назва)

освітня програма Соціологічне забезпечення економічної діяльності
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни професійна підготовка; обов'язкова
(загальна підготовка / професійна підготовка; обов'язкова/вибіркова)

форма навчання денна
(денна / заочна/дистанційна)

Харків – 2024 рік

ЗАВДАННЯ ДЛЯ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ.

Модуль 1

1. Актуальність науки управління персоналом і особливості професії HR-менеджера.
2. Розв'язання кадрових питань у донауковий період: досвід великих стародавніх цивілізацій.
3. Історичні умови виникнення науки управління персоналом та стан трудової сфери в епоху першого модерну.
4. Новаторська система Ф.Тейлора та фактичне заснування науки управління персоналом.
5. Класичні теорії управління персоналом першої половини ХХ ст.
6. Науково-технічна революція, соціально-політичні зміни епохи другого модерну і нові виклики в сфері трудових відносин та кадрового менеджменту.
7. Концепція людського капіталу та новий погляд на персонал компаній.
8. Концепція управління людськими ресурсами як зміна парадигми у сфері кадрового менеджменту.
9. Новітні теорії кадрового менеджменту, що ґрунтуються на ідеях управління людськими ресурсами.
10. Кібернетична концепція системи управління та її використання для аналізу процесів в організаціях.
11. Організаційно-управлінські структури: сутність та різновиди.
12. Бюрократичний прошарок в організаціях, його функції та ієрархія управлінців.
13. Природа влади в організаціях. Типи влади.
14. Функції та напрямки роботи служби управління персоналом, статуси ейчарів.
15. Стилi управління та порівняння їх ефективності у різних ситуаціях та типах організацій.
16. Методи управління, що використовують менеджери в організаціях.
17. Загальні характеристики персоналу як корпоративного об'єкту в системі управління організацією.
18. Організаційно-управлінська структура: поняття, методи утворення та вектори вірогідних змін.
19. Професійна структура трудового колективу як об'єкт управління.
20. Соціальна структура персоналу: основні показники та методи виміру.
21. Соціально-психологічна структура і проблема неформальних груп та лідерів.
22. Формування кадрової політики організації.
23. Кадрова стратегія: сутність та різновиди.
24. Кадрове планування як функція служби управління персоналом.
25. Професіографічний аналіз трудових функцій та складання професіограми.
26. Основні напрямки науково-дослідницької роботи в організаціях.

Модуль 2

1. Основні етапи комплектації персоналу та існуючі джерела кадрів.

2. Організація кампанії набору персоналу, цілі та критерії успішності кампанії.
3. Традиційні методи і технології набору кандидатів: переваги та недоліки.
4. Новітні методи набору кандидатів.
5. Відбір як процедура: цілі, критерії, суб'єкти, інструменти відбору кандидатів до організації.
6. Порівняльна характеристика основних методів відбору кандидатів.
7. Правила і завдання проведення інтерв'ю з кандидатом.
8. Тестові випробування кандидатів.
9. Спеціальні методи перевірки компетенцій кандидатів до вступу в організацію.
10. Відбір кандидатів за допомоги сторонніх спеціалізованих організацій.
11. Основні питання:
12. Адаптація як закономірний процес входження нових членів в організацію, типи й форми адаптації.
13. Стратегії адаптації нових членів організації.
14. Програмування адаптації: методи роботи ейчарів з новими членами організації.
15. Поняття та види ділової кар'єри.
16. Адміністративний супровід ділової кар'єри в організаціях.
17. Організація навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу.
18. Завершення кар'єри в організаціях, прийоми звільнення та вивільнення персоналу.
19. Основні питання:
20. Методологічні основи управління трудовою мотивацією: основні поняття та теорії, що пояснюють мотиваційний процес.
21. Мотиваційний профіль та мотиваційні типи співробітників.
22. Типи й види стимулів.
23. Роль СУП в оптимізації процесу мотивації персоналу.
24. Основні питання:
25. Практична потреба та основні елементи оцінювання персоналу.
26. Методи і технології оцінки персоналу, які використовуються в організаціях.
27. Процедура атестування держслужбовців: правові основи та порядок процедури.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З КУРСУ ДО ЕКЗАМЕНУ.

1. Наука управління персоналом і професія HR-менеджера.
2. Поняття управлінням персоналу у широкому і вузькому значеннях. Робота з персоналом та її основні функції.
3. Донауковий період в управлінні людськими ресурсами: методи та прийоми управління у традиційному суспільстві.
4. Виникнення науки управління персоналом: модель кадрового менеджменту в епоху раннього модерну.
5. Експеримент Роберта Оуена та формування потреби у наукових знаннях.
6. Технократична концепція управління персоналом. Праці Тейлора і тейлоризм.

7. Причини критики підходу Ф.Тейлора до оптимізації трудових функцій.
8. Адміністративна школа управління персоналом. Ідеї Файоля.
9. Психологічний напрям в розвитку науки управління персоналом. Управління людьми через потреби.
10. Школа «людських стосунків» в науці управління персоналом. Експерименти і праці Мейо.
11. Виробництво і людина в умовах постмодерну: нові вимоги до персоналу і кадрового менеджменту.
12. Концепції людського капіталу та її значення для розвитку роботи з персоналом.
13. Управління людськими ресурсами як розвиток менеджменту персоналом.
14. Зміна парадигм в науці управління персоналом та сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту.
15. Системний підхід в управлінні персоналом: поняття та елементи системи управління персоналом.
16. Поняття організаційно-управлінської структури. Лінійний тип.
17. Лінійно-функціональний тип організаційно-управлінської структури в організаціях.
18. Ієрархія, влада, відповідальність в управлінні персоналом.
19. Основні види влади в організаціях.
20. Суб'єкти управління персоналом. Роль і завдання бюрократичного прошарку.
21. Основні завдання, функції, структура служби управління персоналом в сучасних організаціях.
22. Основні типи методів управління персоналом.
23. Стилi управління персоналом: переваги і недоліки.
24. Персонал організації як об'єкт управління. Основні критерії поділу персоналу на групи.
25. Соціальна структура персоналу організації.
26. Соціально-професійна структура персоналу організації.
27. Напрями і методи аналітичної діяльності ейчарів.
28. Кадрова політики в організаціях: процес формування і основні різновиди.
29. Кадрова стратегія як основа практичної діяльності служби управління персоналом.
30. Планування людських ресурсів та маркетинг персоналу.
31. Професіографічний аналіз трудової діяльності та розробка професіограм.
32. Кадровий аудит та наукові дослідження у трудових колективах.
33. Сутність функції набору персоналу та основні джерела рекрутингу.
34. Методи набору персоналу.
35. Переваги і недоліки різних каналів іміджевої реклами в процесі набору персоналу.
36. Іміджева реклама та структура рекламного оголошення для залучення кандидатів в організацію.
37. Сутність, цілі та критерії добору кандидатів до вступу в організацію.
38. Етапи, організація, основні методи процедури відбору кандидатів.
39. Інтерв'ю з кандидатами: форми та види.

40. Тестові методики відбору кандидатів: основні види, функціональні можливості та обмеження.
41. Використання методики «центр оцінювання» (AssessmentCenter) в цілях відбору персоналу .
42. Адаптація як загальна закономірність входження людини до організації в якості її члена.
43. Форми, види, стратегії адаптації нових членів організації.
44. Програми адаптації, тренінг «Вступ до посади» та завдання служби управління персоналом по адаптації нових співробітників.
45. Процес трудової мотивації: основні поняття і теорії.
46. Мотиваційний профіль персоналу та його врахування у процесі мотивації співробітників.
47. Основні типи й види стимулів, які використовуються в організаціях. Принципи стимулювання персоналу.
48. Професійна (ділова) кар'єра: поняття, види, структура.
49. Кар'єра менеджерів: етапи та особливості для менеджерів різної ланки.
50. Основні функції та методи кадрової служби по управлінню професійною кар'єрою.
51. Адміністративний супровід професійної кар'єри. Функції документообігу.
52. Організація професійного навчання, стажування, підвищення кваліфікації персоналу.
53. Поняття вивільнення і звільнення персоналу. Форми вивільнення. Підстави для звільнення.
54. Робота зі співробітниками, що проходять процедуру звільнення.
55. Оцінка персоналу та роль служби управління персоналу в її проведенні.
56. Методи й технології оцінки персоналу.
57. Організація та проведення планових атестацій персоналу.
58. Поняття та критерії оцінки соціально-психологічного клімату організації.
59. Управління конфліктами в організаціях.
60. Робота служби управління персоналом по розвитку організаційної та корпоративної культури.

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма _____ соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

1. Соціальна структура персоналу організації.
2. Використання методики «центр оцінювання» (Assessment Center) в цілях відбору персоналу.
3. Форми, види, стратегії адаптації нових членів організації.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол № 10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри

(підпис)

Володимир МОРОЗ
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор

(підпис)

Надія ШАНІДЗЕ
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма _____ соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 2

1. Основні завдання, функції, структура служби управління персоналом в сучасних організаціях.
2. Переваги і недоліки різних каналів іміджевої реклами в процесі набору персоналу.
3. Інтерв'ю з кандидатами: форми та види.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол № 10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри

(підпис)

Володимир МОРОЗ
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор

(підпис)

Надія ШАНІДЗЕ
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 3

1. Суб'єкти управління персоналом. Роль і завдання бюрократичного прошарку.
 2. Основні типи методів управління персоналом.
 3. Стилi управління персоналом: переваги і недоліки.
- Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри _____ Володимир МОРОЗ
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор _____ Надія ШАНІДЗЕ
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 4

1. Основні види влади в організаціях.
 2. Кадрова політики в організаціях: процес формування і основні різновиди.
 3. Програми адаптації, тренінг «Вступ до посади» та завдання служби управління персоналом по адаптації нових співробітників.
- Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри _____ Володимир МОРОЗ
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор _____ Надія ШАНІДЗЕ
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 5

1. Лінійно-функціональний тип організаційно-управлінської структури в організаціях.

2. Етапи, організація, основні методи процедури відбору кандидатів.

3. Процес трудової мотивації: основні поняття і теорії.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри

_____ (підпис)

Володимир МОРОЗ
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор

_____ (підпис)

Надія ШАНІДЗЕ
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма _____ соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 6

1. Поняття організаційно-управлінської структури. Лінійний тип.
2. Персонал організації як об'єкт управління. Основні критерії поділу персоналу на групи.
3. Мотиваційний профіль персоналу та його врахування у процесі мотивації співробітників.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри

_____ (підпис)

Володимир МОРОЗ
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор

_____ (підпис)

Надія ШАНІДЗЕ
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма _____ соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 7

1. Зміна парадигм в науці управління персоналом та сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту.
2. Тестові методики відбору кандидатів: основні види, функціональні можливості та обмеження.
3. Основні типи й види стимулів, які використовуються в організаціях. Принципи стимулювання персоналу.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувачкафедри

_____ (підпис)

Володимир МОРОЗ
(Ім'яПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор

_____ (підпис)

Надія ШАНІДЗЕ
(Ім'яПРІЗВИЩЕ)

Національнийтехнічнийуніверситет
«Харківськийполітехнічнийінститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифртаповна назва)

Освітня програма _____ соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 8

1. Управління людськими ресурсами як розвиток менеджменту персоналом.
2. Сутність функції набору персоналу та основні джерела рекрутингу.
3. Професійна (ділова) кар'єра: поняття, види, структура.

Затвердженона засіданні кафедрисоціології і публічного управління _____

Протокол № 10 від «30» листопада 2023 року

Завідувачкафедри

_____ (підпис)

Володимир МОРОЗ
(Ім'яПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор

_____ (підпис)

Надія ШАНІДЗЕ
(Ім'яПРІЗВИЩЕ)

Національнийтехнічнийуніверситет
«Харківськийполітехнічнийінститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифртаповна назва)

Освітня програма _____ соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 9

1. Концепції людського капіталу та її значення для розвитку роботи з персоналом.
2. Методи набору персоналу.
3. Кар'єра менеджерів: етапи та особливості для менеджерів різної ланки.

Затвердженона засіданні кафедрисоціології і публічного управління _____

Протокол № 10 від «30» листопада 2023 року

Завідувачкафедри

_____ (підпис)

Володимир МОРОЗ
(Ім'яПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор

_____ (підпис)

Надія ШАНІДЗЕ
(Ім'яПРІЗВИЩЕ)

Національнийтехнічнийуніверситет

«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 10

1. Виробництво і людина в умовах постмодерну: нові вимоги до персоналу і кадрового менеджменту.
2. Адаптація як загальна закономірність входження людини до організації в якості її члена.
3. Основні функції та методи кадрової служби по управлінню професійною кар'єрою.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри _____

(підпис)

Володимир МОРОЗ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор _____

(підпис)

Надія ШАНІДЗЕ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 11

1. Школа «людських стосунків» в науці управління персоналом. Експерименти і праці Мейо.
2. Сутність, цілі та критерії добору кандидатів до вступу в організацію.
3. Адміністративний супровід професійної кар'єри. Функції документообігу.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри _____

(підпис)

Володимир МОРОЗ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор _____

(підпис)

Надія ШАНІДЗЕ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 12

1. Психологічний напрям в розвитку науки управління персоналом. Управління людьми через потреби.
2. Професіографічний аналіз трудової діяльності та розробка професіограм.
3. Організація професійного навчання, стажування, підвищення кваліфікації персоналу.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри

_____ (підпис)

Володимир МОРОЗ
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор

_____ (підпис)

Надія ШАНІДЗЕ
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 13

1. Адміністративна школа управління персоналом. Ідеї Файоля.
2. Іміджова реклама та структура рекламного оголошення для залучення кандидатів в організацію.
3. Поняття вивільнення і звільнення персоналу. Форми вивільнення. Підстави для звільнення.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри

_____ (підпис)

Володимир МОРОЗ
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор

_____ (підпис)

Надія ШАНІДЗЕ
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма соціологічне забезпечення управлінської діяльності Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 14

1. Причини критики підходу Ф.Тейлора до оптимізації трудових функцій.
2. Кадровий аудит та наукові дослідження у трудових колективах.
3. Робота зі співробітниками, що проходять процедуру звільнення.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри _____

(підпис)

Володимир МОРОЗ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор _____

(підпис)

Надія ШАНІДЗЕ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма соціологічне забезпечення управлінської діяльності Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 15

1. Технократична концепція управління персоналом. Праці Тейлора і тейлоризм.
2. Кадрова стратегія як основа практичної діяльності служби управління персоналом.
3. Оцінка персоналу та роль служби управління персоналу в її проведенні.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри _____

(підпис)

Володимир МОРОЗ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор _____

(підпис)

Надія ШАНІДЗЕ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма соціологічне забезпечення управлінської діяльності Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 16

1. Експеримент Роберта Оуена та формування потреби у наукових знаннях.
2. Соціально-професійна структура персоналу організації.
3. Методи й технології оцінки персоналу.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри

(підпис)

Володимир МОРОЗ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор

(підпис)

Надія ШАНІДЗЕ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма _____ соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 17

1. Виникнення науки управління персоналом: модель кадрового менеджменту в епоху раннього модерну.
2. Планування людських ресурсів та маркетинг персоналу.
3. Організація та проведення планових атестацій персоналу.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри

(підпис)

Володимир МОРОЗ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор

(підпис)

Надія ШАНІДЗЕ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма _____ соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 18

1. Донауковий період в управлінні людськими ресурсами: методи та прийоми управління у традиційному суспільстві.

2. Ієрархія, влада, відповідальність в управлінні персоналом.
3. Поняття та критерії оцінки соціально-психологічного клімату організації.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри _____ Володимир МОРОЗ
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор _____ Надія ШАНІДЗЕ
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма _____ соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 19

1. Поняття управління персоналу у широкому і вузькому значеннях. Робота з персоналом та її основні функції.
2. Системний підхід в управлінні персоналом: поняття та елементи системи управління персоналом.
3. Управління конфліктами в організаціях.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувач кафедри _____ Володимир МОРОЗ
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор _____ Надія ШАНІДЗЕ
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра соціології і публічного управління _____ Спеціальність 054 со
(шифр та повна назва)

Освітня програма _____ соціологічне забезпечення управлінської діяльності _____ Форма навчання _____

Семестр 1

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 20

1. Напрями і методи аналітичної діяльності ейчарів.
2. Наука управління персоналом і професія HR-менеджера
3. Робота служби управління персоналом по розвитку організаційної та корпоративної культури.

Затверджено на засіданні кафедри соціології і публічного управління _____

Протокол №10 від «30» листопада 2023 року

Завідувачка факультету

(підпис)

Володимир МОРОЗ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Екзаменатор

(підпис)

Надія ШАНІДЗЕ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)