

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

О. М. Олійник  
Д. Т. Бікулов  
С. В. Маркова  
О. О. Головань  
К. В. Петрова  
К. В. Сухарева

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

**Навчальний посібник  
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра  
спеціальності ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Затверджено  
Вченою радою ЗНУ  
Протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_

**Запоріжжя  
2025**

УДК: 005.93:339.92(075.8)  
М502

Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Петрова К. В., Сухарева К. В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності Д3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 94 с.

Навчальний посібник розроблено відповідно до силябуса дисципліни «Менеджмент персоналу». У посібнику систематизовано теоретичний матеріал з ключових тем курсу. Увагу акцентовано на принципах і підходах до управління персоналом, особливостях соціального розвитку колективу, засадах забезпечення ефективності управління персоналом. До кожної теми подано перелік базових понять і термінів, запропоновано питання для самоконтролю, тести для діагностики рівня засвоєння знань, а також практичні завдання для набуття вмінь і навичок щодо управління персоналом.

Для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності Д3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування».

Рецензент

*Є. В. Макаван*, кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Відповідальний за випуск

*Д. Т. Бікулов*, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
<i>Змістовий модуль 1 Управління персоналом як спеціальна функція менеджменту.....</i>	<i>6</i>
ТЕМА 1 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ..	6
ТЕМА 2 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА .....	11
ТЕМА 3 ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	16
<i>Змістовий модуль 2 Соціальний розвиток колективу та маркетинг персоналу .....</i>	<i>22</i>
ТЕМА 4 ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ .....	22
ТЕМА 5 ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ .....	27
<i>Змістовий модуль 3 Управління кар'єрою в системі менеджменту персоналу .....</i>	<i>33</i>
ТЕМА 6 ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ .....	33
ТЕМА 7 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ТА РУХОМ ПЕРСОНАЛУ .....	39
ТЕМА 8 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ .....	45
<i>Змістовий модуль 4 Забезпечення ефективності менеджменту персоналу.....</i>	<i>53</i>
ТЕМА 9 СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	53
ТЕМА 10 ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	57
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ .....	63
ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ТА АКТУАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ .....	74
ГЛОСАРІЙ.....	76
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА .....	80
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА .....	81
ДОДАТКИ .....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>

## ВСТУП

У сучасних умовах господарювання питання управління персоналом набуває всебічного значення. Більшість сучасних керівників розуміють, що персонал – це найважливіший ресурс, правильно використовуючи який підприємство продемонструє високу ефективність, конкурентоздатність та надійну позицію на ринку. Для цього необхідні спеціальні наукові знання зі стратегії управління персоналом, принципами набору та відбору кадрів, процедурою звільнення та прийому на роботу. Саме такі знання повинні засвоїти здобувачі освіти під час вивчення курсу «Менеджмент персоналу».

У цьому курсі розглядаються принципи управління процесом розвитку та рухом персоналу, процедура оцінювання та атестації, обов'язки кадрової служби, основні етапи формування згуртованого колективу.

Курс побудовано на основі системного підходу до управління персоналом, аналізуються основні питання набору, відбору та процедура прийняття на роботу, процедура проведення атестації на підприємстві. Значна увага приділяється таким питанням, як оцінювання персоналу, організація кадрової роботи на підприємстві, формування колективу та соціальне партнерство.

Окрім основних тем курсу, опорного конспекту для підготовки до занять, в посібнику наводиться також література, що рекомендується для використання під час вивчення курсу «Менеджмент персоналу», перелік основних понять для обов'язкового засвоєння, тести для самоперевірки, практичні завдання.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути таких компетентностей:

- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів не доброчесності;
- здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації;
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності;
- здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Вивчення дисципліни «Менеджмент персоналу» передбачає набуття програмних результатів навчання, що визначені освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»:

- демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;
- виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;
- застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;
- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;
- мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації;
- ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації;
- демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та між культурності;
- застосовувати набуті знання для запобігання корупції та будь-яким проявам недоброчесності в менеджменті.

Послідовність подання програмного матеріалу в посібнику є логічною та відповідає змісту силабуса навчальної дисципліни. У посібнику систематизовано теоретичний матеріал із ключових тем курсу. Запропоновано питання та тести для самоконтролю, закріплення та актуалізації знань, практичні завдання аналітичного та розрахункового характеру, що сприятимуть набуттю навичок управління персоналом та оцінювання ефективності його роботи.

*Змістовий модуль 1*  
*Управління персоналом як спеціальна функція менеджменту*

**ТЕМА 1**  
**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Мета:** ознайомитись з основними засадами управління персоналом; засвоїти основні методи та підходи до управління персоналом; навчитись відрізняти управління персоналом від управління людськими ресурсами.

**Основні поняття:** управління персоналом, персонал, кадри, трудові ресурси, людські ресурси підприємства, трудовий потенціал працівника, *personnel administration, personnel management*, метод управління персоналом.

**План**

- 1 Управління персоналом як функція менеджменту.
  - 1.1 Сутність управління персоналом.
  - 1.2 Види управління персоналом.
- 2 Методи управління персоналом.
- 3 Підходи до управління персоналом.
- 4 Управління людськими ресурсами.

**1 Управління персоналом як функція менеджменту**

Одним із найважливіших складових елементів менеджменту організації є управління персоналом як система ефективного управління працівниками і їхньою діяльністю. **Управління персоналом** – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Управління персоналом – це наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності.

Управління персоналом як наука існує на двох рівнях: **теоретичному** (мета – одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, прогнозування типових організаційних ситуацій) та **прикладному** (охоплює питання зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробку конкретних моделей, проєктів і пропозицій для підвищення ефективності використання робітників).

**1.1 Сутність управління персоналом**

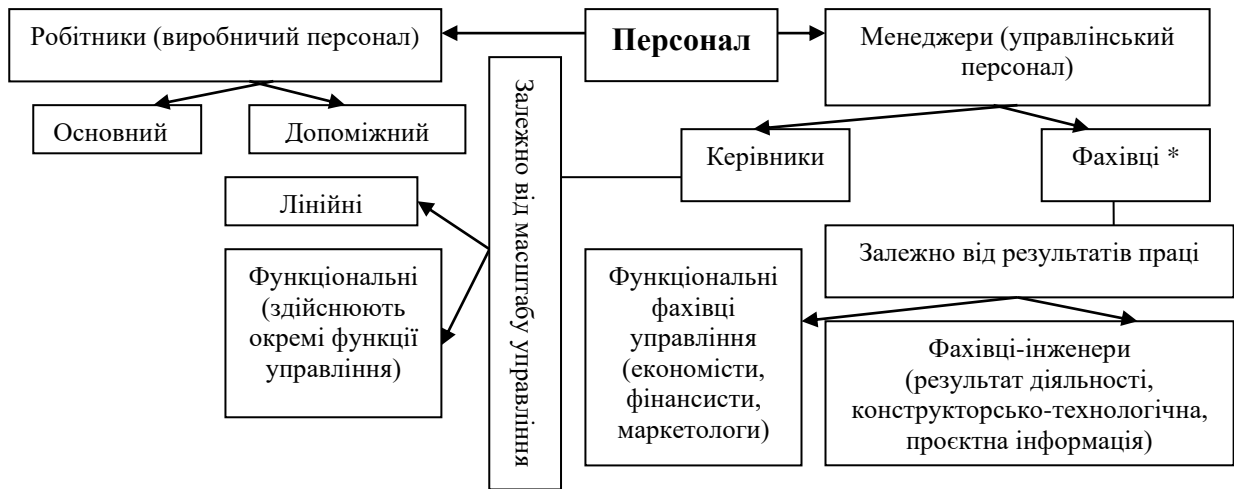
Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять:

**Трудові ресурси** – це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, що необхідні для роботи в народному господарстві.

**Кадри (штатні працівники)** – це основний постійний кваліфікований склад працівників підприємства, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи в обраній сфері.

**Персонал підприємства** (рис.1.1) – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем.

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



\* Відмінність між керівниками і фахівцями – це юридичне право прийняття рішень і наявність у підпорядкуванні інших працівників.

Рисунок 1.1 – Структура персоналу на підприємстві

**Комплексний підхід до управління персоналом** передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначенні ролі соціально-економічних факторів.

**Системний підхід до управління персоналом** – урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається в розробці кінцевих цілей, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

Зовнішні чинники						
Ситуація на ринку праці		Трудове законодавство		Положення на ринку товарів		
Система управління персоналом						
Цілі підприємства	Напрямки діяльності	Організаційна культура	Особливості менеджменту	Перспективи розвитку	Склад персоналу	Розмір підприємства
Внутрішні чинники						

Рисунок 1.2 – Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом

### 1.2 Види управління персоналом

У літературі зустрічаються такі терміни (види управління персоналом), як: **personnel administration** – управління кадрами (набір, контроль, підготовка, використання людських ресурсів підприємства), відносини між адміністративним персоналом і підлеглими в громадських організаціях;

**personnel management** – керівництво кадрами (включаючи підбір, підготовку, умови праці, оплату); трудові відносини адміністрації з індивідуальними працівниками (характерне для приватного сектора економіки);

**менеджмент персоналу** – це системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації. Поняття «**управління працею**» відноситься частіше за все до певної території або підприємства і охоплює питання ефективного використання задіяної робочої сили. Поняття «управління працею» є складовою частиною більш широкого поняття – «економіка праці».

## 2 Методи управління персоналом

**Методи управління персоналом** – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої мети, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці застосовують три групи методів: адміністративні, що ґрунтується на владі, дисципліні або покарні – «метод кнута» (накази, розпорядження, інструктажі); економічні – «метод пряника» (мотивація, участь у прибутках працівників, страхування) та соціально-психологічні (творча атмосфера, моральні санкції та заохочення).

Таблиця 1.1 – Методи управління персоналом

<b>Адміністративні (примушення)</b>	<b>Економічні (зацікавленість)</b>	<b>Соціально-психологічні (переконання)</b>
формування структури органів управління	техніко-економічний аналіз	соціальний аналіз в колективі робітників
накази та розпорядження	матеріальне стимулювання	соціальний розвиток колективу
розробка положень, інструкцій, стандартів організації	економічні норми та нормативи	розвиток у робітників ініціативи та відповідальності

## 3 Підходи до управління персоналом

Виділяють економічний, органічний, гуманістичний підходи до управління персоналом. Розглянемо їх більш детально:

- економічний підхід (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами)
- органічний підхід (акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри).
- гуманістичний підхід (концепція управління людиною)

Таблиця 1.2 – Відмінності в підходах до управління персоналом

<b>економічний підхід</b>	<b>органічний підхід</b>	<b>гуманістичний підхід</b>
- виробництво одного і того ж продукту; - людина згодна бути деталлю машини і поводитись як заплановано може бути ефективним при низько кваліфікованій праці	- поліпшення управління за рахунок уваги до диференційованих потреб людей; - підвищена увага до «екології» в середині - і міжорганізаційних взаємодій	увага приділяється організаційній культурі, впливу культурного контексту на управління персоналом

## 4 Управління людськими ресурсами

Без людей немає підприємства. Без необхідних фахівців жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити. Великі зрушення у

кадровій роботі викликало впровадження нових технологій у менеджменті на основі системного підходу у вирішенні управлінських завдань. Нові технології кадрового менеджменту отримали назву «управління людськими ресурсами».

Таблиця 1.4 – Відмінності управління персоналом і управління людськими ресурсами

<b>Управління персоналом</b>	<b>Управління людськими ресурсами</b>
Вертикальне управління підлеглими	Горизонтальне управління
Централізована кадрова функція	Децентралізована кадрова функція
Мета – забезпечити наявність потрібних людей у потрібних місцях і в потрібний час	Мета – поєднання людських ресурсів, кваліфікації та потенціалів зі стратегією і цілями фірми
Кадрове планування – результат виробничого плану і реакція на нього	Планування людських ресурсів інтегровано в корпоративне планування
Спрямовано на досягнення компромісу між економічними і соціальними партнерами	Спрямовано на розвиток цілісної корпоративної культури і балансування поточних потреб інтегрованої організації з навколишнім діловим середовищем
Економія витрат на відтворенні робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал	Довгострокові інвестиції в людський капітал, що забезпечує постійне професійне зростання кадрів, покращення умов праці

Головна відмінність концепції людських ресурсів від концепції управління персоналом полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням кращої за якістю робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть зі створенням умов для більш повного виявлення можливостей і здібностей, закладених в особі, з подальшим їх розвитком.

### **Питання для самоперевірки**

1. Аналіз сучасних концепцій управління персоналом.
2. Етапи історичного розвитку управління персоналом.
3. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду у вітчизняних умовах.

### **ТЕСТИ**

**1. Цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами – це:**

- а) управління людськими ресурсами; б) управління персоналом;  
в) управління кадрами; г) управління людьми.

**2. На якому рівні управління персоналом розглядається тип кадрової політики на підприємстві?**

- а) горизонтальному; б) теоретичному; в) вертикальному; г) практичному.

**3. Методи управління персоналом поділяються на такі групи:**

- а) організаційні, економічні, психологічні;
- б) економічні, адміністративні, соціально-психологічні;
- в) економічні, розпорядчі, соціальні;
- г) організаційно-розпорядницькі, соціальні, психологічні.

**4. За яким підходом до управління персоналом існує проблема бюрократизму, складності прийняття креативних та самостійних рішень?**

- а) економічний підхід; б) органічний підхід; в) гуманістичний підхід.

**5. До зовнішніх чинників, які впливають на формування системи управління персоналом відносять:**

- а) склад персоналу; б) особливості менеджменту;
- в) податкову систему; г) цілі підприємства.

**6. Цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами – це:**

- а) управління кадрами; б) менеджмент персоналу;
- в) управління трудовими ресурсами; г) управління персоналом.

**7. Найбільш спрямованим на формування корпоративної культури є:**

- а) менеджмент персоналу; б) управління персоналом;
- в) управління кадрами; г) управління людськими ресурсами.

**8. На якій стадії розвитку управління персоналом відбувається децентралізація?**

- а) функціональна інтеграція; б) контрольоване зростання;
- в) стратегічна інтеграція; г) функціональне зростання.

**9. В історичному розвитку управління персоналом можна виділити послідовну зміну таких сучасних концепцій:**

- а) управління трудовими ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною;
- б) управління персоналом, управління кадрами, управління людиною;
- в) менеджмент персоналу, управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людиною;
- г) управління кадрами, управління персоналом.

**10. На формування системи управління персоналом підприємства впливають:**

- а) зовнішні та внутрішні чинники; б) прямі та непрямі чинники;
- в) прямі та похідні чинники; г) формальні та неформальні.

**Рекомендована література:** основна: 1, 2, 6; додаткова: 2, 3, 8.

## ТЕМА 2

### УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

**Мета:** засвоїти сутність поняття «персонал організації»; розглянути структуру персоналу; ознайомитись із вимогами до професійно-кваліфікаційного рівня працівника.

**Основні поняття:** персонал, об'єкт управління, суб'єкт управління, особистість, індивід, кваліфікація, професія, чисельність персоналу, компетентність, професійний розвиток, індивідуальність, структура персоналу, штатна структура персоналу, рольова структура персоналу, організаційна структура персоналу.

#### План

- 1 Персонал як об'єкт та суб'єкт управління.
- 2 Структура персоналу підприємства.
- 3 Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівника.
- 4 Компетентність працівників.

#### 1 Персонал як об'єкт та суб'єкт управління

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

**Об'єктом управління** є персонал підприємств. Як об'єкт управління персоналом слід розглядати лише трудовий колектив, а не окремого працівника, бо тільки колектив націлений на випуск завершеної продукції і підлягає дії всього комплексу законів і положень, які визначають дію системи в цілому.

Під **суб'єктом управління** персоналом розуміють, функціональний апарат, що управляє процесами підготовки, прийому, пристосовування, переміщення виробничих кадрів; лінійний управлінський персонал, що здійснює керівництво підлеглими підрозділами і колективами; різні робітники, профспілкові та інші суспільні організації також неформальні лідери, які є в колективі (рис.2.1).

Управління персоналом розглядає колектив, який складається з особистостей.

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

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

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

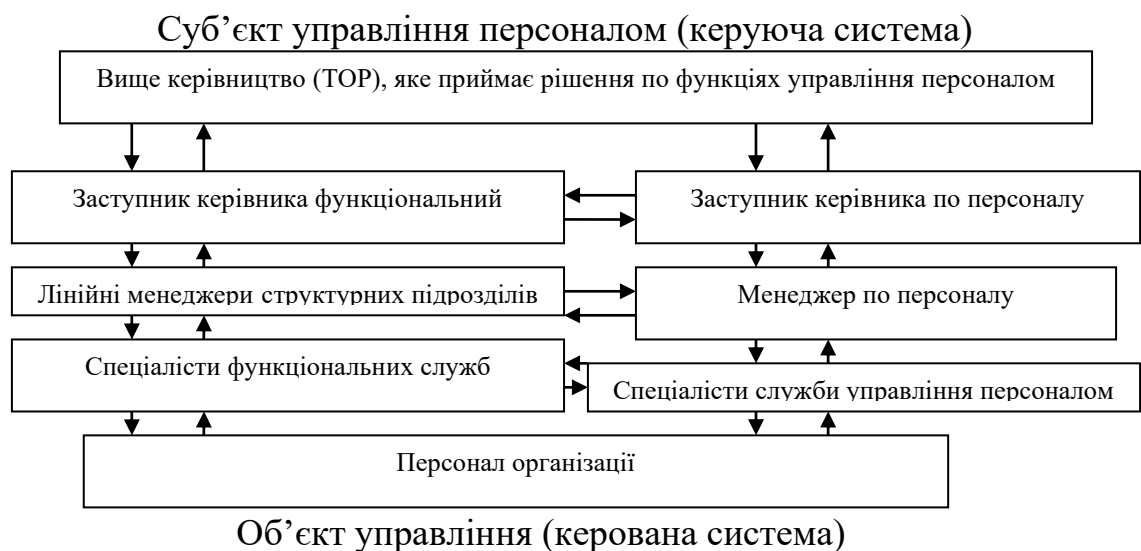


Рисунок 2.1 – Взаємозв'язки суб'єктів і об'єктів управління персоналом організації

Поняття «**індивідуальність**» характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує його природні і особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються: своєрідність особистості, її здатності.

## 2 Структура персоналу підприємства

**Структура персоналу** – сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою. Класифікація структури персоналу: штатна, організаційна, соціальна і рольова.

Штатна структура персоналу	Організаційна структура персоналу	Соціальна структура персоналу	Рольова структура персоналу
відображає кількісно-професійний склад персоналу	характеризує його розподіл залежно від виконуваних функцій	характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій тощо	визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства

## 3 Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівника

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

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

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

Професійна придатність може бути:

- потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);

- реальною (складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

Вимоги до професій визначені в Єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику робіт і професій (ЄТКД) – це нормативний документ призначений для тарифікації робіт, присвоєння кваліфікаційних розрядів працівникам, а також використовується при складанні програм підготовки та підвищення кваліфікації працівників. ЄТКД містить інформацію згідно кожного розряду будь-якої професії характеристики, які розглядаються в трьох розділах: «Характеристика робіт», «Повинен знати» і «Приклади робіт».

У межах кожної професії в результаті розподілу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій.

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

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

Таблиця 2.1 – Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства

Назва кваліфікаційної групи	Загальна характеристика
Фахівці вищої кваліфікації	Вища спеціальна освіта та значний практичний досвід роботи за фахом (понад 5 років)
Фахівці середньої кваліфікації	Вища або середня спеціальна освіта та деякий практичний досвід роботи
Фахівці-практики	Відсутність спеціальної освіти, але значний досвід практичної роботи
Висококваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (2-3 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках
Кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (1-2 роки) та досвід роботи
Малокваліфіковані робітники	Спеціальна підготовка (3 місяці - рік), незначний досвід роботи
Некваліфіковані робітники	Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи

Коефіцієнт кваліфікації персоналу:

$$K_{кв} = \frac{n_{oc} n_d}{N^2}, \quad (2.2)$$

де  $n_{oc}$  – кількість працівників, що мають необхідну освіту;

$n_d$  – кількість працівників, що мають необхідний досвід;

$N$  – загальна кількість працівників.

#### **4 Компетентність працівників**

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

Виділяють такі види компетентності:

1) функціональна (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. В основі професійної компетентності полягає **професійна придатність**, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

2) інтелектуальна компетентність: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) ситуативна компетентність: означає вміння діяти відповідно до ситуації;

4) часова компетентність: відображає вміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

5) соціальна компетентність: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, вміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т. д.

Соціальна компетентність включає:

- знання етики ділового спілкування;
- вміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;
- вміння швидко і правильно передавати інформацію;
- вміння налагоджувати комунікації;
- вміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати робітників.

### **Питання для самоперевірки**

1. Сучасні методи управління персоналом.
2. Кваліфікація персоналу: види та методи визначення.
3. Категорії працівників у складі спискової чисельності.

### **ТЕСТИ**

#### **1. Професія – це:**

- а) певний вид трудової діяльності на підприємстві;
- б) теоретичні та практичні знання певної роботи;
- в) рівень спеціальних знань певної роботи;
- г) рівень практичних навичок певної роботи.

#### **2. Визначте, що таке об'єкт управління:**

- а) працівник підприємства;
- б) трудовий колектив;
- в) керівник підприємства;
- г) люди, які займаються управлінням.

#### **3. Ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини:**

- а) кваліфікація;
- б) реальна професійна придатність;
- в) потенційна професійна придатність;
- г) загальна професійна придатність.

#### **4. До суб'єктів управління персоналом не відносяться:**

- а) працівник кадрової служби;
- б) профспілка;
- в) директор підприємства;
- г) заступник директора.

#### **5. Як називається структура персоналу, що характеризує його розподіл залежно від виконуваних функцій?**

- а) штатна;
- б) рольова;
- в) соціальна;
- г) організаційна.

**6. Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності – це:**

а) спеціальність; б) професія; в) посада; г) кваліфікація.

**7. Сукупність набутих людиною професійних якостей – це:**

а) кваліфікація роботи; б) компетенція працівника;  
в) кваліфікація працівника; г) професійна придатність.

**8. До якої категорії належать працівники, що прийняті на роботу без встановлення конкретного терміну роботи?**

а) постійні; б) тимчасові; в) сезонні; г) за трудовим договором.

**9. До характеристик висококваліфікованого робітника належать:**

а) середня спеціальна освіта+великий досвід роботи;  
б) відсутня середня спеціальна освіта+великий досвід роботи;  
в) вища освіта;  
г) вища освіта+досвід роботи.

**10. Малокваліфіковані робітники – це працівники підприємства, які:**

а) мають вищу освіту і значний практичний досвід;  
б) мають середню спеціальну освіту та чималий досвід роботи;  
в) не мають спеціальної освіти, але мають значний досвід практичної роботи;  
г) мають спеціальну підготовку, незначний досвід роботи.

**11. Потенційна професійна придатність ґрунтується на:**

а) задатках та здібностях;  
б) задатках та здібностях, фізичних властивостях людини;  
в) освоєнні людиною нових знань та навичок;  
г) задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини.

**12. До облікової чисельності персоналу включають:**

а) зовнішніх сумісників; б) сезонного робітника;  
в) звільненого робітника; г) вагітних.

**13. На який максимальний термін приймаються працівники на роботу, яка носить сезонний характер?**

а) до 1 місяця; б) безстроково;  
в) до 6 місяців; г) до 1 року.

**14. Про яку категорію йдеться: «Постійний склад штатних кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку, володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи у вибраній сфері діяльності»?**

а) кадри; в) трудові ресурси;  
б) персонал; г) робоча сила.

**15. Оберіть правильний варіант відповіді: «Що розуміється під частиною населення, що має необхідний фізичний розвиток, здоров'я, освіти, культуру, здібності, кваліфікацію, професійні знання для роботи у сфері суспільно-корисної діяльності»?**

- а) робоча сила;
- б) трудові ресурси;
- в) людський фактор;
- г) персонал.

**16. На якій стадії розвитку управління персоналом відбувається децентралізація?**

- а) функціональна інтеграція;
- б) контрольоване зростання;
- в) стратегічна інтеграція;
- г) функціональне зростання.

**17. В історичному розвитку управління персоналом можна виділити послідовну зміну таких сучасних концепцій:**

- а) управління трудовим ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною;
- б) управління персоналом, управління кадрами;
- в) менеджмент персоналу, управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людиною;
- г) управління кадрами, управління персоналом.

**18. На формування системи управління персоналом підприємства впливають:**

- а) зовнішні та внутрішні чинники;
- б) прямі та непрямі чинники;
- в) прямі та похідні чинники;
- г) формальні та неформальні.

**19. Яким чином поділяється виробничий персонал?**

- а) керівники та службовці;
- б) основний та допоміжний;
- в) основний та керівники;
- г) робітники та менеджери.

**20. До основних категорій персоналу організації належать:**

- а) робітники, фахівці, керівники;
- б) керівники, фахівці, службовці;
- в) службовці, основні робітники, керівники;
- г) інженери, спеціалісти, допоміжні робітники.

**Рекомендована література:** основна: 1, 2, 8, 9; додаткова: 2, 3.

### **ТЕМА 3 ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Мета:** ознайомитись із сутністю, елементами, ознаками та організаційними можливостями колективу; розглянути механізм створення та особливості формальних і неформальних груп.

**Основні поняття:** група, колектив, команда, комітет, робоча група, формальні та неформальні групи, конфлікт, корпоративна культура, легенда, девіз, герой, церемонія.

## План

- 1 Колектив як соціальна група.
- 2 Етапи розвитку колективу.
- 3 Ефективне функціонування груп.
- 4 Корпоративна культура в системі управління персоналом.

### 1 Колектив як соціальна група

**Колектив** – це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яке характеризується груповою згуртованістю. Деякі американські автори вважають колектив «наймогутнішим знарядям, відомим людині».

До ознак колективу належать:

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| 1) наявність загальної цілі у членів колективу | 2) психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею (основою є спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність або взаємна доповнюваність характерів і т. д.) | 3) особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети | 4) сталість взаємодії протягом усього часу існування групи (хоча не обов'язково безпосередньо усіх її членів з усіма) |
|--|---|---|---|

Таблиця 3.1 – Класифікація колективів

За статусом	За характером внутрішніх зв'язків	За механізмом формування	За часом існування	За функціями	За розмірами
- офіційні; - неофіційні	- формальні; - неформальні	- стихійно сформовані колективи; - свідомо організовані колективи (викладацький колектив)	тимчасові; постійні	- колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети; - колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу (товариство філателістів, собаківників); - колективи, які орієнтовані на спілкування (клуби за інтересами)	- малі; - великі. Залежно від можливості/неможливості безпосередньо підтримувати постійні зв'язки між членами колективу

### 2 Етапи розвитку колективу

Процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства. Для успішного створення трудового колективу підприємства необхідно забезпечити такі умови:

- усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;
- уміння кожної людини відомі керівнику та іншим робітникам;
- організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним;

- розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;
- колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;
- відносини у колективі є відкритими.

У процесі свого розвитку трудові колективи проходять через низку послідовних етапів (стадій).

Таблиця 3.2 – Стадії розвитку трудового колективу

Стадія формування колективу	Становлення колективу	Зрілість колективу	Старіння колективу
формується усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання колективних зв'язків, утверджується певний стиль роботи	формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників	демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу	колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статичність колективу

### 3 Ефективне функціонування груп

Формальна група створюється керівником та передбачена в структурі підприємства для виконання конкретних завдань. Серед формальних груп виділяють: **команда** – супідрядні групи керівника-лідера і його співробітників; **комітет** – спеціальні й постійні групи, яким делеговані окремі повноваження щодо управління, координації діяльності.

Неформальні групи формуються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які з тих чи інших причин не задовольняються у межах формальної групи.

На ефективне функціонування груп впливають такі фактори:

1. Розмір групи повинен відповідати її завданням. Групи, що нараховують у своєму складі 5-8 осіб, приймають більш точні рішення. Збільшення розміру групи підсилює тенденцію до неформального її поділу на підгрупи, що може привести до появи неузгоджених цілей.

2. Склад. Під **складом** розуміють ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які вони виявляють при вирішенні проблем. Рекомендується, щоб група складалася з несхожих особистостей (неоднорідним за статтю, віком, темпераментом).

3. Групові норми – це однакові вимоги до сприйняття свідомості, можуть мати:

- <i>позитивний</i> характер: підтримують цілі та завдання підприємства і заохочують поведінку, спрямовану на досягнення цих цілей (гордість за підприємство, досягнення цілей, прибутковість)	- <i>негативний</i> характер: заохочують поведінку, що не сприяє досягненню цілей підприємства (неконструктивна критика керівництва, крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності праці)
--	--

4. Згуртованість. Високий рівень згуртованості може підвищити ефективність діяльності підприємства, якщо цілі групи і підприємства узгоджуються між собою.

5. Конфліктність. Конфлікт (конструктивний, деструктивний) розглядається як багатогранна проблема з рішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту.

6. Статус і функціональна роль членів групи.

7. Соціальний контроль. Люди в трудових колективах розглядаються як об'єкти соціального контролю насамперед тому, що вони не здатні поводитися так, як вони того бажають.

#### 4 Корпоративна культура в системі управління персоналом

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

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

Корпоративна культура базується на таких положеннях:

**Візія (бачення)** – бачення того, куди хоче просуватися компанія, шлях досягнення місії.

**Легенда** – це розповідь про компанію, заснована на реальних подіях, що часто розповідається самими працівниками і служить формуванню іміджу компанії.

**Герой** – це людина, що подає приклад для успішної роботи. Професійні досягнення героїв символізують те, як потрібно діяти, працюючи в компанії.

**Девіз** – це фраза, що стисло виражає ключовий критерій цінності компанії.

**Церемонія** – це спеціально запланований захід, що підкреслює значні достоїнства та досягнення. Наприклад, у компанії проводиться змагання з нагородженням переможців.

Корпоративна культура має три рівні:

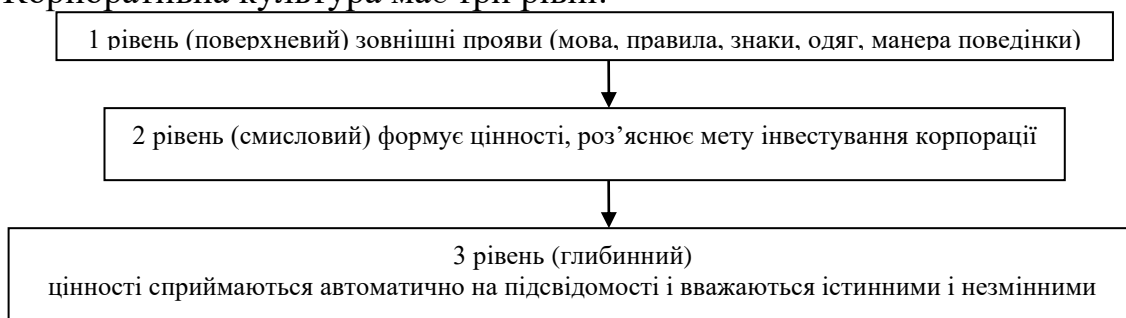


Рисунок 3.1 – Рівні корпоративної культури

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати такі завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства;

- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- зміцнення корпоративної родини (поздоровлення персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями і т. д.).

### **Питання для самоперевірки**

1. Гендерна нерівність у сучасних організаціях.
2. Лідерські якості в управлінні персоналом.
3. Приклади сучасної корпоративної культури, її цінності у вітчизняних компаніях.
4. Взаємодія формальних і неформальних груп у сучасних компаніях.
5. Життєвий цикл організації за І. Адизесом.

### **ТЕСТИ**

#### **1. Перевагою звернення до кадрових служб є:**

- |                      |                              |
|----------------------|------------------------------|
| а) значні витрати;   | в) обмеженість вибору;       |
| б) швидка адаптація; | г) великий вибір кандидатів. |

#### **2. Набір персоналу не являє собою:**

- а) турботу про забезпечення складу організації необхідними службовцями;
- б) створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності;
- в) залучення ймовірних працівників в організацію з метою подальшого відбору;
- г) пошук працівників, що становлять трудовий потенціал підприємства.

#### **3. Звернення до аутсорсингу персоналу є актуальним:**

- а) для переманювання кращих працівників з інших підприємств;
- б) у разі ротації на підприємстві;
- в) коли потрібно виконати певний обсяг роботи;
- г) коли очікують величезний наплив претендентів.

#### **4. Основним недоліком внутрішніх джерел залучення персоналу є:**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| а) поява напруги і суперництва в колективі; | в) непрозорість процесу; |
| г) неможливість планування процесу;         | б) керованість процесу.  |

#### **5. На етапі набору:**

- а) формується кадровий потенціал;
- б) виникає проблема оптимального співвідношення кількості нових співробітників і тих, які вже працюють у компанії;
- в) здійснюється ефективно використання кадрів;
- г) складаються певні традиції.

#### **6. Не існують такі джерела набору, як:**

- |               |                 |
|---------------|-----------------|
| а) зовнішні;  | в) ЗМІ;         |
| б) внутрішні; | г) адаптаційні. |

**7. Кваліфікаційні вимоги до працівника визначаються:**

- а) посадовою інструкцією;
- б) тарифно-кваліфікаційним довідником;
- в) колективним договором;
- г) статутом підприємства.

**8. До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду не належать:**

- а) адаптація;
- б) внутрішній конкурс;
- в) суміщення професій;
- г) ротація.

**9. До зовнішніх джерел залучення кандидатів на посаду не відносяться:**

- а) курси навчання в організації;
- б) списки очікування;
- в) центри зайнятості;
- г) пошук через ЗМІ.

**10. Яка існує послідовність найму на роботу працівника?**

- а) добір-набір-відбір-найм;
- б) набір-підбір-відбір-найм;
- в) відбір-набір-підбір-найм;
- г) підбір-відбір-набір-найм.

**11. Інформація про умови конкурсу на вакантні посади розміщується в засобах масової інформації не пізніше як за:**

- а) 1 місяць;
- б) 2 місяці;
- в) 20 днів;
- г) 15 днів.

**12. Послідовність етапів відбору та оцінка кандидатів на посаду має вигляд:**

- а) резюме-інтерв'ю-тестування-рішення про найм;
- б) інтерв'ю-тестування-вивчення автобіографії-найм;
- в) резюме-найм-вивчення автобіографії;
- г) тестування -інтерв'ю-резюме -найм.

**13. Трудові договори можуть укладатись у таких варіантах, окрім:**

- а) на невизначений термін;
- б) певний термін, не більше 5 років;
- в) певний термін, що закінчується в разі вагітності;
- г) під час виконання будівництва дитячого будинку.

**14. Ким не повинна погоджуватися (підписуватися) посадова інструкція:**

- а) працівником;
- б) керівником;
- в) профспілкою;
- г) юридичним відділом.

**15. Документ, що описує послідовність виконання операцій з управління персоналом із зазначенням виконавців, називається:**

- а) посадова інструкція;
- б) технологічна карта;
- в) професіограма;
- г) оперограма.

**16. Як перекладається з латинської «адаптація»:**

- а) використовувати;
- б) пристосовуватися;
- в) планувати;
- г) змінюватися.

**17. Трудова адаптація працівників – це:**

- а) входження особистості в нову предметно-матеріальну та соціальну сферу;
- б) пристосування працівника до оточуючого середовища;
- в) процес знайомства працівника з трудовим колективом;
- г) поступове набуття навичок із нового виду діяльності.

**18. Відбір – це:**

- а) усебічне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і визначення кращих із них;
- б) рішення про відповідність кандидата на визначену посаду керівником підприємства;
- в) процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації;
- г) процес створення бази даних працівників необхідної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі.

**19. Які риси характеру повинні бути притаманні менеджеру з персоналу?**

- а) впевненість у собі, особиста порядність, повага до інших;
- б) особиста порядність, навички командної роботи, продуктивність;
- в) навички командної роботи, цілеспрямованість, комунікабельність;
- г) вміння організувати роботу інших, комунікабельність та самоствердження.

**20. Трудовий стаж – це:**

- а) загальна тривалість трудової діяльності людини.
- б) тривалість роботи та іншої діяльності, яка на підставі закону прирівнюється до роботи.
- в) тривалість роботи в одній організації чи на одній посаді.
- г) завершення ділової кар'єри.

**Рекомендована література:** 1, 2, 8; додаткова: 2, 3, 8.

***Змістовий модуль 2***

***Соціальний розвиток колективу та маркетинг персоналу***

**ТЕМА 4**

**ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ**

**Мета:** ознайомитись із сутністю згуртованості колективу, факторами групової згуртованості, умовами формування згуртованої групи.

**Основні поняття:** згуртованість колективу, темперамент, сумісність, психологічна сумісність членів групи, гомеостаз, соціальна роль, соціальний розвиток.

**План**

- 1 Сутність і стадії формування згуртованості колективу.
- 2 Умови формування згуртованості колективу.

- 3 Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління.
- 4 Соціальні ролі і відносини в колективі.

### 1 Сутність і стадії формування згуртованості колективу

Словникове визначення згуртованості колективу – це дружний, організований, одностайний колектив.

**Згуртований колектив** – це сукупність індивідів, пов'язаних таких чином, що кожний із них вважає, що переваги від об'єднання мають більшу значимість, ніж ті, які можливо одержати поза групою. Зарубіжні вчені визначають згуртованість як міжособистісну атракцію (тяжіння).

Згуртованість колективу обумовлена:

- а) тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей; взаємними емоційними перевагами;
- б) розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.

Високо згуртовані групи мають певні характеристики: кооперативність, демократичність, досягнення індивідуальних і групових цілей, загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі, пряма оцінка результатів по виконаному колективному завданню, індивідуальна і загальна відповідальність, колективні результати (продукти) праці розглядаються як позитивні.

Виділяють чотири стадії формування згуртованої групи.

Таблиця 4.1 – Стадії формування згуртованої групи

Стадія формування згуртованої групи	Характеристика
1. Прийняття членами групи один одного	Усуваються недовіра і відчуження у відносинах між працівниками, з'являється готовність до співробітництва
2. Розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень	Розширення та інтенсифікація комунікацій, відвертого спілкування. Група є здатною до прийняття колективних рішень
3. Формування групової солідарності	Зростання довіри і зміцнення почуття групової ідентичності. Члени групи одержують задоволеність від самого факту перебування в ній і допомагають один одному
4. Прагнення до максимізації групового успіху	Рациональне використання індивідуальних здібностей, можливостей і взаємодопомоги, забезпечення неформального колективного контролю за виконанням групових завдань. Переміщення акценту з міжособистісної солідарності і підтримки на загальну справу

### 2 Умови формування згуртованості колективу

Формуванню згуртованої групи сприяє наявність у її членів таких якостей, як:

- уміння слухати, співчувати;
- готовність допомагати іншим;
- уміння знайти загальну точку зору, загальні цінності та інтереси; чіткість і ясність позицій;
- прагнення уникнути конфліктів;
- відкритість, гнучкість.

Проте, перешкоджають формуванню згуртованої групи: бажання домінувати або постійно вступати в суперечку; безапеляційні заяви; оцінка ідей інших як поганих або невірних; звичка бути завжди правим; потреба бути переможцем, брати верх; байдужість, апатія, нудьга.

Для формування згуртованої групи необхідні такі умови:

- люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати як «експерти» при вирішенні завдань;

- сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодиноці більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);

- кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи.

$$Z_{sp.} = \frac{B}{0,5N(N-1)}, \quad (4.1)$$

де В – кількість взаємних позитивних виборів;

N – загальна кількість можливих виборів у колективі.

Згуртованість колективу тим вище, чим ближче індекс  $Z_{sp.}$  до одиниці. Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу.

### **3 Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління**

Колектив підприємства має певні психологічні особливості.

1. Характер внутрішнього психологічного клімату формується сукупністю обставин, у межах яких відбувається діяльність людей.

2. Психологічний стан членів колективу характеризується ступенем задоволеності їм своєю діяльністю і її результатами.

3. Ступінь згуртованості членів колективу Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від:

- психологічної сумісності працівників;
- соціально-психологічної сумісності працівників;

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

**Темперамент** – це система емоційних і динамічних властивостей особистості.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності:

- 1) схожість і взаємодоповнення якостей взаємодіючих працівників;
- 2) контрастність властивостей і якостей;

3) **гомеостаз (рівновага)** – саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має метою стійкість і ефективність групової діяльності.

**Сумісність** – одна з найважливіших умов групової згуртованості та ефективності. Групова згуртованість залежить і від таких параметрів, як: вік, рівень освіти, тривалість роботи у підприємстві, спільність соціальних ціннісних орієнтації, політичних і релігійних поглядів, широта групових комунікацій, особистість і стиль керівника та ін.

### **4 Соціальні ролі і відносини в колективі**

Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей. **Роль** – це відносно постійна система поведінки згідно



## **6. Види оплати праці:**

- а) основна, додаткова, преміальна;
- б) відрядна і погодинна;
- в) пряма і непряма відрядна, відрядно-преміальна, акордна, акордно-преміальна;
- г) погодинна проста, погодинно-преміальна, оплата праці від валового доходу.

## **7. Форми оплати:**

- а) основна, додаткова, преміальна;
- б) відрядна і погодинна;
- в) пряма і непряма відрядна, відрядно-преміальна, акордна, акордно-преміальна;
- г) погодинна проста, погодинно-преміальна, оплата праці від валового доходу.

## **8. Системи оплати праці:**

- а) основна, додаткова, преміальна;
- б) відрядна і погодинна;
- в) пряма і непряма відрядна, відрядно-преміальна, акордна, акордно-преміальна;
- г) погодинна проста, погодинно-преміальна, оплата праці від валового доходу.

## **9. Пряма відрядна система оплати праці передбачає, що:**

- а) працівнику сплачується фіксована сума за кожну виготовлену одиницю продукції;
- б) заробітна плата залежить від кількості відпрацьованих годин, незалежно від результатів праці;
- в) працівник отримує щомісячну ставку без врахування обсягу виконаної роботи;
- г) працівник отримує премію за кожен перевищений виробничий план.

## **10. Основою організації оплати праці є тарифна система, яка не включає в себе :**

- а) тарифні сітки;
- б) котирувальні розцінки;
- в) схеми посадових окладів;
- г) тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

## **11. Основна заробітна плата – це:**

- а) будь-який заробіток, що залежить від результатів праці працівника і визначається тарифними ставками, розцінками, посадовими окладами;
- б) встановлений державою розмір зарплати нижче якого не може здійснюватись оплата за фактично виконану роботу;
- в) будь-який заробіток, що за трудовим договором оплачується працівникові за виконану роботу та надані послуги.

г) додаткова винагорода за інтенсивність і якість праці (премії, надбавки, доплати).

**12. Заробіток працівника, що розраховується шляхом перемноження кількості одиниць виробленої продукції та розцінки за одиницю продукції є заробіток при:**

- а) відрядно прогресивній системі;                      б) прямій відрядній системі;  
в) непрямій системі;                                      г) відрядно-преміальній системі.

**13. Мінімальна заробітна плата – це:**

- а) будь-який заробіток, що залежить від результатів праці працівника і визначається тарифними ставками, розцінками, посадовими окладами;  
б) встановлений державою розмір зарплати, менше якого не може здійснюватись оплата за фактично виконану роботу за повний місяць;  
в) будь-який заробіток, що за трудовим договором виплачується працівникові за виконану роботу чи надані послуги;  
г) сума, яка дорівнює середньому доходу в певному регіоні.

**14. Відрядна форма оплати праці включає:**

- а) пряме відрядне;                                      в) відрядно-прогресивне;  
б) відрядно-преміальне;                              г) посадові оклади.

**15. Який розмір мінімальної заробітної плати встановлений у 2024 році?**

- а) 8000 грн;              б) 4173 грн;              в) 4723 грн;              г) 5000 грн.

**Рекомендована література:** основна: 1, 2, 6; додаткова: 2, 3, 5, 12.

## **ТЕМА 5 ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ**

**Мета:** студенти повинні ознайомитися з етапами процесу здійснення набору і відбору кадрів, проаналізувати особливості здійснення кожного етапу.

**Основні поняття:** вакансія, джерела залучення кадрів, ротація, адаптація, трудова адаптація, відбір кадрів, підбір кадрів, внутрішній конкурс, вербування.

### **План**

- 1 Характеристика джерел залучення кадрів.
- 2 Моделі та методи відбору працівників.
- 3 Етапи відбору кадрів.
- 4 Наймання.
- 5 Посадова інструкція.
- 6 Адаптація.

## 1 Характеристика джерел залучення кадрів

Управління персоналом – постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості і кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, відбір та адаптацію персоналу.

**Набір (добір) – відбір (підбір) – випробувальний термін – прийом на роботу (укладання контракту)**

Потребу в персоналі підприємство задовольняє у процесі залучення (набору) і створення резерву працівників для зайняття вакантних посад. **Набір** – система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей. Набір починається із пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. При цьому слід враховувати рух персоналу, а саме: вихід на пенсію, звільнення у зв'язку із закінченням договору та ін.

## 2 Моделі та методи відбору працівників

Набір персоналу проводиться через систему зовнішнього і внутрішнього ринку.

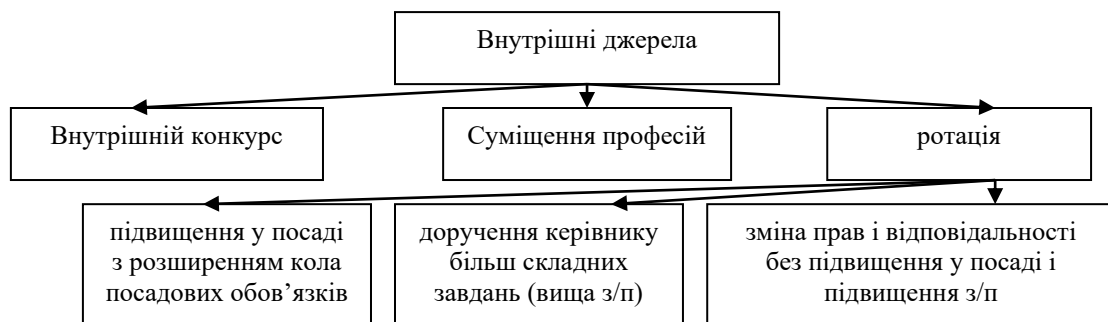


Рисунок 5.1 – Основні джерела внутрішнього набору персоналу

**Внутрішній конкурс** здійснює служба персоналу шляхом розсилки у всі підрозділи інформації про наявність вакансії з пропозицією надати про кандидатів на посаді із числа своїх друзів та знайомих або із числа своїх працівників.

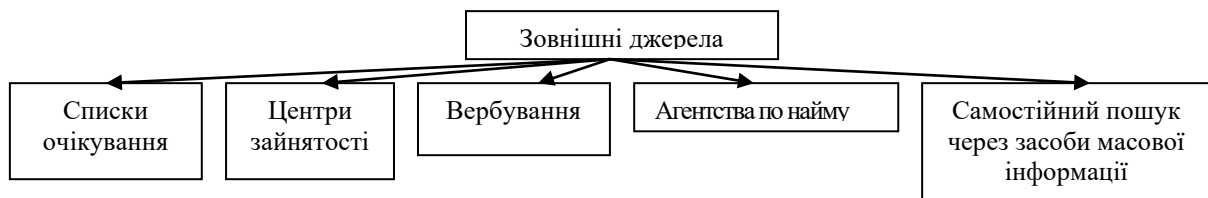


Рисунок 5.2 – Основні зовнішні джерела набору персоналу

**Підбір** персоналу – це комплекс процедур оцінки і прийому на конкретні посади, які полягають в співставленні вимог посади і кваліфікації працівника, його професійного досвіду, а також ділових і особистісних якостей.

**Приймання на роботу** – це виконання дій служби персоналу для залучення кандидатів на посаду, які мають якості, необхідні для роботи в організації. Процес приймання на роботу здійснюється за такою схемою:

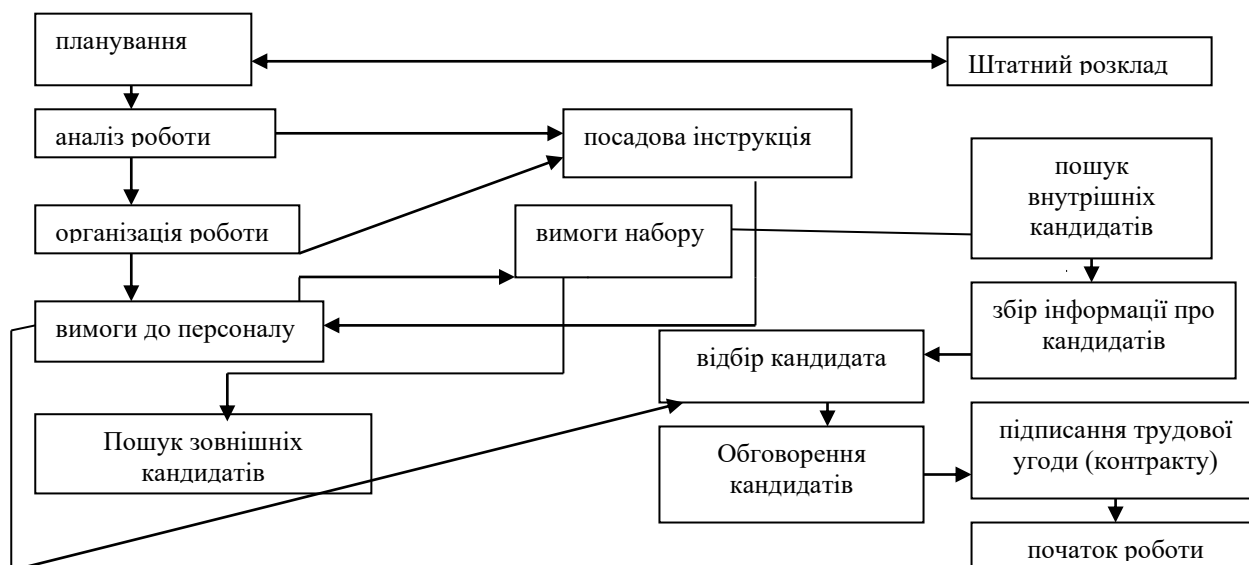


Рисунок 5.3 – Процес набору і відбору кадрів

### 3 Етапи відбору кадрів

**Підбір** – процес створення бази даних про працівників необхідної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі.

Таблиця 5.1 – Процес залучення персоналу

Залучення персоналу
Аналіз змісту роботи
Визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду (фізичні дані, кваліфікація, інтелект, здатності, інтереси, мотивація)
Прийняття рішень щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання (умови майбутньої роботи, оплату, корпоративну культуру)
Вибір джерел залучення персоналу
Здійснення практичних дій щодо залучення персоналу

**Відбір** – процес, у якому організація вибирає із претендентів на посаду одного або декількох осіб, які найкращим чином відповідають вимогам організації в конкретних умовах. Процес відбору відбувається за такою схемою:



Рисунок 5.4 – Етапи відбору та оцінки кандидатів

### 4 Наймання

**Наймання на роботу** – це низка дій, що здійснюються підприємством для залучення кандидатів, які володіють, якостями, необхідними для досягнення його цілей. Відбір є багатоступінчастим, включаючи попередню співбесіду, оцінку анкетних даних, інтерв'ю, тестування, оцінку стану здоров'я, випробувальний термін, остаточне рішення про найм, підписання контракту або укладання трудового договору.

Призначення інтерв'ю з претендентами – детальне ознайомлення з людиною, мотивами вибору даного підприємства і місця роботи, ознайомлення представника підприємства з очікуваннями претендента від майбутньої роботи, ознайомлення претендента з вимогами фірми, з можливостями зростання, перспективами поліпшення якості трудового життя, оцінка особистого враження від претендента, його комунікабельності, доброзичливості, впевненості в собі, можливості швидкої адаптації до колективу і т.д.

Трудовий договір – це угода між працівником і власником (або уповноваженим ним органом чи особою).

**Контракт** – є особливою формою трудового договору, в якому термін дії, права обов'язки та відповідальність сторін, організація праці, умови розірвання, можуть встановлюватись за згодою сторін. Існує дві форми: розширена та скорочена.

### 5 Посадова інструкція

**Посадова інструкція** – нормативний документ, в якому визначені функції, права й обов'язки працівника підприємства.

У посадових інструкціях чітко обумовлюється робота, яку повинен виконувати працівник, тобто його обов'язки з урахуванням займаної посади й отриманої освіти, його права і відповідальність за виконання своїх обов'язків. Інструкції мають містити повний перелік завдань та обов'язків, функцій, кваліфікаційних вимог прав і повноважень, відповідальності, в тому числі з охорони праці, безпечного ведення робіт та екологічної безпеки тощо.

Посадова інструкція складається з розділів: загальні положення; завдання та обов'язки; права; відповідальність. Загальні положення: вказується посада; встановлюється сфера діяльності даного працівника, порядок призначення і звільнення з посади, порядок заміщення і особу, яка заміщає його в період відсутності; визначаються кваліфікаційні вимоги, підпорядкованість фахівця і посадові особи, якими він керує.

Посадові інструкції погоджуються з профспілкою, затверджуються керівником підприємства, або уповноваженим ним органом і доводяться до відома виконавців під час укладання трудового договору із зазначенням дати ознайомлення.

Зміст посадових інструкцій змінюється в тому випадку, якщо змінюється обсяг виконуваних робіт, а не у випадку прийняття на відповідну посаду нового працівника.

### 6 Адаптація

**Адаптація** (лат. *adapto* – пристосовую) – це процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації.

Адаптація нового співробітника до умов праці, колективу, соціального середовища, змісту праці проходить в декілька етапів:

- ознайомлювальний (місяць чи півроку) – виконавець демонструє свої здібності;
- оцінний (до року, іноді до півтора року) – досягається сумісність з колективом, освоєння соціального досвіду;
- завершальний – поступова інтеграція працівників в організації й формування активного творчого співробітника.

Види адаптації: первинна та вторинна; за направленістю (рис.5.5)



Рисунок 5.5 – Види адаптації та фактори, що на неї впливають

Використання процедур адаптації може суттєво активізувати творчий потенціал працюючих і посилити дії корпоративної культури організації.

### Питання для самоперевірки

1. Нестандартні методи набору персоналу.
2. Роль кадрових агентств в залученні персоналу. Лізинг персоналу.
3. Зарубіжний досвід управління професійною орієнтацією працівників.

### ТЕСТИ

#### 1. Кваліфікаційні вимоги до працівника визначаються:

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| а) посадовою інструкцією;              | в) колективним договором; |
| б) тарифно-кваліфікаційним довідником; | г) статутом підприємства. |

#### 2. До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду не відносяться:

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| а) адаптація;          | в) суміщення професій; |
| б) внутрішній конкурс; | г) ротація.            |

#### 3. Внутрішніми джерелами набору персоналу є:

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| а) працівники підприємства-конкурента;    | в) працівники даного підприємства; |
| б) випускники інститутів і університетів; | г) пенсіонери.                     |

#### 4. До зовнішніх джерел залучення кандидатів на посаду не відносяться:

- |                                  |                       |
|----------------------------------|-----------------------|
| а) курси навчання в організації; | в) центри зайнятості; |
|----------------------------------|-----------------------|

б) списки очікування;

г) пошук через ЗМІ.

**5. До переваг внутрішніх джерел набору персоналу відноситься:**

а) широкі можливості вибору;

в) збільшення витрат на залучення кадрів;

б) прозорість кадрової політики;

г) можливість появи панібратства.

**6. Яка існує послідовність найму на роботу працівника?**

а) добір-набір-відбір-найм;

в) відбір-набір-підбір-найм;

б) набір-підбір-відбір-найм;

г) підбір-відбір-набір-найм.

**7. Відбір – це всебічне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і визначення кращих із них здійснюється:**

а) конкурсною комісією;

в) лінійним менеджером;

б) трудовим колективом;

г) менеджером по персоналу.

**8. Інформація про умови конкурсу на вакантні посади розміщується в засобах масової інформації не пізніше як за:**

а) 1 місяць; б) 2 місяці; в) 20 днів; г) 15 днів.

**9. Послідовність етапів відбору та оцінка кандидатів на посаду має вигляд:**

а) резюме-інтерв'ю-тестування-рішення про найм;

б) інтерв'ю-тестування-вивчення автобіографії-найм;

в) резюме-найм-вивчення автобіографії;

г) тестування-інтерв'ю-резюме -найм.

**10. Трудові договори можуть укладатись у таких варіантах, окрім:**

а) на невизначений термін;

б) певний термін, не більше 5 років;

в) певний термін, що закінчується у разі вагітності;

г) під час виконання будівництва дитячого будинку.

**11. Із ким не повинна погоджуватись посадова інструкція?**

а) працівником; б) керівником; в) профспілкою; г) відділом кадрів.

**12. Усі джерела набору кадрів в організації поділяються на:**

а) зовнішні та спеціальні;

в) активні та пасивні;

б) внутрішні та зовнішні;

г) приховані та явні.

**13. Документ, що описує діяльність працівника та її місце в організації, – це:**

а) посадова інструкція;

в) професіограма;

б) кар'єрограма;

г) оперограма.

**14. Документ, що описує послідовність виконання операцій з управління персоналом із зазначенням виконавців, називається:**

а) посадова інструкція;

в) професіограма;

б) технологічна карта;

г) оперограма.

**15. Вимоги, що ставляться діяльністю до виконавця та перелік його найбільш важливих якостей містить:**

а) оперограма;

в) кар'єрограма;

б) психограма;

г) професіограма.

**16. Тимчасове наймання працівників оформляється:**

а) колективним договором;

в) контрактом;

б) трудовим договором;

г) договором підряду.

**17. Як перекладається з латинської мови «адаптація»?**

а) використовувати; б) пристосовуватися; в) планувати; г) змінюватися.

**18. Трудова адаптація працівників – це:**

а) входження особистості в нову предметно-матеріальну та соціальну сферу;

б) пристосування працівника до оточуючого середовища;

в) процес знайомства працівника з трудовим колективом;

г) поступове набуття навичок з нового виду діяльності.

**19. Відбір – це:**

а) усебічне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і визначення кращих із них;

б) рішення про відповідність кандидата на визначену посаду керівником підприємства;

в) процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації;

г) процес створення бази даних о працівниках, необхідної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі.

**20. За допомогою якого методу проводиться роз'яснення і демонстрація прийомів роботи безпосередньо на робочому місці?**

а) інструктаж;

в) лекція;

б) кейси;

г) ділові ігри.

**Рекомендована література:** 1, 2, 7; додаткова: 2, 3, 10.

***Змістовий модуль 3***

***Управління кар'єрою в системі менеджменту персоналу***

**ТЕМА 6**

**ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ**

**Мета:** засвоїти основні методи оцінки професійної підготовки працівників фірми; ознайомитись зі способами і методами здійснення атестаційної оцінки та аналізом отриманих результатів.

**Основні поняття:** оцінка персоналу, атестація, співбесіда, тестування, кваліфікація, ініціативність, компетенція, надійність.

**План**

1 Поняття, об'єкти та цілі оцінки персоналу.

2 Етапи та методи оцінки персоналу.

- 3 Нетрадиційні методи оцінки персоналу.
- 4 Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу.
- 5 Організація проведення атестації персоналу.

### **1 Поняття, об'єкти та цілі оцінки персоналу**

**Ділова оцінка персоналу** – цілеспрямований процес, встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Цілі оцінки персоналу (за Мак-Грегором):

- 1) адміністративні – полягають у прийнятті кадрових рішень адміністрацією на об'єктивній і регулярній основі (підвищити чи понизити на посаді, перевести на іншу посаду, звільнити);
- 2) інформаційні – забезпечення керівників необхідною інформацією про роботу підлеглих та її виконавців, а також працівників про досягнення й недоліки в їх роботі;
- 3) мотиваційні – дають змогу зорієнтувати працівників на поліпшення трудової діяльності в потрібному напрямі, який визначає керівник, а також дає змогу встановити персональні надбавки, різні види матеріального та морального заохочення, винесення подяки тощо.

Об'єкти оцінки:

- результати праці за певний період часу;
- ті чи інші сторони діяльності, або ставлення до своїх обов'язків;
- теперішні й потенційні здатності до роботи;
- риси особистості, пов'язані з виконанням службових функцій.

### **2 Етапи та методи оцінки персоналу**

Етапи оцінки персоналу:

- 1) визначення потреб організації;
- 2) визначення компетенцій фахівців на кожну позицію;
- 3) встановлення стандартів для прийняття рішень;
- 4) оптимізація розробки процедур оцінки, їх окупність;
- 5) розробка та вибір методів оцінки;
- 6) корекція і вдосконалення методик оцінки.

Класифікація методів оцінки персоналу:

#### **1. Співбесіда:**

1.1 у традиційній формі – оцінювання відбувається під впливом несвідомого сприйняття того, наскільки кандидат підходить для зайняття певної посади, проходить в формі відкритих питань;

1.2 у структурованому форматі – передбачає відкриті питання, на які необхідно давати розгорнуті відповіді, основний акцент на професійні теми:

- метод ситуативної співбесіди;
- формалізована чи моделююча співбесіда;
- метод різноспрямованої співбесіди.

#### **2. Тестування:**

- 1.1 тести професійних знань;
- 1.2 тести на виявлення здібностей до навчання;
- 1.3 асисмент-центр;
- 1.4 психологічні тести:
  - тести когнітивних здібностей;
  - особистісні тести.

**Альтернативні методи** – визначаються цінностями і інтересами замовників: астрологія, графологія, фізіогноміка.

При здійсненні оцінки діяльності працівників управління можливе виникнення таких проблем:

- як оцінювати підсумки (ефективність) виробництва;
- як оцінювати внесок функції управління в загальний результат (ефективність управління);
- як оцінювати частку конкретного працівника в загальному результаті.

У 80-і роки минулого століття, спочатку в США, а потім і в європейських країнах, у великих компаніях набули поширення спеціальні програми оцінки потенціалу співробітників за допомогою психологічних методів, що отримали назву Центрів оцінки потенціалу або Асисмент-центр (англ. Assessment Center). Асисмент-центр – це комплексна кадрова технологія, орієнтована на отримання надійної інформації про професійні і особові якості (компетенціях) співробітників. Компетенції – це основоположні характеристики людини, які дозволяють їй робити свою роботу краще в більшості ситуацій, це чинники, які виділяють кращого співробітника в даній ролі.

### **3 Нетрадиційні методи оцінки персоналу**

**Метод стандартних оцінок** – керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожний аспект роботи працівника (відгук керівника, оцінка поведінки в критичних умовах, графічне вираження оцінок).

**Метод алфавітно-числова оцінка** (оцінка особливих якостей) складається шкала, відповідно до якої зіставляються трудові досягнення й особливі якості працівника:

А – оцінка працівника методом порівняння його діяльності з обов'язками;

В – оцінка того, в якій мірі працівнику потрібна допомога і контроль з боку керівника; С – оцінка професійного досвіду працівника.

**Метод вимушеного вибору** – експерти вибирають із набору одну характеристику яка найбільше підходить даному працівнику (уміння планувати, досвід роботи);

**Метод опису** – послідовну ґрунтовну характеристику переваг і недоліків працівника.

**Метод незалежних судів** – оцінка людини працівниками, які з нею не знайомі (5-7 осіб) на основі «перехресного допиту».

**Метод 360°** – працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими.

**Метод інтерв'ю** – претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення.

**Метод оцінки нормативом роботи**, тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості та часі.

**Метод вирішальної ситуації** – для оцінки виконавців, ґрунтується на описі «правильної» і «неправильної» поведінки працівника в певних ситуаціях, ці описи слугують еталоном для зіставлення поведінки працівників.

#### **4 Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу**

**Оцінка працівників** – фахівців (табл. 6.1) проводиться за результатами праці, які можна оцінити кількісно і якісно, наприклад, кількість виготовленої продукції і її якість.

Складність праці фахівців може характеризувати бальна оцінка чинників, що визначають складність праці даної категорії працівників (відповідальність, самостійність, різноманітність робіт та ін.).

На практиці часто використовують метод непрямої оцінки, коли як еталон порівняння використовується посадова інструкція. Інший непрямий підхід до оцінки складності праці – розрахунок відношення середньої величини окладів співробітників підрозділу, зайнятих аналогічними роботами, до величини окладу конкретного фахівця.

Таблиця 6.1 – Основні підходи до оцінки роботи фахівців

Оцінка фахівців		
Оцінка результатів основної діяльності	Оцінка діяльності, що сприяє основній	Оцінка поведінки працівника в колективі
Продуктивність праці	Підвищення кваліфікації	Авторитетність
Складність праці	Творча активність	Вплив на соціально-психологічний клімат у колективі
Якість праці	Суспільна активність	

Методологія оцінки керівників (табл. 6.2) виходить з того, що праця керівників оцінюється перш за все за наслідками роботи підпорядкованого йому підрозділу.

Таблиця 6.2 – Основні підходи до оцінки роботи керівників

Оцінка керівника	
Оцінка результатів роботи підпорядкованого колективу	Оцінка виконання функцій з керівництва колективом
Сукупність кількісних та якісних показників, що характеризують виконання завдань за обсягами, номенклатурою, якістю продукції, термінам виконання робіт, продуктивністю праці тощо.	Ступінь виконання функцій: Планування роботи підрозділу; Підбір, розміщення та підготовка кадрів; Організація продуктивної діяльності працівників; Контроль та оцінка діяльності підлеглих; Стимулювання їх творчої активності.

#### **5 Організація проведення атестації персоналу**

**Атестація** – спеціальна комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників (знань, навичок, умінь, рис характеру), рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності.

Об'єктом атестації є працівники певних категорій, що знаходяться в трудових відносинах з даним підприємством. Суб'єкт оцінки – особа, група

осіб, орган, яким зумовлено право проводити оцінку працівників. Найчастіше як суб'єкт оцінки виступає атестаційна комісія.

Проведення атестації включає декілька етапів:

- 1) підготовчий, підготовка пакету необхідних документів;
- 2) проведення самої атестації;
- 3) використання результатів атестації.

Атестація повинна проводитися планомірно. Розрізняють такі її види:

- 1) регулярна основна, розгорнена (раз на 3-5 років);
- 2) проміжна, спрощена, орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і фахівців 1 раз на рік, а для деяких категорій 2 рази на рік і частіше);

3) нерегулярна, викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання), при введенні нових умов оплати праці.

**Атестаційна комісія** очолюється головою, в її склад входять члени комісії і секретар. Членами комісії є керівні працівники, провідні фахівці різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти – висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Як експерти можуть виступати і працівники даного підрозділу. Склад атестаційної комісії не більше 5-6 чоловік. Атестаційна комісія відкритим голосуванням дає одну з таких підсумкових оцінок:

- а) відповідає посаді;
- б) відповідає посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційній комісії з повторною атестацією через рік;
- в) не відповідає посаді.

### **Питання для самоперевірки**

1. Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації.
2. Особливості оцінювання фахівців і керівників підприємства.
3. Сучасні методи атестації трудових кадрів.
4. Нетрадиційні методи атестації персоналу.

### **ТЕСТИ**

#### **1. Оцінювання результатів виконавчої праці включає:**

- а) кількість часу затраченого підлеглими на виконання поставлених завдань;
- б) кількість виробничого травматизму та порушень організації виробництва;
- в) кількість винаходів та відкриттів;
- г) кількість зауважень та скарг на роботу.

#### **2. Оцінювання результатів управлінської праці включає:**

- а) кількість продукції виробленої за час виконання функціональних обов'язків;
- б) кількість порушень трудової дисципліни;
- в) якість виконання функціональних обов'язків;
- г) обсяг виконання функціональних обов'язків.

**3. Коефіцієнт компетентності особи є:**

- а) емпіричним;
- б) прагматичним;
- в) екстравертивним;
- г) інвертованим.

**4. Оцінка персоналу не включає:**

- а) оцінку результатів роботи;
- б) оцінку затрат часу на працю;
- в) оцінку побічних результатів;
- г) капіталізовану вартість.

**5. Оцінка персоналу здійснюється не для:**

- а) отримання інформації;
- б) встановлення зворотного зв'язку;
- в) оцінювання об'єкта оцінки;
- г) оцінювання суб'єкту оцінки.

**6. Різниця між оцінкою та атестацією:**

- а) полягає у використанні критерію штрафу для отримання оптимальної дисципліни;
- б) отримання виграшу в середньому часі очікування для деякого класу спеціальностей;
- в) формалізованість процесу;
- г) робота системи оцінювання при атестації є стаціонарною.

**7. Що являє собою сукупність знань, навичок і здібностей, що проявляються в поведінці і забезпечують успіх людини на певній професійній позиції?**

- а) спеціалізація;
- б) професія;
- в) кваліфікація;
- г) компетенція.

**8. Який з перелічених видів оцінки персоналу має найвищий рівень надійності?**

- а) інтерв'ю;
- б) асистмент-центр;
- в) співбесіда;
- г) тестування.

**9. У склад атестаційної комісії не обов'язково повинні входити:**

- а) керівник;
- б) фахівець даної галузі;
- в) представник профспілки;
- г) керівник відділу кадрів.

**10. Які методи оцінки персоналу сфокусовані на окремому працівникові, засновані на оцінці співробітника керівником і орієнтуються на досягнуті в минулому результати?**

- А) групові;
- Б) індивідуальні;
- в) традиційні;
- Г) нетрадиційні.

**11. Вимоги, що пред'являються до виконавця та перелік його найбільш важливих якостей містить:**

- а) опорограма;
- б) кар'єрограма;
- в) психограма;
- г) професіограма.

**12. Атестація працівників буває таких видів:**

- а) підсумкова, професійна, узагальнююча;
- б) підсумкова, проміжна, спеціальна;
- в) узагальнююча, проміжна, професійна;
- г) проміжна, кінцева, попередня.

**13. Засідання атестаційної комісії проводиться:**

- а) не менше 2 разів на рік;
- б) 1 раз на рік;
- в) 1 раз на 5 років;
- г) у разі виникнення необхідності.

**14. За допомогою якого методу визначається і реєструється потреба у професійному навчанні?**

- а) атестація;
- б) ротація;
- в) планування;
- г) конкурс.

**15. За допомогою чого виявляється відповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей?**

- а) атестація;
- б) анкетування;
- в) співбесіда;
- г) тестування.

**16. Який вид атестації проводиться 1 раз на 3-5 років?**

- а) розгорнута;
- б) нерегулярна;
- в) проміжна;
- г) спрощена.

**17. За яким методом оцінки персоналу робота людини оцінюється в групі?**

- а) метод опису;
- б) метод 360 ;
- в) метод комітетів;
- г) метод інтерв'ю.

**18. За яким методом претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення?**

- а) метод інтерв'ю;
- б) метод опису;
- в) метод 360 ;
- г) метод комітетів.

**19. Сукупність знань, навичок і здібностей, що проявляються в поведінці і забезпечують успіх людини на певній професійній позиції, – це:**

- а) компетенція;
- б) професіоналізм;
- в) ділова оцінка персоналу;
- г) кваліфікація.

**20. Оцінку працівника можна проводити за допомогою:**

- а) за величиною окладу;
- б) рівня авторитетності;
- в) кольору очей;
- г) якістю роботи.

**Рекомендована література:** 1, 2, 7; додаткова: 2, 3, 6.

## **ТЕМА 7**

### **УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ТА РУХОМ ПЕРСОНАЛУ**

**Мета:** ознайомитись з основними засадами управління процесом розвитку персоналом; набути уявлення про планування та управління службовою кар'єрою працівників, їх підготовку та перепідготовку.

**Основні поняття:** кар'єра, вертикальна кар'єра, горизонтальна кар'єра, потреба в персоналі, швидкість кар'єри, кадровий резерв, внутрішній резерв, коучинг, ділові ігри, ротація, лекція, кейс, делегування, інструктаж, тренінг сенситивності, копіювання.

### План

- 1 Професійний розвиток персоналу. Поняття про трудову кар'єру.
- 2 Методи навчання як процес розвитку персоналу.
- 3 Формування внутрішнього резерву.
- 4 Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
- 5 Мобільність персоналу.

#### 1 Професійний розвиток персоналу. Поняття про трудову кар'єру

Розвиток персоналу є важливою передумовою успішної діяльності будь-якої організації. **Професійний розвиток** – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності.

Основним напрямком професійного розвитку є **професійне навчання** – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Професійний розвиток поняття ширше ніж професійне навчання, різниця в тому що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби організації, а професійний розвиток-на майбутнє і є більш фундаментальним.

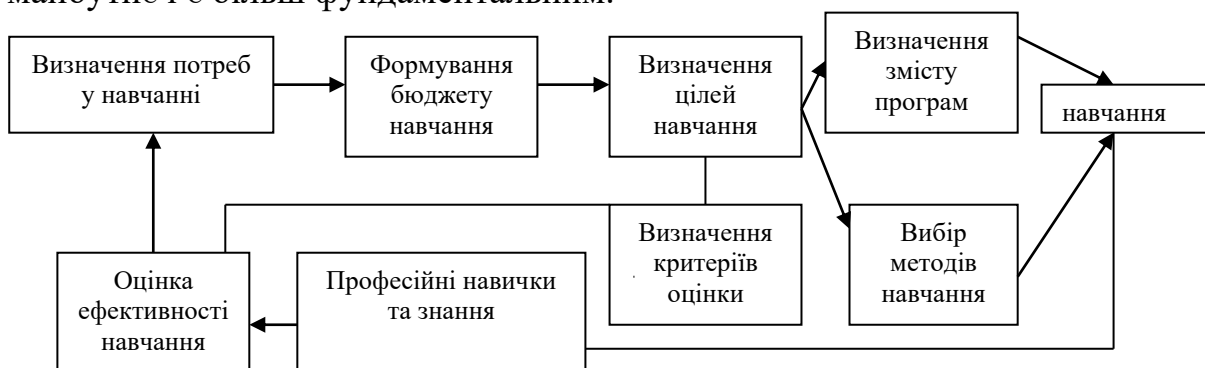


Рисунок 7.1 – Процес організації професійного навчання

**Кар'єра** – успішне просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, в досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей.

**Трудова кар'єра** – індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Виділяють два види кар'єри: професійну та внутрішньоорганізаційну.

**Професійна кар'єра** – підвищення знань, умінь, навичок. Може проходити по лінії спеціалізації (поглиблення в одній сфері, обраній на початку професійного шляху) або транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

**Ділова кар'єра** – підвид трудової кар'єри, який поширюється на просуванні і досягненні успіху в специфічних видах трудової діяльності (бізнес, комерція), які приносять прибуток, дохід або інші особисті вигоди.

**Внутрішньоорганізаційна кар'єра** – траєкторія руху персоналу в організації. Вона здійснюється за трьома напрямками:

<b>вертикальним</b> професійне та посадове зростання в основній сфері діяльності, по сходинках зростання	<b>горизонтальним</b> просування і іншу функціональну сферу діяльності, в інші підрозділи одного рівня	<b>центрострімким</b> просування, наближення до ядра керівництва, центру керівництва, участь у прийнятті рішень
---	---	--

**Кар'єра-блискавка** – стрімке досягнення успіху, високе становище.

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

## 2 Методи навчання як процес розвитку персоналу

У світовій практиці розвитку персоналу застосовуються такі методи навчання:

навчання на робочому місці	навчання поза робочим місцем
<ol style="list-style-type: none"> <li>копіювання – працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії;</li> <li>наставництво (коучинг) – заняття менеджера зі своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами;</li> <li>інструктаж – роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці;</li> <li>делегування – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань із повноваженням прийняття рішень;</li> <li>ротація – працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації;</li> <li>метод ускладнюючих завдань</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ділові ігри («вправи в кошику для паперу»);</li> <li>навчальні ситуації – реальна або вигадана управлінська ситуація з питаннями для аналізу;</li> <li>моделювання – відтворення реальних умов праці;</li> <li>тренінг сенситивності – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими;</li> <li>лекція;</li> <li>самостійне навчання;</li> <li>кейс-стаді – аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві та прийнятті відповідного рішення (не допускається емоційних дискусій)</li> </ol>

Основною формою професійного розвитку керівників і фахівців є навчання поза робочим місцем, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій (кейс-стаді).

## 3 Формування внутрішнього резерву

**Кадровий резерв** – це група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають вимогам, що пред'являються посадою того або іншого рангу, піддалися відбору і що пройшли систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Типи кадрових резервів:

<p>1) за видом діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- резерв розвитку – група фахівців і керівників, підготовлених до роботи в рамках нових напрямів (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій). Вони можуть вибрати один з двох напрямів – професійну або керівну кар'єру.</li> <li>- резерв функціонування – група фахівців і керівників, які повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації. Ці співробітники орієнтовані на керівну кар'єру</li> </ul>	<p>2) за часом призначення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- група А – кандидати, які можуть бути висунуті на вищестоящі посади в даний час;</li> <li>- група В – кандидати, висунення яких планується в найближчі один-три роки</li> </ul>
---	---

Методи формування списку резерву кадрів:

- 1) аналіз документальних даних (звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників тощо);
- 2) інтерв'ю та співбесід;
- 3) спостереження за поведінкою працівника в різних ситуаціях;
- 4) оцінка результатів трудової діяльності, продуктивності праці, якості виконуваної роботи, показників виконання завдань керованим підрозділом за період, який найбільш характерний для оцінки діяльності керівника);
- 5) метод заданого групування працівників – полягає в порівнянні якості претендентів із вимогами посади того або іншого рангу.

#### **4 Планування та управління службовою кар'єрою працівників**

**Планування кар'єри**, з одного боку, ставить завдання забезпечення реального зв'язку між прагненням індивідуумів відносно підвищення професіоналізму, самоствердження, свого соціального статусу, а з іншого – розвиток організаційної, управлінської та соціальної структури підприємства.

Планування робочої кар'єри не обмежується лише розстановкою працівників. Воно вирішує більш загальне завдання розвитку персоналу, кваліфікаційне або посадове просування працівників.

Ефективна система управління кар'єрою повинна включати три взаємозв'язані підсистеми:

- виконавців (працівників);
- робіт (робочих місць, посад);
- інформаційного забезпечення.

Таблиця 7.1 – Моделі кар'єри

Модель	Характеристика
Кар'єра від начальника	Основний чинник впливу – дії осіб, що приймають рішення
Кар'єра «від об'єкта» self-made	Основний чинник впливу – успішна реалізація проєкту Зростання завдяки високій кваліфікації
Кар'єра «по трупах»	Дія за принципом «мета виправдовує засоби»
Кар'єра «трамплін»	Плавна вертикальна кар'єра до досягнення «стелі», потім стрибок із «трампліну» – вихід на пенсію
Кар'єра «змія»	Горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу при відносно недовгому терміні перебування на кожній
Кар'єра «роздоріжжя»	Вертикальні та горизонтальні кадрові переміщення за наслідками періодичної атестації

#### **5 Мобільність персоналу**

**Мобільність персоналу** – це поняття, яке охоплює рух персоналу як територіально, так і у межах підрозділів підприємства.

Коефіцієнт	Формула для розрахунку	Умовні позначення
Коефіцієнт обороту кадрів прийняття ( $K_n$ )	$K_n = \frac{R_n}{R_{сер}}$	$R_n$ – кількість прийнятих працівників у підприємство за певний період; $R_{сер}$ – середньооблікова чисельності працівників за відповідний період.
Коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{пл}$ )	$K_{пл} = \frac{R_з + R_{нз}}{R_{сер}}$	$R_з$ – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період; $R_{нз}$ – кількість неминуче звільнених працівників (вихід на пенсію, армія);



**7. Заснована на знаннях готовність людини виконувати різну роботу – це:**

- а) навички;                      б) компетенція;                      в) знання;                      г) уміння.

**8. Послідовна зміна стадій розвитку працівника в одній організації – це кар'єра:**

- а) професійна;    б) внутрішньоорганізаційна;    в) ділова;    г) спеціалізована.

**9. До основних причин навчання працівника не належить:**

- а) зміна посади;                      б) зміна виробничого процесу;  
в) зниження відповідальності;                      г) зниженні кваліфікації.

**10. Здобуття освіти (на відмінну від навчання):**

- а) спрямоване на розвиток навичок і вміння, які необхідні в організації;  
б) спрямоване на розвиток у певній галузі знань;  
в) спрямоване на підвищення відповідальності;  
г) спрямоване на підвищення компетенції.

**11. Модель кар'єри «змія» передбачає:**

- а) тільки горизонтальне переміщення;  
б) стрімке переміщення завдяки успішній реалізації проєкту;  
в) горизонтально-вертикальне переміщення;  
г) відцентрове переміщення.

**12. Що таке процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітником організації?**

- а) професійне навчання;                      б) професійний розвиток;  
в) професійна освіта;                      г) ротація.

**13. Складіть схему складових професійного розвитку персоналу: 1 – підвищення кваліфікації; 2 – первинна професійна підготовка; 3 – професійне навчання; 4 – професійний розвиток:**

- а) 1, 2, 3,4;                      в) 4, 3, 2, 1;  
б) 2, 3, 4, 1;                      г) 3, 2, 1, 4.

**14. Який метод навчання є найбільш близьким до реальної професійної діяльності?**

- а) ділові ігри;                      б) кейси;                      в) лекція;                      г) інструктаж.

**15. До якої моделі кар'єри можна віднести таку залежність «майстер – начальник дільниці – заступник директора – керівник підприємства – пенсіонер»?**

- а) кар'єра «драбина»;                      в) кар'єра «від об'єкта»;  
б) кар'єра «трамплін»;                      г) кар'єра «змія».

**16. У якій послідовності здійснюється процес підготовки резерву персоналу в організації? 1 – визначення вимог до керівника; 2 – визначення ключових посад в компанії; 3 – призначення на посаду; 4 – адаптація; 5 – підбір кандидатів до резерву:**

а) 1, 2, 3, 4, 5;

в) 5, 1, 2, 3, 4;

б) 2, 1, 5, 3, 4;

г) 1, 2, 5, 4, 3.

**17. Який метод професійного навчання включає аналіз і групове обговорення конкретної ситуації?**

а) кейси;

б) ділові ігри;

в) лекція;

г) інструктаж.

**18. Індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією, являє собою:**

а) професійну кар'єру;

б) професійне зростання;

в) динамічність кар'єри;

г) просування за службою.

**19. Навчання після одержання працівниками основної освіти – це:**

а) підвищення кваліфікації;

б) перепідготовка персоналу;

в) ротація персоналу;

г) первинна професійна підготовка.

**20. Яка кількість претендентів існує на кожну посаду в резерві?**

а) один кандидат;

в) не менше трьох кандидатів;

б) не менше двох кандидатів;

г) не встановлено.

**Рекомендована література:** 1, 2, 3; додаткова: 1,2, 8.

## ТЕМА 8

### УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

**Мета:** ознайомитись з основними причинами та факторами вивільнення персоналу; розглянути процедуру та форми звільнення персоналу; набути уявлення про управління плінністю кадрів.

**Основні поняття:** звільнення персоналу, плінність кадрів, анігіляція, аутплейсмент, догана, вивільнення персоналу, «золоте рукостискання», звільнення за власним бажанням.

#### План

1 Вивільнення персоналу.

2 Форми звільнення.

2.1 Звільнення за ініціативою адміністрації.

2.2 Процедура звільнення за власним бажанням.

3 Аутплейсмент.

4 Плінність кадрів та визначення економічного збитку, викликаного плінністю персоналу.

## 1 Вивільнення персоналу

**Звільнення (вивільнення) персоналу** – комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні співробітників.

Існують два види вивільнення робочої сили:

а) внутрішньофірмове вивільнення робочої сили. Чисельність персоналу приводиться у відповідність з потребою шляхом зміни існуючих трудових відносин, без скорочення чисельності персоналу. Це може відбуватися таким чином:

- скорочення обсягу наднормової роботи;
- введення гнучкого робочого часу.

б) вивільнення, пов'язане зі звільненням персоналу.

Чисельність персоналу приводиться у відповідність з потребою шляхом розірвання існуючих трудових відносин. Таким чином відбувається скорочення штатів. Вивільнення робочої сили, пов'язане зі звільненнями, може проводитися шляхом:

- використання плинності робочої сили, тобто посади, які звільняються унаслідок розірвання трудових договорів, відходу співробітників на пенсію або смерті співробітників, більше не заміщаються або заміщаються лише співробітниками фірми

- висновки спеціальних установ про розірвання трудових договорів, на основі яких трудові відносини розриваються в певний термін;

- звільнення за ініціативою підприємства.

**«Золоте рукостискання»** – метод стимулювання добровільного звільнення зайвих працівників з організації (пропонуються додаткові компенсаційні виплати, вихідні допомоги).

Припинення наймання	Скорочення робочого часу	Припинення видачі замовлень на сторону	Направлення на навчання	Використання внутрішніх венчурів
Гнучка політика зайнятості підприємства				
Стимулювання звільнення за власним бажанням (принцип «зелених вікон»)		Аутплейсмент	Звільнення за порушення	Масові звільнення

## 2 Форми звільнення

**Звільнення** – припинення трудового договору між працедавцем і співробітником. Види звільнень:

- за ініціативою працівника (ст. 38 КЗоП);
- після закінчення терміну договору;
- за угодою сторін;
- за ініціативою працедавця (ст. 40 КЗоП);
- при вступі до законної сили вироку суду;
- у зв'язку з виходом співробітника на пенсію.

**«Ковзаюче пенсіонування»** – це поступовий перехід від повноцінної трудової діяльності до виходу на пенсію. Це триває 5-6 років з поступовим зменшенням навантаження.

**Анігіляція** – службове застосування вищими керівниками системи заходів з ізоляції конкретної посадової особи від підлеглих. Може здійснюватися позбавленням або обмеженням повноважень.

**Локаут** – масове звільнення працівників за умов банкрутства підприємства або з метою придушення страйків.

### **2.1 Звільнення за ініціативою адміністрації**

Звільнення за ініціативою адміністрації відповідно до законодавства України може відбуватися за таких причин:

- ліквідація підприємства, скорочення кількості або штату працівників (залишаються працівники з більш високим рівнем кваліфікації, сімейні, які мають двох або більш утриманців, ті, хто навчаються заочно);
- невідповідальність працівника робочому місцю, посаді;
- невиконання працівником своїх службових обов'язків без поважних причин (догана);
- прогули (відсутність більше трьох годин на робочому місці) (ст.40 п.4 КЗоП);
- поява на роботі в стані алкогольного та наркотичного сп'яніння (ст.40 п.7 КЗоП);
- розкрадання майна;
- аморальні вчинки.

### **2.2 Процедура звільнення за власним бажанням**

Таблиця 8.1 – Етапи та процедура звільнення працівника (з боку кадрової служби):

Етапи	Посадові особи, що приймають участь у процедурі звільнення	Документи
Одержання первинної інформації про звільнення	Керівник підприємства, керівник підрозділу, юристконсульт, працівник, що звільнюється	Заява про звільнення
Проведення співбесіди з працівником, що звільняється: аналіз причин звільнення	Заступнику керівника, керівник підрозділу, юристконсульт, менеджер з персоналу, працівник, що звільнюється	Особова справа працівника, що звільняється
Прийняття рішень про звільнення	Керівник підприємства, керівник підрозділу, працівник, що звільнюється	Наказ про звільнення
Передача робочого місця і документів	Керівник підрозділу, менеджер з персоналу, працівник, що звільнюється	Акт прийому-передачі робочого місця, документи для службового користування
Фінансові розрахунки з працівником	Головний бухгалтер, керівник підрозділу, бухгалтер-касир, працівник	Грошовий розрахунок по з/п, компенсація за невикористану відпустку
Оформлення відповідних кадрових документів	Начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу, працівник	Трудова книжка, особова справа

Етапи звільнення за власним бажанням (із боку працівника):

- 1) написання заяви про звільнення із зазначенням дати написання заяви;
- 2) підпис у керівника структурного підрозділу (начальник відділу, декан, майстер). Із зазначенням резолюції щодо відпрацювання або ні двотижневого строку. У разі відмови керівника підпису заяви, у той же день (який позначено у заяві) необхідно працівнику зареєструвати заяву у відділі кадрів (канцелярії) з присвоєнням заяві номера «вхідної документації»;
- 3) подача заяви у відділ кадрів;
- 4) підпис заяви керівником підприємства, формування наказу на звільнення, розрахунок компенсації та з/п, оформлення трудової книжки в день звільнення.

Усі 14 днів працівник повинен відпрацювати, в кінці останнього дня звернутись у відділ кадрів за трудовою книжкою та розрахунком.

### **3 Аутплейсмент**

**Аутплейсмент** – форма розірвання трудового договору між працівником та робітником, за допомогою залучення спеціальних організацій з метою надання зацікавленим особам допомоги щодо працевлаштування. Це допомога працівникам, що звільняються – психологічна, інформаційна, консультаційна. Переваги – засіб, який не вимагає значних матеріальних витрат.

Так, працівника, що звільняється, можна забезпечити пакетом інформації, документів, консультацій. Працівнику можуть бути надані рекомендаційні листи; обов'язкова психологічна консультація; навчання методів пошуку роботи; навчання роботи з кадровими агентствами; консультація по порядку обігу на біржу праці, надання відповідних документів, інформування про терміни; консультація і пам'ятка, як поводитися на співбесіді; грамотно складене резюме; список кадрових агентств; розміщення оголошення в Інтернеті про пошук роботи для співробітників, має кваліфікацію; список фірм, де набирається персонал.

### **4 Плинність кадрів та визначення економічного збитку, викликаного плинністю персоналу**

**Плинність кадрів** – це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за недотримання правил трудового розпорядку. Висока плинність знижує ефективність роботи організації, оскільки залучення нових працівників коштує дорожче, ніж вивчення причин і зменшення плинності кадрів.

Стан процесу плинності кадрів характеризується:

- коефіцієнтом плинності ( $K_{нк}$ );

$$K_{нк} = \frac{R_z + R_{нз}}{R_{сее}}, \quad (8.1)$$

$0,1 < K_{нк} < 0,2$  – плинність кадрів на підприємстві середня

- конкретним коефіцієнтом ( $K_k$ );

- коефіцієнтом інтенсивності плинності кадрів ( $K_{ін}$ ).

Основними причинами і мотивами плинності кадрів є:

- низькі зарплати окремих працівників у зв'язку з поганою організацією праці;

- відсутність ритмічності виробництва;
- невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основою професії;
- важкі та шкідливі умови праці;
- погані взаємовідносини у виробничому колективі, з адміністрацією;
- незадоволеність професією.

Для визначення величини економічного збитку від плинності кадрів рекомендується використовувати такі методи.

1. Втрати, викликані перервами в роботі ( $N_{пр}$ ),

$$N_{пр} = V * T * Чт, \quad (8.2)$$

де  $V$  – середньоденний виробіток на одну людину;

$T$  – середня тривалість перерви, викликана текучістю;

$Чт$  – число вибулих унаслідок текучості.

2. Втрати, обумовлені необхідністю навчання і перенавчання нових працівників ( $По$ )

$$По = Зо * Ди * Кз..., \quad (8.3)$$

де  $Зо$  – витрати на навчання і перенавчання;

$Ди$  – частка зайвого обороту, плинності;

$Кз$  – коефіцієнт зміни чисельності працівників в звітному періоді.

3. Втрати, викликані зниженням продуктивності праці у робітників перед звільненням, тобто вартість недоотриманої продукції,

$$Срв * Ксп * Чу, \quad (8.4)$$

де  $Срв$  – середній показник виробітку;

$Ксп$  – коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням;

$Чу$  – число днів перед звільненням, коли спостерігається зниження падіння продуктивності праці.

4. Витрати із проведення набору персоналу в результаті плинності

$$(Зн * Дт) Кзм, \quad (8.5)$$

де  $Зн$  – витрати на набір;

$Кзм$  – коефіцієнт зміни чисельності працівників, що дорівнює відношенню чисельності на кінець періоду до чисельності на початок періоду;

$Дт$  – частка текучості.

5. Втрати від браку у працівників, що знову прийняті

$$(Пбн * Про * Дбр) Кзм, \quad (8.6)$$

де  $Пбн$  – втрати від браку у новачків;

$Про$  – загальні втрати від браку;

$Дбр$  – частка втрат від браку в осіб, що пропрацювали менше одного року;

$Кзм$  – коефіцієнт зміни чисельності працівників, що дорівнює відношенню чисельності на кінець періоду до чисельності на початок періоду.

### Питання для самоперевірки

1. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення.
2. Управління безпекою персоналу.
3. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни.

## ТЕСТИ

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

- а) атестація персоналу;
- б) мінімізація витрат;
- в) вивільнення персоналу;
- г) допомога у працевлаштуванні перспективним працівникам.

**2. Державна служба зайнятості пропонує працівникові:**

- а) роботу в тій же чи іншій місцевості за його професією;
- б) підбір іншої роботи з урахуванням індивідуальних побажань;
- в) направляє за його згодою на навчання новій професії;
- г) усі відповіді правильні.

**3. Відповідно до законодавства про працю в Україні звільнення за ініціативою адміністрації не може відбуватися з таких причин:**

- а) невідповідність працівника робочому місцю;
- б) ліквідація підприємства;
- в) аморальні вчинки;
- г) сімейні обставини.

**4. Підставою для звільнення може вважатися:**

- а) відсутність без поважних причин на робочому місці 2 години;
- б) відсутність без поважних причин на робочому місці 3 години;
- в) відсутність без поважних причин на робочому місці 3 доби;
- г) відсутність без поважних причин на робочому місці 3 місяця.

**5. До порядку звільнення персоналу не включаються заходи:**

- а) здачі місця роботи і внутрішніх документів;
- б) фінансові розрахунки із працівником, який звільнюється;
- в) рішення про звільнення;
- г) забезпечення новим місцем роботи.

**6. Мобільність персоналу – це:**

- а) переведення працівників на іншу роботу;
- б) переміщення в межах організації чи на інше підприємство;
- в) переміщення на вищу посаду в межах організації;
- г) звільнення працівника.

**7. До заходів щодо скорочення плинності кадрів не відносять:**

- а) політичні; б) виховні; в) організаційні; г) техніко-економічні.

**8. Як плинність кадрів впливає на ефективність роботи організації?**

- а) збільшує;
- б) зменшує;
- в) ніяк не впливає;
- г) ефективність буде дорівнювати нулю.

**9. Частіше змінюють роботу:**

- а) працівники нижчої кваліфікації;
- б) працівники вищої кваліфікації;
- в) некваліфіковані працівники;
- г) спеціалісти-практики.

**10. Управління плинністю кадрів у підприємстві полягає у:**

- а) формуванні у працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни;
- б) зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення;
- в) удосконаленні стилю і методів керівництва, взаємин у колективі;
- г) удосконаленні системи матеріального стимулювання і нормування праці.

**11. Адміністрація може розірвати трудовий договір із працівником після одержання згоди профспілки не пізніше:**

- а) одного місяця;
- б) 10 днів;
- в) 20 днів;
- г) двох місяців.

**12. Припинення трудового договору (контракту) може відбуватися:**

- а) за згодою сторін;
- б) за ініціативою власника;
- в) у разі набуття законної чинності вироку суду щодо позбавлення працівника волі;
- г) усі відповіді правильні.

**13. Підбиття підсумків виборів керівника організації шляхом затвердження результатів голосування здійснюється:**

- а) органом, який створив конкурсну комісію;
- б) вищим керівництвом;
- в) зборами трудового колективу;
- г) конкурсною комісією.

**14. Прийняття на роботу в організаціях різних форм власності здійснюється відповідно до:**

- а) правил, внутрішнього трудового розпорядку;
- б) колективного договору;
- в) колективної угоди;
- г) статуту організації.

**15. Проекти наказів із персоналу в організації готують:**

- а) менеджер з персоналу;
- б) керівники організацій;

- в) лінійний менеджер;
- г) заступники керівників організацій.

**16. Мобільність персоналу – це:**

- а) переведення працівників на іншу роботу;
- б) звільнення працівника з роботи;
- в) зміна працівником робочого місця в професійній структурі, переміщення в межах організації чи на інше підприємство;
- г) переміщення на вищу посаду в межах організації.

**17. При звільненні працівника без поважних причин робочий стаж не переривається за умови працевлаштування на нове робоче місце не пізніше:**

- а) тижня з дня звільнення;
- б) 12 днів із дня звільнення;
- в) 21 дня із дня звільнення;
- г) календарного місяця з дня звільнення.

**18. Якщо реорганізація підприємства тягне за собою зміни умов праці, систем і розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи тощо, працівника слід попередити не пізніше:**

- а) двох тижнів;
- б) місяця;
- в) двох місяців;
- г) десяти днів.

**19. До заходів зі зниження плинності кадрів на підприємстві можна віднести:**

- а) покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, поліпшення побутових умов;
- б) удосконалення системи професійного просування, соціальної сфери і системи мотивації працівників;
- в) техніко-економічні, організаційні, виховні та культурно-побутові;
- г) організаційні, технічні, соціально-побутові та виробничі.

**20. Виявлення мотивів та причин плинності кадрів здійснюється за допомогою:**

- а) вивчення анкетних даних;
- б) бесіди з тим, хто звільняється;
- в) бесіди з оточенням того, хто звільняється;
- г) усі відповіді правильні.

**Рекомендована література:** основна: 1, 2, 5, 6; додаткова: 1, 3.

*Змістовий модуль 4*  
*Забезпечення ефективності менеджменту персоналу*

**ТЕМА 9**  
**СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Мета:** ознайомитись з основами та функціями соціального партнерства в організації; розглянути основні функції профспілок, їх обов'язки та права.

**Основні поняття:** соціальне партнерство, трипаратизм, конфлікт, переговори, примирення, трудовий договір, інцидент, колективний угода, трудовий договір, профспілка.

**План**

- 1 Сутність соціального партнерства в організації.
- 2 Функції, завдання соціального партнерства.
- 3 Регулювання соціально-трудова відносин в організації.
- 4 Профспілки: права та обов'язки.
- 5 Колективний договір.

**1 Сутність соціального партнерства в організації**

**Соціальне партнерство в організації** – така система відносин між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, при якій визначаються розбіжності економічних інтересів різних соціальних груп і право кожної з них відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння й співробітництва в умовах злагоди. Тобто система заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцем.

Специфічна форма партнерства – **трипаратизм** (найманий працівник+власник + виконавча влада).

Згідно із Законом України «Про соціальне партнерство» визначаються такі форми співробітництва: консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод, спільне розв'язання колективних трудових суперечок, організація примірних та арбітражних процедур, розгляд та вирішення претензій і розбіжностей.

**Сумісні консультації** часто мають місце унаслідок створення сумісних консультаційних комітетів. У таких комітетах звичайно збираються представники керівництва, співробітників та профспілок, діючих в організації. Членство звичайно визначається на так званій «виборчій» основі, тобто з представників відділів, секцій і т.д.

**2 Функції, завдання соціального партнерства**

Соціальне партнерство виконує три функції:

захисну (вирівнювання шансів працівників);

- організаційну (гласність і чітко визначений порядок укладання угод);

- миротворчу (на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висувають нові вимоги).

Таблиця 9.1 – Напрямки соціального партнерства.

Напрямки соціального партнерства				
Залучення працівників до участі в управлінні підприємством	Фінансова участь працівників	Укладання угод і колективних договорів	Регулювання соціально-трудова відносин	Проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях

### 3 Регулювання соціально-трудова відносин в організації

**Трудові відносини** – це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності. Трудові відносини ґрунтують на принципах:

- добровільності та рівноправності сторін;
- взаємної поваги їх позицій.

Регулювання трудових відносин здійснюється

на договірній та адміністративній основах

через систему колективних договорів, консультацій, переговорів

система управлінських рішень і методів управління

Трудові відносини в організації регулюються системою норм і нормативів, які впливають із Конституції України і Кодексу законів про працю України.

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

### 4 Профспілки: права та обов'язки

**Професійна спілка** – добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує пов'язаних спільними інтересами за родом професійної (трудова) діяльності (навчання). Профспілки створюються з метою представництва, здійснення та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілки. Діяльність профспілок базується на принципах законності та гласності.

Права профспілок:

- представляти і захищати права та інтереси членів профспілок;
- забезпечення зайнятості населення;
- ведення колективних переговорів та укладання колективних договорів;
- участь в управлінні підприємства та при зміні форм власності;
- організація страйків та інших масових заходів;
- створення навчальних, дослідних та інших дисциплін;
- захист духовних інтересів працівників;
- захист житлових прав громадян;
- притягання до відповідальності посадових осіб.

### 5 Колективний договір

**Колективний договір** – це правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємства. Він формується на основі принципів:

- рівноправність сторін (ст. 7 Закону України «Про колективні договори і угоди»);

- свобода вибору;
- добровільність прийняття обов'язків та гарантії їх виконання;
- проведення систематичного контролю.

Укладанню колективного договору передують колективні переговори. Колдоговір підлягає підвідомчій реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади і набирає чинності з дня його підписання представниками сторін. Положення колдоговору поширюються на всіх працівників підприємства, незалежно від того чи є вони членами профспілки.

Контроль за виконанням колдоговору проводиться безпосередньо сторонами, які його уклали, чи уповноваженими ними представниками.

**Трудовий договір** є угодою між працівником і власником підприємства, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу певного фаху, кваліфікації або посади з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства зобов'язується виплачувати заробітну плату і забезпечувати необхідні умови праці.

### **Питання для самоперевірки**

1. Роль та регулювання конфліктів у сучасних організаціях.
2. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників.
3. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації.
4. Зарубіжний досвід соціального партнерства.

### **ТЕСТИ**

**1. Згідно з ієрархічною теорією потреб людини в останню чергу реалізуються потреби:**

- а) фізіологічні;
- б) соціальні та власної безпеки;
- в) самореалізації та самоактуалізації;
- г) поваги з боку суспільства.

**2. Визначальним в японській етиці ділових відносин є такий принцип:**

- а) атмосфера співпраці;
- б) небажання скривдити співрозмовника відмовою;
- в) однаковий статус представництва обох сторін;
- г) встановлення неформальних особистих контактів.

**3. Комплексне оцінювання організації, що характеризує її спеціалізацію, організаційно-технічний рівень, систему управління та організаційну культуру, - це:**

- |           |                         |
|-----------|-------------------------|
| а) місія; | в) імідж організації;   |
| б) цілі;  | г) профіль організації. |

**4. Зазначте форми оплати праці, які мають першорядне значення у цілісній системі винагород працівників:**

- а) доплата за стаж роботи;
- б) базова оплата праці, яка встановлюється за результатами оцінювання робочих місць і визначається насамперед ринковими факторами;
- в) відпустки, пенсії, виплати у зв'язку з безробіттям;
- г) оплата термінових викликів на роботу, надурочні, вихід в іншу зміну.

**5. Топ-менеджмент – це:**

- а) лінійний менеджмент;
- б) стратегія;
- в) вищий (генеральний менеджмент);
- г) операційний менеджмент.

**6. Сила тяжіння до колективу його членів, можливість їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі та перешкоджає виходу з неї, – це:**

- а) мобільність колективу;
- б) згуртованість колективу;
- в) компетентність колективу;
- г) стабільність колективу.

**7. Стадією формування згуртованої групи, за якої група є здатною до прийняття колективних рішень є:**

- а) прийняття членами групи один одного;
- б) розвиток комунікацій;
- в) формування групової солідарності;
- г) прагнення до максимізації групового успіху.

**8. Відносно постійна система поведінки згідно з установленим еталоном – це:**

- а) норма поведінки;
- б) роль;
- в) система цінностей;
- г) статус.

**9. Ролі працівників у колективі поділяють на такі групи:**

- а) виробничі та соціальні;
- б) особистісні та групові;
- в) особистісні та міжособистісні;
- г) виробничі та міжособистісні.

**10. Процес удосконалення форм, способів і умов життєдіяльності працівників на основі змін у їх розвитку, соціальній сфері, оплаті праці – це:**

- а) психологічний розвиток колективу;
- б) духовний розвиток колективу;
- в) соціальний розвиток колективу;
- г) культурний розвиток колективу.

**Рекомендована література:** основна: 1, 2, 8; додаткова: 2, 3, 9, 11.

## ТЕМА 10

### ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Мета:** ознайомитись із сутністю економічної, соціальної та організаційної ефективності управління персоналом; розглянути зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом.

**Основні поняття:** performance management, стандарти виконання роботи, зворотній зв'язок, метод вирішення проблеми, оцінка виконання роботи, мобільність персоналу, економічна, соціальна, організаційна ефективність управління персоналом.

#### План

- 1 Оцінка ефективності управління персоналом.
- 2 Критерії оцінки ефективності управління персоналом.
- 3 Показники оцінювання ефективності.
- 4 Показник ефекту.
- 5 Комплексна оцінка управлінської праці: сутність, принципи застосування.

#### 1 Оцінка ефективності управління персоналом

Оцінка **ефективності управління персоналом** – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат: вигоди, пов'язаної з виконанням заходів і планів кадрової діяльності для порівняння їх результатів з підсумками роботи та цілями підприємства у минулому, а також підсумками інших підприємств. Завдання оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

Таблиця 10.1 – Класифікація ефективності управління персоналом

<p>1. економічної ефективності (досягання цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу) Показники: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, фонд оплати праці витрати на керівництво</p>	<p>2. соціальної ефективності (виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників) Показники: 1. стан морально-психологічного клімату у трудовому колективі. 2. показник, що характеризує вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (поліпшення якості товарів); 3. ступінь задоволеності персоналу роботою (за допомогою анкет, інтерв'ю)</p>	<p>3. організаційної ефективності (цілісність і організаційна оформленість підприємства) Показники: 1. плинність кадрів; 2. співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників; 3. рівномірність завантаження персоналу; 4. рівень трудової дисципліни; 6. надійність роботи персоналу (збоїв в роботі через несвоєчасне надання інформації, помилки)</p>
---	--	--

#### 2 Критерії оцінки ефективності управління персоналом

Методики оцінки ефективності роботи персоналу розрізняють залежно від критеріїв такої оцінки. Їх поділяють на дві групи: об'єктивні та суб'єктивні.

До суб'єктивних належать:

- рівень співробітництва функціональних служб з відділом управління персоналом;
- довірливість взаємовідносин з працівниками;
- швидкість і ефективність вирішення питань у підрозділах;
- оцінка якості послуг, що надаються відділом персоналу іншим підрозділам фірми;
- оцінка якості інформації та порад, що надаються відділом персоналу вищому керівництву;
- задоволеність клієнтів менеджерів і працівників.

До об'єктивних критеріїв оцінки належать:

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

### **3 Показники оцінювання ефективності**

Загальна ефективність витрат на персонал (у %):

$$E_{\epsilon} = \frac{\text{Результат}_{\text{діяльності}}}{\text{Витрати}} * 100\% , \quad (10.1)$$

**Економічна ефективність** – це отримання великих результатів при тих же витратах або зниження витрат при отриманні того ж результату. При визначенні ефективності управління персоналом, необхідно перш за все з'ясувати, що є витрати і що слід розуміти під економічним ефектом.

Таблиця 10.2 – Показники оцінювання ефективності кадрової роботи

Показники	Формула	Пояснення
1. економічна результативність управлінської діяльності	$K_{cp} = \frac{TO}{BO}$	$K_{cp}$ – коефіцієнт економічної результативності управлінської діяльності; TO – виручка від реалізації (без ПДВ); BO – виручка обігу;
2. продуктивність праці персоналу	$\Pi_{np} = \frac{TO}{\text{Ч}_{сер}}$	$\Pi_{np}$ – продуктивність праці; $\text{Ч}_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників підприємства;
3. рентабельність використання персоналу	$P_{пер} = \frac{\Pi}{\text{Ч}_{сер}}$	$P_{пер}$ – рентабельність персоналу;
4. ефективність управління	$E_y = P_y / \text{Ч}_{ay}$	$P_y$ – результат управління (прибуток підприємства); $\text{Ч}_{ay}$ – чисельність апарату управління;
5. коефіцієнт безперервності роботи апарату управління	$K_{нау} = T_{пер} / T_{нід}$	$T_{пер}$ – час перерв зафіксованих в апараті управління; $T_{нід}$ – трудомісткість управлінських робіт за підрозділами.

Економічність системи управління визначають як відношення витрат на управління до планових або фактичних прибутків за формулою:

$$E_{упр} = \frac{B_y}{\Pi_\phi}, \quad (10.2)$$

де  $B_y$  – витрати на управління;

$\Pi_\phi$  – прибуток, фактичний.

#### **4 Показник ефекту**

При оцінці економічної ефективності управління персоналом використовується показник ефекту від цієї діяльності. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства, як наслідок ухвалених управлінських рішень, слугує передумовою отримання додаткового результату від виробничої діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, який може приймати різну форму і оцінюватися різними показниками. Так, ефект може знайти свій вираз у вигляді:

- збільшення випуску продукції унаслідок зростання продуктивності праці, підвищення її якості, сортності;
- задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами будувалась на обліку соціальних моментів в трудових відносинах.

Необхідно також мати на увазі, що результат може бути проміжним – зміна кількісної характеристики чинника і кінцевим – наслідок впливу цього чинника вже на результати виробничої діяльності.

Так, як проміжний результат можна розглядати підвищення кваліфікації робітників (середній розряд був 3,1, а став 3,4), кінцевий же результат – збільшення обсягу проведеної продукції або виручки від реалізації продукції кращої якості. Загальний кінцевий ефект можна розрахувати, по-перше, як якусь узагальнену величину всіх результатів (наприклад, приріст обсягу виробництва, виручки від реалізації тощо), по-друге, як суму ефектів від реалізації конкретних заходів (напрямів кадрової роботи). Кожний із цих методів має свої позитивні та негативні моменти.

#### **5 Комплексна оцінка управлінської праці: суть, принципи застосування**

**Комплексна ефективність** управління персоналом підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих відповідних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності підприємства, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значимості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, рівного 100 балам.

$$E_{ум} = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{\sum_{i=1}^n B_i} * 100, \quad (10.3)$$

де  $\Pi_i$  – чисельне значення скорегованого  $i$ -го показника кінцевого результату, %;

$B_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го часткового показника, частка;

$n$  – кількість часткових показників ефективності.

$$P_i = f(X_i), \quad (10.4)$$

де  $f(X_i)$  математична функція корегування  $i$ -го показника.

Ваговий показник показує відносну важливість відповідного показника у загальній сукупності показників комплексної ефективності.

Якщо підсумкове значення комплексного показника 95 балів, то управління персоналом є незадовільним; 95-100 балів – задовільне; 100-105-управління персоналом добре; >105 – відмінне.

Практична цінність цього показника полягає в можливості оцінки динаміки ефективності управління персоналом підприємства за різні періоди, об'єктивного розподілу фонду оплати праці між підрозділами підприємства, планомірного впливу на підрозділи для забезпечення їхнього оптимального функціонування.

### **Питання для самоперевірки**

1. Оцінка ефективності управління персоналом за коефіцієнтом трудової участі.
2. Порівняльна характеристика різних методів оцінки ефективності роботи персоналу в сучасних умовах.
3. Взаємозалежність ефективності роботи підприємства від роботи персоналу.

### **ТЕСТИ**

#### **1. Ефективність управління персоналу – це:**

- а) характеристика якості, корисності управління людськими ресурсами в організації;
- б) характеристика кількості, корисності управління працездатним населення в регіоні;
- в) характеристика засобів та предметів праці, корисності управління в організації;
- г) оцінка якості продукції, корисності виплати заробітної плати в організації.

#### **2. Під витратами на персонал слід розуміти:**

- а) сукупні витрати організації на предмети і засоби праці;
- б) сукупні витрати організації на інноваційні технології;
- в) сукупні витрати організації на оплату праці;
- г) сукупні витрати організації на виробництво.

#### **3. Для оцінювання ефективності управління персоналом необхідно визначити:**

- а) конкретну суму сукупних або повних витрат на персонал роботодавцем та окремих складників цих витрат;
- б) певну суму витрат на оплату праці та окремих складників цих витрат;
- в) конкретну суму сукупних або повних витрат на засоби праці роботодавцем та окремих складників цих витрат;

г) конкретну суму сукупних або повних витрат на керівників спеціалістів, службовців роботодавцем.

#### **4. Показниками організаційної ефективності управління персоналом є:**

- а) забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу, ефективністю використання робочого часу, рівня ритмічності виробництва, якості продукції та послуг;
- б) збільшення собівартості продукції; зменшення обсягів виробництва продукції;
- в) HR-аналітика створення робочих місць на ринку праці;
- г) забезпечення запитів підприємства у компетентному персоналі з метою ефективного використання робочого часу та формування корпоративної культури.

#### **5. Частковими показниками соціальної ефективності управління персоналом є:**

- а) динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників, гарантії зайнятості на тривалий період часу, стабільність кадрового складу;
- б) HR-аналітика ВВП, гарантії зайнятості, плинності кадрів;
- в) динаміка зростання ефективності використання робочого часу, гарантії безробіття, стабільність кадрового складу;
- г) динаміка зростання номінальної заробітної плати персоналу, гарантії зайнятості на ринку праці.

#### **6. Визначальними чинниками ефективності управління персоналом є:**

- а) якість людського капіталу та рівень менеджменту;
- б) кількісні характеристики персоналу та рівень кваліфікації;
- в) якісні характеристики керівників та рівень оплати праці;
- г) кількісні показники персоналу та рівень трудомісткості продукції.

#### **7. Показниками ефективності розвитку персоналу є:**

- а) зміни в розстановці працівників на робочих місцях після навчання;
- б) перерозподіл повноважень між керівником і підлеглими;
- в) досягнення високих виробничих результатів у діяльності підприємства;
- г) запровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом та їх перманентний розвиток;
- д) атестація і вдосконалення організації робочих місць, створення умов для продуктивної і безпечної праці.

#### **8. Найважливішими показниками, які можуть характеризувати економічну ефективність управління персоналом, є:**

- а) загальна продуктивність, продуктивність праці, продуктивність людських ресурсів;
- б) використання робочого часу, втрат робочого часу, аутплейсмент персоналу;
- в) технологічна трудомісткість, трудомісткість обслуговування виробництва;

г) натуральні, трудові, умовно-натуральні, вартісні показники.

**9. Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання прибутку, виконання планів виробництва, збільшення реалізації – усі ці показники відображають:**

а) низький рівень управління організацією та низький рівень управління персоналом;

б) низький рівень управління організацією та низький рівень оплати праці;

в) високий рівень управління організацією та високий рівень управління персоналом;

г) низький рівень доходів населення та високий рівень оплати праці.

**10. До показників соціальної ефективності управління персоналом слід віднести:**

а) рентабельність реалізованої продукції;

б) виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції;

в) гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);

г) можливий приріст обсягу виробництва товарної продукції.

**Рекомендована література:** 1, 2, 8; додаткова: 2, 3.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

### Завдання 1

Визначте й обґрунтуйте місце управління персоналом серед факторів виживання та успіху підприємства на ринку. Проаналізуйте стан цих факторів на прикладі конкретного підприємства. Визначте, як вони можуть бути поліпшені та яку роль у цьому відіграє управління персоналом.

### Завдання 2

Відповідно до рівнів наукових досліджень наука управління персоналом включає три групи сфер знань, які необхідно визначити та заповнити таблицю:

Управління персоналом	Сфери знань
Рівень процесів	
Рівень підприємства	
Рівень людини	

### Завдання 3

Оберіть компанію, що діє на регіональному ринку. Використовуючи доступну в мережі Інтернет інформацію, проаналізуйте систему цілей підприємства.

Побудуйте схему взаємозв'язку цілей управління персоналом із загальними цілями підприємства. Охарактеризуйте дану схему з точки зору загально корпоративної ефективності та ефективності управління персоналом.

### Задача 4

Розрахуйте структуру персоналу обласної дирекції поштового зв'язку за категоріями, які подані у таблиці. Які посади відносяться до лінійних керівників? Проаналізуйте розрахунки та зробіть висновки.

Таблиця 1.1 – Загальна структура персоналу обласної дирекції поштового зв'язку (дані умовні, наближені до реальних)

	Категорія персоналу	Кількість осіб	Умовне позначення осіб у відсотках до підсумку, %
1	Працівники виробничих підрозділів	2750	?
2	Працівники забезпечуючих підрозділів	345	?
3	Усього працівників виробництва	3095	?
4	Лінійні керівники	112	?
5	Функціональні керівники	136	?
6	Працівники апарату управління	457	?
7	Усього адміністративних працівників	705	?
	Разом	?	100

### Задача 5

Розрахуйте кількість персоналу обласної дирекції поштового зв'язку за категоріями (кількість осіб), використовуючи дані структури персоналу у відсотках, які подані в таблиці 1.2.

Які посади відносяться до функціональних керівників?

Проаналізуйте розрахунки та зробіть висновки.

Таблиця 1.2 – Загальна структура персоналу обласної дирекції поштового зв'язку (дані умовні, наближені до реальних)

	Категорія персоналу	Кількість осіб	Умовне позначення осіб у відсотках до підсумку, %
1	Працівники виробничих підрозділів	?	72,4
2	Працівники забезпечуючих підрозділів	?	9,1
3	Усього працівників виробництва	?	81,4
4	Лінійні керівники	?	2,9
5	Функціональні керівники	?	3,6
6	Працівники апарату управління	?	12,0
7	Усього адміністративних працівників	?	18,6
	Разом	3800	100

### Задача 6

Денна тарифна ставка підсобника становить 8 грн/зміну. Підсобник обслуговує двох основних робітників. Змінна норма виробітку першого робітника – 20 виробів за зміну, а другого – 16 виробів за зміну. Фактичний випуск за зміну становив відповідно на першому робочому місці 35, а на другому – 25 виробів. Система оплати непряма відрядна.

Визначте заробітну плату підсобника.

### Завдання 7

Кандидат, чий одяг видає в ньому прихильника ортодоксального іудаїзму, подав заяву на заміщення посади керівника робочої групи. Кандидату доведеться працювати в тісному контакті з членами групи, деякі з яких сповідують мусульманство, і, швидше за все, їм доведеться обідати в одній їдальні. Ви хочете запитати у кандидата, чи не виникнуть через це проблеми.

Ваші дії як лідера компанії? Як можна коректно поставити таке питання і провести бесіду, використовуючи сучасний інструментарій менеджменту персоналу?

### Задача 8

Місячний посадовий оклад економіста – 18200 грн за тривалості робочого дня 8 год. За графіком він має відпрацювати 27 днів, один з яких – святковий,

що не збігається з вихідним, а фактично йому був наданий листок непрацездатності на 5 днів, один з яких – передсвятковий. Із фонду матеріального заохочення економісту нарахована премія в розмірі 20% фактичного заробітку.

Нарахувати місячну заробітну плату економісту.

### Задача 9

У зв'язку із сезонним підвищенням попиту на продукцію в організації заплановано додатково підібрати з використанням аутстафінгових технологій 26 осіб. Планується залучити на 8 місяців 6 осіб з місячною заробітною платою 2,2 тис. грн, 6 осіб – 2,55 тис. грн, 7 осіб – 2,85 тис. грн, 4 особи – 3,51 тис. грн та на 6 місяців 2 особи з місячною заробітною платою 3,85 тис. грн, 1 особу – 4,25 тис. грн. Комісійні, які отримує аутстафінгова агенція за надання послуг з аутстафінгу, диференціюються залежно від заробітної плати фахівця. Якщо місячна заробітна плата менше 2,5 тис. грн, комісійні складають 8% місячної заробітної плати співробітника, за виведення зі штату фахівців із місячною заробітною платою від 2,5 до 4 тис. грн комісійні складають 6% місячної заробітної плати, працівників із місячною заробітною платою понад 4 тис. грн – 2,8%.

Визначте:

1. Суму витрат компанії на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології.

2. Поясніть різницю в поняттях «аутстафінг» та «аутсорсинг».

### Завдання 10

Кандидат – вагітна молода жінка, фахівець високої кваліфікації. Ви хотіли б взяти її на роботу, але вам потрібно дізнатися її плани щодо декретної відпустки, її термінів тощо.

Ваші дії як лідера компанії? Як можна коректно поставити таке питання і провести бесіду, використовуючи сучасний інструментарій менеджменту персоналу?

### Задача 11

Підприємство випускає кілька видів продукції. Вихідні дані, що характеризують роботу підприємства в поточному році, подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Види продукції на ТОВ «Укртех».

Вихідні дані, вироби	Програма, тис. шт.	Трудомісткість одного виробу, скоригована на виконання норм часу, людино-годин	Ціна одиниці, грн	Можливе підвищення продуктивності праці в плановому році, %
А	15,0	2,8	9,0	8,0
Б	3,2	3,0	5,0	10,1
В	4,2	3,8	7,3	3,4

У плановому році при незмінній чисельності за рахунок технічних і організаційних заходів можливо підвищити продуктивність праці тільки по одному із виробів. Обсяг виробництва виробів, окрім того, при виробництві якого буде підвищена продуктивність праці, не змінюється. Фонд часу одного працівника – 1 780 людино-годин.

Оберіть варіант підвищення продуктивності праці основних робітників, що забезпечує максимальне збільшення обсягу виробництва на підприємстві.

Визначте чисельність основних робітників, обсяг виробництва, відсоток зниження трудомісткості в цілому по підприємству.

Виходячи з умов завдання, визначте, які ще показники можуть бути розраховані.

### Задача 12

Упровадження комплексу заходів щодо поліпшення умов праці на підприємстві сприяло скороченню втрат робочого часу з вини робочих на 8,6 хв за зміну.

Визначте економічну ефективність заходів:

Таблиця 1.4 – Вихідні дані для розрахунків

Найменування	Од. вимірювання	Кількість
1.Кількість робочих на ділянках, де поліпшені умови праці	ос.	64
2.Річний обсяг виробництва	грн	
- до впровадження заходів		153730
- після впровадження заходів		165286
3. Річна сума умовно-постійних витрат у собівартості продукції	грн	29422
4. Річний фонд робочого часу одного робочого	год	230
5. Балансова вартість устаткування	грн	45350
6. Одноразові витрати на впровадження заходів	грн	1940

### Задача 13

Упровадження заходів щодо поліпшення умов праці робочих сприяло скороченню плинності робочої сили. Визначте економічну ефективність (річну економію від скорочення плинності кадрів; річний економічний ефект, строк окупності одноразових витрат):

Таблиця 1.5 – Вихідні дані для розрахунків

Найменування	Од. вимірювання	Кількість
1.Середньорічний збиток від плинності персоналу	грн	250000
2.Коефіцієнт плинності персоналу	%	30
- до впровадження заходів		
- після впровадження заходів	%	25
3.Одноразові витрати на впровадження заходів	грн	70000

### Завдання 14

Кандидат – молода людина, яка розглядається на заміщення посади вихователя в молодіжному клубі, організованому місцевим органом влади. Він володіє відповідною кваліфікацією, і ви б хотіли запропонувати йому цю посаду, але вас турбує, що зовнішній вигляд (сережки, каблучки, шовковий шарф і т.д. ) може викликати глузування з боку найбільш агресивних підлітків, з якими йому доведеться працювати.

Ваші дії як лідера компанії? Як можна, не образивши кандидата, обговорити цю проблему коректно, використовуючи сучасний інструментарій менеджменту персоналу?

### Завдання 15

Для виготовлення продукту А підприємством встановлено відрядно-прогресивну оплату праці. Робітник працює протягом 36-годинного тижня. Робота відноситься до 3-го рівня важкості. Варіант шкали наведено в таблиці:

Рівень виконання норм	Розцінка за виконання операції (%)
До 110	100
До 120	130
До 130	180
Більше 150	200

Норма виробітку – 200 одиниць продукту А за місяць. Фактично оброблено 304 одиниці. Визначте заробіток відрядного робітника.

### Формули для розрахунків

#### 1. Показник абсентеїзму

$$A = R_{п} / P * 100,$$

де  $R_{п}$  – загальна кількість годин, що були пропущені робітниками протягом року в зв'язку з хворобою, відпустками за свій рахунок, прогулами, крім відпусток і вимушених відгулів за ініціативою адміністрації;

$P$  – загальний баланс робочого часу організації за рік.

#### 2. Відрядний заробіток:

$$R_{сд} = C_i * \Phi / P_v,$$

де  $\Phi$  – фонд робочого часу в звітному періоді;

$C_i$  – часова тарифна ставка роботи  $i$ -ої складності;

$P_v$  – норма виробітку за рівнем виконання плану до 110%.

#### 3. Явочна чисельність робітників:

$$Ч_{я} = N / \Phi_n,$$

де  $N$  – обсяг робіт, трудомісткість продукції;

$\Phi_n$  – корисний фонд часу (з урахуванням очікуваного рівня виконання норм).

## ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ

### Задача 1

Кадровий склад ПАТ «Дора» характеризується такими даними:

- обліковий склад на початок звітного періоду – 2831 осіб;
- прийнято на роботу впродовж року за джерелами:
  - випускники закладів вищої освіти – 55 осіб;
  - переведення з інших організацій – 4 особи;
  - за направленням органів працевлаштування – 29 осіб;
  - прийнято самою організацією – 248 осіб;
- звільнилось упродовж року:
  - завершення терміну дії трудового договору – 11 осіб;
  - у зв'язку з виходом на пенсію, призовом на військову службу та вступом до закладів освіти – 23 особи;
  - за власним бажанням без поважних причин – 235 особи;
  - за прогули та інші порушення трудової дисципліни – 19 осіб.

З усіх осіб, що звільнилися – 35 осіб, які не перебували у списках організації на початок календарного року;

Середньооблікова чисельність працівників за рік – 2842 особи.

1. Розрахуйте показники руху персоналу ПАТ «Дора», а саме:

- а) оборот із прийому;
- б) оборот за звільненням;
- в) показник змінюваності кадрів;
- г) показник плинності кадрів;
- д) показник сталості персоналу.

2. Зробіть аналіз плинності кадрів та її причин на ПАТ «Дора», якщо відомо, що за рахунок поганих умов праці звільнилось 16%; нецікавої роботи – 9%; відсутності перспектив зростання – 18%; незадовільного рівня компенсації трудових витрат – 21%; інші причини – 3%.

а) визначте, яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили із заводу з різних причин.

б) проаналізуйте плинність кадрів, зробіть висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналу на підприємстві.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 1**

*Розв'язання:*

Оборот із прийому = (прийнято на роботу впродовж року) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) = (55 осіб + 4 особи + 29 осіб + 248 осіб) / 2842 особи = 336 осіб / 2842 особи = 0,118 = 11,8%.

Оборот за звільненням = (звільнилось упродовж року) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) = (11 осіб + 23 особи + 235 осіб + 19 осіб) / 2842 особи = 288 осіб / 2842 особи = 0,101 = 10,1%.

Показник змінюваності кадрів = (менша величина з числа прийнятих або звільнених працівників упродовж року) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) = 288 осіб / 2842 особи = 0,101 = 10,1%.

Показник плинності кадрів = (((звільнилось упродовж року за власним бажанням без поважних причин) + (звільнилось упродовж року за прогули та інші порушення трудової дисципліни)) / (середньооблікова чисельність працівників за рік)) \* 100% = ((235 осіб + 19 осіб) / 2842 особи) \* 100% = 8,94%.

Показник сталості персоналу = (кількість працівників, що перебували у списках підприємства весь рік) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) \* 100% = ((обліковий склад на початок року) – (особи, що перебували у списках організації на початок календарного року, та звільнились упродовж цього року)) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) \* 100% = (2831 особа – (288 осіб – 35 осіб)) / 2842 особи \* 100% = 2578 осіб / 2842 особи \* 100% = 90,71%.

## Задача 2

Згідно з анкетним опитуванням працівників ПАТ «Норд» були визначені основні причини звільнення персоналу з підприємства, а саме:

Таблиця 1.1 – Основні причини звільнення персоналу на ПАТ «Норд»

Причини звільнення з заводу «Норд»	Роки				
	2021	2022	2022	2023	2024
Погані умови праці	24%	23%	22%	20%	16%
Нецікава робота	20%	19%	20%	18%	20%
Відсутність перспектив зростання	7%	5%	8%	9%	10%
Незадовільна компенсація трудових витрат	24%	26%	28%	31%	31%
Переїзд на інше місце	15%	6%	11%	12%	6%
Інші причини	10%	21%	12%	10%	17%
Плинність кадрів	5%	6%	5%	3%	5%

*Завдання:*

1. Розрахуйте показник (коефіцієнт) абсентеїзму за 2024 рік та можливе підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, пов'язаних з абсентеїзмом.

2. Розрахуйте плинність кадрів заводу в абсолютних величинах.

3. Визначте, яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили із заводу з різних причин.

4. Проаналізуйте плинність кадрів, зробіть висновки та надайте рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналу на підприємстві.

### *Методичні рекомендації до виконання завдання 2*

*Розв'язання:*

1. Коефіцієнт абсентеїзму (А) розраховується за формулою:

$$A = D_{п} / D * Ч_{сер},$$

де  $D_{п}$  – число людино-днів, втрачених за визначений період через відсутність працівників на роботі внаслідок неявок у зв'язку з тимчасовою

непрацездатністю без відвідування лікаря, простоями, порушеннями трудової дисципліни, прогулами;

Д – число робочих днів у періоді;

Чсер – середньооблікова чисельність працівників.

Отже,  $D_p = 125 + 54 + 41 = 220$  людино-днів;  $D = 251$  днів;  $Чсер = 311$  осіб.

Відповідно, коефіцієнт абсентеїзму ( $A$ ) =  $220 / (365 - 104 \text{ вихідні} - 10 \text{ свят})$   
 $251 * 311 = 0,0028$

Можливе підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, пов'язаних з абсентеїзмом:

$$B = 100 * 0,0028 / (100 - 0,0028) = 0,0028$$

Перш за все, для зниження абсентеїзму в організації необхідно провести детальний аналіз причин неявки робітників, зокрема підрахувати окремі коефіцієнти абсентеїзму в розрізі основних причин неявки персоналу. Це дасть змогу виявити основні негативні тенденції присутні на підприємстві як у сфері регламентації праці персоналу, так і в сфері його стимулювання та мотивації.

Заходи зниження абсентеїзму в організації охоплюють такі напрями, як:

- 1) зниження монотонності праці робітників, підвищення їх зацікавленості у трудовій кар'єрі;
- 2) покращення соціально-психологічного клімату в компанії;
- 3) формування ефективної корпоративної культури;
- 4) запровадження ротації кадрів і підвищення ефективності цього процесу;
- 5) мотивація персоналу на підвищення ефективності праці;
- 6) стимулювання працівників через бонуси за відсутність пропусків, запізнь тощо.

## СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

### Розуміння ролі комунікаційних процесів, особливостей застосування сучасного інструментарію менеджменту, лідерських якостей та поведінкових навичок в управлінні пересолом організації

ТОВ «Електро» – фірма у складі 200 працівників, що спеціалізується на випуску електроприладів: кавомолки, приладдя для гоління, соковижималки, міксери. Десять років тому голова фірми, дипломований інженер Іваненко почав випускати кавомолки; кожні півроку він випускав нову модель.

Фірма суттєво розширилась із того часу, як Іваненко в 1998 році створив її з колективом у складі 8 осіб. Успіх обумовлений двома причинами: прилади першокласної якості та надійні; вирішальним чинником успіху, однак, є система збуту продукції. Іваненко збуває свою продукцію командою в складі 100 чоловік винятково приватним особам. Відповідальним за збут є співробітник фірми Каширін, що був раніше першим заступником Іваненка.

Служба збуту:

- а) чітко організована й працює тільки на комісійних засадах;
- б) працівники збуту дуже добре підготовлені;
- в) збут одержує 50% доходу від кожного проданого приладу.

У числі загальних правил ведення Іваненком бізнесу, крім усього іншого:

- а) на кожний прилад дається гарантія на 2 роки;
- б) прилади, що зіпсувалися протягом цього часу, не ремонтуються, а замінюються новими.

Покупець просто відправляє свій дефектний прилад разом із гарантійним талоном на фірму й натомість одержує новий. Тим самим агенти не повинні займатись рекламаціями. Частка повернутого товару в середньому за останні три роки становила близько 2,5% від загального обсягу продажів.

Але останнім часом ходять чутки, що Іваненко збирається продати своє підприємство американській фірмі. Йому, нібито, зробили дуже вигідну пропозицію. Каширін, який подорожує майже постійно зоною обслуговування й курирує торговельних агентів, дізнався про це від одного зі своїх агентів під час спільної вечері. Той своєю чергою довідався про це від своєї дружини, якій він телефонував щовечора. Дружина працює на фірмі у відділі контролю якості. Всі працівники групи в присутності Каширіна, не замислюючись, заявили, що в разі правдивості чуток вони будуть шукати собі іншу роботу. Працювати під американським керівництвом вони не мають бажання.

Стурбований Каширін повертається на фірму. Наступного ранку від секретаря він довідався про те, що пан Іваненко, нібито, посварився зі своєю дружиною і планує розлучатись. Розповідають, що він уночі буквально викинув свою дружину «на вулицю». Однак історію про продаж американській фірмі секретар вважає жартом. Зрештою, їй як секретареві Іваненка було б відомо, якби подібні переговори велися. Між іншим, із шефом весь тиждень ніхто не міг зв'язатись.

Комерційний директор фірми Дубинін повідомив Каширіну, що Іваненко в цей час перебуває в Парижі. Більше йому нічого не відомо.

Через тиждень, 1 квітня директор знову з'явився. Того ж дня, уперше за весь час існування фірми, до своєї роботи приступив асистент директора на прізвище Жалєв. Останнім часом він працював на французькій дочірній фірмі «Сіменс електрик».

Іваненко розсилає всім працівникам внутрішній відкритий інформаційний лист, у якому спростовує будь-які наміри щодо продажу фірми. Це, нібито, безпідставні чутки. Навпаки, він готує подальше розширення фірми за рахунок збуту мікрохвильових печей. Тому він очікує, щоб кожний із працівників і надалі відповідально ставився до своєї роботи, як і раніше. Крім того, у цьому листі Іваненко призначив виробничі збори на останній день поточного місяця, тобто на п'ятницю 28 квітня.

Протягом усього місяця ширилися різні неймовірні чутки: 19 квітня Дубинін, нібито, поїхав до Гамбурга, щоб там таємно провести переговори з японцями; служба збуту буде розпущена й реорганізована; у майбутньому постачання здійснюватиметься тільки на оптові торговельні підприємства; всі агенти, якщо вони залишаться на фірмі, будуть одержувати тверду частину винагороди й додаткову винагороду від обороту.

Каширін, дуже стурбований цими чутками, звернувся в середині місяця до директора. Цілком очікувано, що Іваненко відреагував різко. Він завжди вважав, що політика фірми та збуту – виключно його справа. Працівники як у сфері виробництва, так і в сфері збуту повинні бути раді та вдячні, що Іваненко, будучи обдарованим інженером, винайшов прилади, які завдяки своїй якості й надійності користуються великим попитом. Він і надалі не цікавитиметься нічийм дозволом на реалізацію нових ідей. Під час виробничих зборів Іваненко заявив:

1. Він не розуміє, чому ширяться ці безпідставні чутки.

2. Усе залишається, як і раніше, за одним єдиним винятком: замість власного винаходу фірма «Електро» приблизно за 3 місяці випустить мікрохвильову піч, що буде запропонована на ринку за ціною менше 200 у.о. Прилад монтується в Україні за японською ліцензією, і цей прилад так само не буде ремонтуватись, а на випадок поломки обмінюватиметься на новий. Комісійний відсоток від цього нового приладу повинен бути знижений до 25% від продажної ціни, однак цей прилад дуже добре продається, оскільки він не надходить, як звичайно, у торгівлю. Після виступу Іваненка весь персонал мовчав, не виражаючи ні згоди, ні заперечення. Після того, як ніхто не виявив бажання виступити, у тому числі й керівники, Іваненко мовчки й похитуючи головою, вийшов із зали».

### **Питання до обговорення:**

1. Про що свідчить ця ситуація? (наводиться 5-7 ключових слів, навколо яких організовується дискусія в аудиторії).

2. Сформулюйте проблему описаної вище ситуації (проблема зазвичай являє собою розбіжності між тим, що має бути, і тим, що спостерігається; між

тим, що хтось щось хотів зробити, але не зміг: проблеми відзначаються в діях/поведінці людей).

3. Що ви можете сказати про організацію, якої стосується описана ситуація? (Необхідно відзначити ті аспекти як усередині, так і поза організацією, які можуть допомогти вирішенню окресленої в п. 2 проблеми).

4. Що ви можете сказати про персонажів (співробітників фірми), які беруть участь у подіях? Яке ставлення директора фірми до своїх працівників демонструє наведена ситуація? Як ви охарактеризуєте поведінку Каширіна? Яку роль виконує в описаній ситуації секретар директора? Що можна сказати про інших учасників подій? (Щодо кожного персонажа необхідно відзначити ті особистісні та поведінкові аспекти, які допоможуть виробити рішення; особистість характеризується на основі її ставлення до фактів, речей, подій, ситуації, до інших людей).

5. Що ви можете сказати про самі події? Аналіз подій потрібно здійснити у зворотному порядку для з'ясування, що із чого впливає, з поясненням, чому попередня подія обумовила наступну.

6. Які аспекти вивченої теми доречно розглянути для ухвалення рішення в даній ситуації? (З теорії необхідно обрати те, що допоможе виробити рішення й обґрунтувати його).

7. Припустимо, що ви прийшли на фірму ТОВ «Електро» як фахівець-консультант фірми. Що б ви порекомендували Іваненку та Каширіну стосовно комунікації та мотивації? Запропонуйте можливий план заходів щодо створення системи ефективних бізнес-комунікацій в організації «Електро». (Необхідно запропонувати, коротко прокоментувати та обґрунтувати можливі варіанти вирішення наявної проблеми).

## ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ТА АКТУАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ

1. Управління персоналом як функція менеджменту.
2. Види управління персоналом.
3. Сутність управління персоналом.
4. Методи управління персоналом.
5. Підходи до управління персоналом.
6. Стадії розвитку управління персоналом.
7. Управління людськими ресурсами. Відмінність управління людськими ресурсами та управління персоналом.
8. Персонал як об'єкт та суб'єкт управління.
9. Структура та структура персоналу підприємства.
10. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівника.
11. Компетентність працівників.
12. Колектив як соціальна група.
13. Етапи розвитку колективу.
14. Ефективне функціонування груп.
15. Корпоративна культура в системі управління персоналом.
16. Суть та стадії формування згуртованості колективу.
17. Умови формування згуртованості колективу.
18. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.
19. Поняття та значення сучасної кадрової політики підприємства.
20. Типи кадрової політики.
21. Етапи проектування кадрової політики підприємства.
22. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації.
23. Основні завдання служби персоналу.
24. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб.
25. Поняття про кадрове планування.
26. Оцінка потреби в персоналі. Планування робочого місця.
27. Планування чисельності персоналу.
28. Основні методи прогнозування потреб у персоналі.
29. Характеристика джерел залучення кадрів. Планування робочого місця.
30. Моделі та методи відбору працівників.
31. Етапи відбору кадрів.
32. Посадова інструкція.
33. Контракт.
34. Особова справа.
35. Адаптація. Її види та завдання.
36. Поняття, об'єкти та цілі оцінки персоналу.
37. Етапи та методи оцінки персоналу. Заочне знайомство.
38. Етапи та методи оцінки персоналу. Інтерв'ю.
39. Етапи та методи оцінки персоналу. Тестування, анкетування.
40. Етапи та методи оцінки персоналу. Прийняття рішення про прийняття на роботу.
41. Нетрадиційні методи оцінки персоналу.

42. Кваліфікаційна карта і карта компетенцій.
43. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу.
44. Організація проведення атестації персоналу.
45. Професійний розвиток персоналу. Поняття про трудову кар'єру.
46. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
47. Методи навчання.
48. Мобільність персоналу.
49. Формування внутрішнього резерву.
50. Форми звільнення.
51. Звільнення за ініціативою адміністрації.
52. Процедура звільнення за власним бажанням.
53. Плинність кадрів та визначення економічного збитку, викликаного плинністю персоналу.
54. Суть, функції, завдання соціального партнерства.
55. Регулювання соціально-трудових відносин в організації.
56. Колективний договір.
57. Оцінка ефективності управління персоналом.
58. Критерії оцінки ефективності управління персоналом.
59. Показники оцінювання ефективності.
60. Комплексна оцінка управлінської праці: суть, принципи застосування.

## ГЛОСАРІЙ

**Адаптація** – процес, за допомогою якого нові співробітники вивчають культуру, політику й робочі процедури організації, а також адаптуються до нової роботи.

**Аналітика персоналу** – використання даних для оцінки результативності та ефективності роботи працівників, а також для прогнозування потреб у персоналі.

**Атестація** – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навичок, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей.

**Аутплейсмент** – форма розірвання трудового договору між працівником та робітником, за допомогою залучення спеціальних організацій з метою надання зацікавленим особам допомоги щодо працевлаштування.

**Аутсорсинг** – це цілеспрямоване виділення окремих бізнес-процесів та передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються в конкретній галузі й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби персоналу.

**Аутстафінг** – виведення персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера.

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

**Внутрішньоорганізаційна кар'єра** – траєкторія руху персоналу в одній організації (спеціальності).

**Гнучкість роботи** – політика або практика організації, що дає можливість працівникам працювати поза офісом або за гнучким графіком.

**Диверсифікація персоналу** – стратегія управління, спрямована на створення робочого середовища з максимальною різноманітністю досвіду, здібностей, культур та інших характеристик серед співробітників.

**Ефект** – результат, наслідок яких-небудь причин, дій, заходів.

**Ефективність управління** – сукупна результативність роботи всього трудового колективу організації, система заходів, які є наслідком окремих зусиль керівника і фахівців.

**Звільнення** – припинення трудового договору між працедавцем і співробітником.

**Згуртованість колективу** – виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі та перешкоджає виходу з неї.

**Знання** – сукупність понять, теоретичних відомостей і уявлень, які працівник здатний впевнено та самостійно використовувати для виконання поставленої мети.

**Кадри** – основний постійний кваліфікований склад працівників підприємства, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи в обраній сфері.

**Кадровий резерв** – група співробітників, які мають потенціал для підвищення до більш високих посад або відповідальності в організації.

**Кар'єра** – професійний шлях до успіху в службовій діяльності, до престижного соціального статусу і положення в суспільстві.

**Кар'єрний розвиток** – планування і підтримка професійного зростання та просування співробітників у межах організації.

**Класифікація** – рівень знань і практичних навичок, необхідний для виконання роботи певної складності. Кваліфікація робітника визначає ступінь його підготовленості до виконання ним професійних функцій відповідної складності.

**Колектив** – сукупність робочих груп зі своїми традиціями, правилами, посадовими інструкціями, усталеним складом.

**Командна робота** – процес спільного виконання завдань декількома людьми з метою досягнення конкретної організаційної мети.

**Компенсація** – всі форми винагороди працівників за виконану роботу, включаючи заробітну плату, премії, бонуси та інші виплати.

**Компетентність** – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватись, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

**Компетентність працівника** – ступінь кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати завдання, що стоять перед ним.

**Конфлікти в колективі** – ситуації, коли інтереси, переконання або погляди членів колективу суперечать один одному, що може негативно впливати на ефективність роботи.

**Корпоративна культура** – сукупність норм, цінностей, звичок і традицій, які визначають стиль роботи організації та її взаємодію з працівниками.

**Корпоративне навчання** – навчання і розвиток співробітників усередині організації для підвищення їх професійних навичок, знань та ефективності.

**Лідерство** – здатність впливати на групу для досягнення спільних цілей, побудова ефективної команди та управління нею.

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

**Менеджмент персоналу** – процес планування, організації, мотивації та контролю людських ресурсів організації для досягнення стратегічних цілей.

**Міжнародний менеджмент персоналу** – управління людськими ресурсами в рамках міжнародних компаній, враховуючи культурні та правові особливості різних країн.

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

**Мотивація** – набір факторів, що спонукають індивідуумів до виконання роботи і досягнення встановлених цілей.

**Набір** – система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей.

**Навчання та розвиток** – процес покращення знань, умінь і компетенцій співробітників із метою підвищення їхньої ефективності на робочому місці.

**Оцінка персоналу** – результат співвідношення, порівняння характеристик працівника з еталонними (результати праці, особові якості, якими вони повинні бути тощо).

**Оцінка персоналу** – систематичний процес збору інформації щодо ефективності роботи співробітників і їхнього потенціалу для подальшого розвитку в організації.

**Персонал** – особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників.

**Персонал** (лат. *persona* – особистість) або штат – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту).

**Підбір персоналу** – комплекс процедур оцінки і прийому на конкретні посади, які полягають у зіставленні вимог посади та кваліфікації працівника, його професійного досвіду, а також ділових і особистісних якостей.

**Підвищення кваліфікації** – процес удосконалення знань і навичок співробітників із метою підвищення їхньої професійної компетентності.

**Плинність кадрів** – рух кадрів в організації, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника.

**Посада** – відповідність організаційної структури організації та вимог до виконання необхідних функцій керівництва операційними процесами.

**Продуктивність праці** – показник ефективності використання праці, який вимірюється як співвідношення виробленого результату до затрат праці.

**Професійна кар'єра** – становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя.

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

**Професіограма** – опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

**Резерв кадрів** – частина персоналу, яка проходить планову підготовку для можливості зайняти суміжних робочих місць вищої кваліфікації.

**Рекрутинг** – процес залучення і відбору кандидатів для роботи на певних посадах в організації.

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

**Ротація кадрів** – систематичний процес переміщення співробітників з однієї посади на іншу або між підрозділами для набуття нових навичок і досвіду.

**Соціальний розвиток колективу** – процес удосконалення форм, способів і умов життєдіяльності працівників на основі змін у їх розвитку, соціальній сфері, оплаті праці.

**Соціальний склад персоналу** – розподіл персоналу за віком, рівнем кваліфікації, стажем роботи, національністю, сімейним станом, пенсійним віком, рівнем підвищення кваліфікації, відповідністю кваліфікації та посадових функцій.

**Соціально-трудові відносин (СТВ)** – відносини між роботодавцями та найманими працівниками, які здійснюються ними безпосередньо або за участі держави.

**Стратегічне управління персоналом** – управлінська діяльність, яка полягає в плануванні та реалізації політик щодо залучення, розвитку та утримання персоналу в межах стратегічних цілей організації.

**Структура персоналу** відображує співвідношення між основними його групами – виробничим та управлінським персоналом.

**Трудова адаптація** – взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовому пристосуванні працівника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці.

**Трудові ресурси** – фізично розвинена частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи в народному господарстві.

**Тимбілдинг (Team Building)** – процес формування та зміцнення ефективних команд, спрямований на поліпшення взаємодії та співпраці між членами колективу.

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

**Уміння (вміння)** – заснована на знаннях готовність людини виконувати різну роботу. Вміння неможливі без знань і формуються лише на їх основі.

**Фактична чисельність** – особи, які на певну дату з'явилися та приступили до роботи незалежно від її тривалості.

**Фідбек (Feedback)** – інформація про результати діяльності співробітників, що дозволяє оцінити їхню ефективність та сприяти подальшому поліпшенню результативності.

**Штучний інтелект у HR** – використання технологій для автоматизації процесів підбору, управління ефективністю та розвитку персоналу за допомогою аналізу даних і алгоритмів.

## ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андросова О. Ф., Череп О. Г. Бізнес-комунікації в управлінні персоналом : метод. реком. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 70 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/metodychky/2024/10/0059934.docx>
2. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Управління персоналом : конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056909.pdf>
3. Дяків О. П., Острроверхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi59/0043940.pdf>.
4. Кісіль З. Р. Основи управління : посіб. Львів : Львівський ДУВС, 2021. 232 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049066.pdf>
5. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Маказан Є. В., Сухарева К. В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного менеджменту». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 101 с.
6. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049309.pdf>
7. HR Analytics and Digital HR Practices: Digitalization post COVID-19 / S. R Mondal, F. Di Virgilio, S. Das (eds.). Singapore : Palgrave Macmillan, 2022. 275 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi68/0050207.pdf>.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна:

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : Ямчинський О. В., 2020. 466 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050548.pdf>
2. Криворучко С. В. Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності. Київ ; Торонто : Гнозис, 2023. 692 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi73/0053795.pdf>
3. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / уклад.: О. Г. Козлова, І. О. Захарова, С. С. Денежников, В. І. Статівка; за заг. ред. І. О. Захарової. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2023. 178 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056505.pdf>
4. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островецький та ін.; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 334 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi70/0050907.pdf>
5. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2020. 171 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/ZII/metodychky/2020/0044906.docx>
6. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049321.pdf>
7. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : КОД, 2021. 440 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058219.pdf>
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058086.pdf>
9. Palmer C. Human Resources for Operations Managers. London : Fanshawe College Pressbooks, 2022. 412 p. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0056027.pdf>

### Додаткова:

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Ямчинський О. В., 2022. 371 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053034.pdf>
2. Економіка та управління персоналом: магістерський курс : навч. посіб. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямулич та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : Надстир'я, 2024. 344 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058070.pdf>
3. Криворучко С. В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Визначення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних

- підходів : монографія. Київ : ЛАТ & К, 2020. 72 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi73/0053796.pdf>
4. Магомедова Т. М. Менеджмент персоналу : практикум. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 80 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2021/09/0047449.docx>
  5. Малтиз В. В. Управління персоналом : метод. реком. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 44 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2021/02/0046158.docx>
  6. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.
  7. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : метод. реком. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2020. 67 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/ZII/metodychky/2020/0046018.doc>
  8. Опорний конспект лекцій з курсу «Управління персоналом» / уклад. Н. Ф. Павленчик. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2019. 75 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058239.pdf>
  9. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом : практикум : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2018. 187 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054414.pdf>.
  10. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.
  11. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.
  12. Управління персоналом : опорний конспект лекцій / уклад. А. Л. Сухорукова. Миколаїв : МНАУ, 2022. 69 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0055089.pdf>
  13. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0051715.pdf>
  14. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту : навч. посіб. Луцьк : ВНУ ім. Л. Українки, 2022. 269 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054831.pdf>
  15. Human Resources in the Food Service and Hospitality Industry / BC Cook Articulation Committee. Victoria, B. C. : BCcampus, 2019. 96 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi63/0047218.pdf>

### **Інформаційні джерела:**

1. Бізнес: журнал. URL: <http://www.business.ua>
2. Інтернет-портал аналітичних центрів України. URL: <http://www.intellect.org.ua>
3. Сучасні проблеми економіки і підприємництво : збірник наукових праць. URL: <http://journals.kpi.ua/ua/22>

4. Український діловий щотижневик «Галицькі контракти». URL: <http://kontrakty.ua>

5. Українська інвестиційна газета «Інвестгазета» – всеукраїнський фінансово-економічний тижневик. URL: <http://www.investgazeta.net>

**Офіційні сайти державних органів влади:**

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1023-12>

2. Офіційний сайт Державного статистичного управління України. URL : <http://www.stat.gov.ua>.

3. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <http://www.min.gov.ua>.

4. Офіційний сайт Запорізької обласної державної адміністрації. URL: <http://www.zoda.gov.ua>

5. Офіційний сайт Запорізького обласного управління статистики. URL: <http://www.zp.stat.gov.ua>

6. Офіційний сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків. URL: <http://kadrovik.ua/>

## ДОДАТОК А

### Приклад оформлення посадової інструкції

\_\_\_\_\_

(назва установи, організації)

#### ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ ГОЛОВНОГО БУХГАЛТЕРА

ЗАТВЕРДЖУЮ

\_\_\_\_\_

(керівник установи, організації,  
інша посадова особа,

\_\_\_\_\_

уповноважена затверджувати

\_\_\_\_\_

посадову інструкцію)

\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище, ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ р.

#### I. Загальні положення

1. Головний бухгалтер належить до професійної групи «Керівники».
2. Призначення на посаду головного бухгалтера та звільнення з неї здійснюється наказом керівника підприємства з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.
3. Головний бухгалтер безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства.
4. Головний бухгалтер здійснює керівництво працівниками бухгалтерії підприємства.
5. \_\_\_\_\_

#### II. Завдання та обов'язки

Головний бухгалтер:

1. Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних.
2. Організує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій.
3. Вимагає від підрозділів, служб та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів.
4. Вживає всіх необхідних заходів для запобігання несанкціонованому та непомітному виправленню записів у первинних документах і регістрах бухгалтерського обліку та збереження оброблених документів, регістрів і звітності протягом встановленого терміну.
5. Забезпечує складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності підприємства, підписання її та подання в установлені строки користувачам.

6. Здійснює заходи щодо надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства.

7. Бере участь у підготовці та поданні інших видів періодичної звітності, які передбачають підпис головного бухгалтера, до органів вищого рівня згідно з нормативними актами, затвердженими формами та інструкціями.

8. За погодженням із власником (керівником) підприємства забезпечує перерахування податків і зборів, передбачених законодавством, проводить розрахунки з іншими кредиторами відповідно до договірних зобов'язань.

9. Здійснює контроль за веденням касових операцій, раціональним та ефективним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

10. Бере участь у проведенні інвентаризаційної роботи на підприємстві, оформленні матеріалів, пов'язаних із нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки та псування активів підприємства.

11. Забезпечує перевірку стану бухгалтерського обліку у філіях, представництвах, відділеннях та інших відокремлених підрозділах.

12. Організує роботу з підготовки пропозицій для власника (керівника) підприємства щодо:

- визначення облікової політики підприємства, внесення змін до обраної облікової політики, вибору форми бухгалтерського обліку з урахуванням діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних;

- розроблення системи і форм внутрішньогосподарського (управлінського) обліку та правил документообігу, додаткової системи рахунків і реєстрів аналітичного обліку, звітності і контролю господарських операцій;

- визначення прав працівників на підписання первинних і зведених облікових документів;

- вибору оптимальної структури бухгалтерської служби та чисельності її працівників, підвищення професійного рівня бухгалтерів, забезпечення їх довідковими матеріалами;

- поліпшення системи інформаційного забезпечення управління та шляхів проходження обробленої інформації до виконавців;

- упровадження автоматизованої системи оброблення даних бухгалтерського обліку з урахуванням особливостей діяльності підприємства чи удосконалення діючої;

- забезпечення збереження майна, раціонального та ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, залучення кредитів та їх погашення;

- виділення на окремий баланс філій, представництв, відділень та інших відокремлених підрозділів підприємства та включення їх показників до фінансової звітності підприємства.

13. Керує працівниками бухгалтерського обліку підприємства та розподіляє між ними посадові завдання й обов'язки.

14. Знайомить цих працівників із нормативно-методичними документами та інформаційними матеріалами, які стосуються їх діяльності, а також із змінами в чинному законодавстві.

### **III. Права**

Головний бухгалтер має право:

1. Діяти від імені бухгалтерії підприємства, представляти інтереси підприємства у взаємовідносинах зі структурними підрозділами та іншими організаціями з господарсько-фінансових та інших питань.

2. У межах своєї компетенції підписувати та візувати документи.

3. Самостійно вести листування зі структурними підрозділами підприємства, а також з іншими організаціями з питань, які належать до компетенції бухгалтерії та не вимагають рішення керівника підприємства.

4. Вносити на розгляд керівника підприємства пропозиції з вдосконалення роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.

5. Вносити пропозиції керівнику підприємства: про притягнення до матеріальної та дисциплінарної відповідальності посадових осіб за результатами перевірок; про заохочення працівників, що відзначилися.

6. У межах своєї компетенції повідомляти керівнику підприємства про всі виявлені недоліки в діяльності підприємства та вносити пропозиції щодо їх усунення.

7. Вимагати та отримувати у керівників структурних підрозділів і фахівців інформацію та документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків.

8. Залучати фахівців усіх структурних підрозділів до виконання покладених на нього завдань.

9. Вимагати від керівника підприємства (інших керівників) сприяння у виконанні обов'язків і реалізації прав, що передбачені цією посадовою інструкцією.

### **IV. Відповідальність**

Головний бухгалтер несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, – в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним і цивільним законодавством України.

3. За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

### **V. Головний бухгалтер повинен знати:**

1. Закони України, Укази Президента України, постанови, розпорядження, рішення Кабінету Міністрів України, Національного банку

України, Державної податкової адміністрації України з питань правових засад регулювання господарської діяльності підприємства.

2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку та інші нормативно-правові акти Міністерства фінансів України щодо порядку ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, а також методичні документи міністерств та інших центральних органів виконавчої влади щодо галузевих особливостей застосування положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

3. Основи технології виробництва продукції, порядок оформлення операцій і організацію документообігу за розділами обліку, форми й порядок розрахунків, порядок приймання, зарахування на баланс, зберігання і витрат коштів, товарно-матеріальних та інших цінностей.

4. Правила проведення інвентаризацій активів та зобов'язань.

5. Економіку, організацію виробництва, праці й управління.

6. Податкову справу, основи цивільного права.

7. Трудове, фінансове та господарське законодавство.

8. Правила та норми охорони праці.

## **VI. Кваліфікаційні вимоги**

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

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

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

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

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

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

2.2. Із начальником відділу кадрів – із з питань підбору, прийняття на роботу, звільнення, переміщення матеріально відповідальних осіб і працівників бухгалтерії підприємства.

2.3. Із начальником планово-економічного відділу з питань:

2.3.1. Отримання:

- планів виробництва продукції;

- проектів оптових і роздрібних цін на продукцію;

- звітів про виконання планів структурними підрозділами й підприємством у цілому.

2.3.2. Надання:

- даних, необхідних для економічного планування, прогнозування та аналізу;

- балансу та оперативних звітів про доходи та видатки, про використання бюджету;

- розрахунків заробітної плати.

2.4. Із начальником відділу технічного контролю з питань:

2.4.1. Отримання:

- актів відбракування продукції;

- висновків про винність відповідальних осіб;

- висновків щодо прийнятих рекламацій.

2.4.2. Надання:

- відомостей про результати обліку втрат від браку;

- відомостей про стягнення з винних осіб;

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

2.5.1. Отримання:

- товарно-супроводжувальної документації;

- звітів про відвантажену продукцію;

- відомостей про стан залишків продукції на складах;

- рахунків, виставлених контрагентам за відвантажену продукцію;

- копій претензій та рекламацій, пред'явлених підприємству.

2.5.2. Надання:

- відомостей про рух продукції;

- норм запасів продукції на складах;

- підсумків інвентаризації продукції.

Керівник

структурного

підрозділу:

\_\_\_\_\_ (підпис) (прізвище, ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ р.

УЗГОДЖЕНО:

Начальник

юридичного відділу

\_\_\_\_\_ (підпис) (прізвище, ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ р.

З інструкцією

ознайомлений:

\_\_\_\_\_ (підпис) (прізвище, ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ р.

ДОДАТОК Б  
Приклад оформлення трудового контракту

ТРУДОВИЙ КОНТРАКТ

м. Київ

14 березня 2024 р.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ААА» в особі голови зборів учасників ПБ, який на підставі Статуту товариства іменується надалі «Роботодавець», з одного боку, і громадянин ПБ, який іменується надалі «Працівник», з іншого, уклали цей контракт про таке.

Працівник ПБ приймається у Товариство з обмеженою відповідальністю «ААА» на посаду директора.

Працівнику (не) встановлюється строк випробування.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Цей контракт є строковим трудовим договором. На підставі контракту виникають трудові відносини між працівником і підприємством, яке представлено роботодавцем.

1.2. Терміном «сторони» в цьому контракті позначаються Роботодавець і Працівник.

2. ОBOB'ЯЗКИ СТОPIН

2.1. За контрактом Працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цим контрактом, а **Роботодавець зобов'язується** виплачувати Працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством, колективним договором і угодою сторін.

2.2. Працівник зобов'язується:

2.2.1. Вести діяльність, що відповідає посаді директора підприємства ТОВ «ААА» згідно зі Статутом, а також умовами установчого договору і цього контракту.

2.2.2. Укладати договори (контракти) із громадянами, прийнятими на роботу за наймом, а також колективні договори з органами, які уповноважені трудовим колективом підприємства ТОВ «ААА» відповідно до законодавства України.

2.2.3. Здійснювати оплату праці осіб, що працюють за наймом, на рівні, не нижчому від мінімальних розмірів, установлених законодавчими актами України.

2.2.4. Вносити до Державного фонду соціального страхування відрахування на соціальне страхування осіб, які працюють за наймом, у порядку і розмірах, установлених чинним законодавством.

2.2.5. Забезпечити особам, що працюють за наймом, умови праці згідно з законодавством й укладеними договорами (контрактами).

2.2.6. Вживати заходів щодо екологічної безпеки, охорони праці, техніки безпеки, виробничої гігієни і санітарії, керуючись чинними положеннями і нормами.

2.2.7. Захищати права і законні інтереси споживачів, забезпечувати належну якість вироблених товарів (робіт).

2.2.8. Одержувати спеціальний дозвіл (ліцензію) на діяльність у сферах, що підлягають ліцензуванню згідно з законодавством.

2.2.9. Забезпечити виконання планів діяльності підприємства й умов установчого договору.

2.2.10. Керувати діяльністю працівників підприємства у всіх галузях виробництва.

2.2.11. Звітувати перед Роботодавцем не рідше одного разу на рік за результатами виробничо-господарської діяльності.

2.2.12. Забезпечувати цілість майна підприємства ТОВ «ААА». Залучати у порядку, установленому законодавством і умовами контрактів, до матеріальної і дисциплінарної відповідальності працівників підприємства ТОВ «ААА» за збитки, заподіяні підприємству.

2.2.13. Забезпечити збереження комерційної таємниці підприємства ТОВ «ААА».

2.2.14. Затверджувати посадові інструкції співробітників виходячи зі специфіки діяльності підприємства, а також регулюючі нормативні документи, необхідні для забезпечення діяльності підприємства.

2.3. Працівник має право:

2.3.1. Діяти від імені підприємства, представляти його інтереси на усіх вітчизняних і іноземних підприємствах, у фірмах і організаціях без спеціального доручення.

2.3.2. Наймати і звільняти працівників на умовах контракту та інших умовах, передбачених чинним законодавством.

2.3.3. Самостійно встановлювати форму, систему і розмір оплати праці та інші прибутки осіб, які працюють за наймом.

2.3.4. Самостійно формувати програму господарської діяльності, вибирати постачальників і споживачів виробленої продукції (робіт, послуг), виконувати на договірній підставі роботи і постачання для державних потреб.

2.3.5. Встановлювати ціни і тарифи відповідно до чинного законодавства.

2.3.6. Відкривати рахунки в банках для зберігання коштів, здійснення всіх видів розрахункових, кредитних і касових операцій.

2.3.7. Вільно розпоряджатися прибутком підприємства, що залишається після сплати податків і внесення інших обов'язкових платежів з урахуванням нормативів, встановлених установчим договором.

2.3.8. Одержувати будь-який необмежений за розміром прибуток, відповідно до умов оплати праці, встановлених цим контрактом.

2.3.9. Користуватися у встановленому законодавством порядку державною системою соціального забезпечення і соціального страхування.

2.3.10. Оскаржити у встановленому порядку дії державних органів і посадових осіб, а також інших осіб, які зачіпають права і законні інтереси виконавця і керованого ним підприємства.

2.3.11. Розпоряджатися майном підприємства.

2.3.12. Укладати договори, видавати доручення.

2.3.13. Користуватися всіма правами члена трудового колективу, у тому числі правом на частку прибутку, переданого у власність трудового колективу.

2.3.14. Приймати рішення з усіх питань діяльності підприємства, які за Статутом підприємства ТОВ «ААА», а також умовами установчого договору і цього контракту не належать до компетенції наймача, загальних зборів підприємства.

2.3.15. Давати обов'язкові для всіх працівників підприємства розпорядження, видавати за своїм підписом накази по підприємству з усіх питань у межах своєї компетенції.

2.4. Роботодавець зобов'язується організувати працю Працівника, забезпечити безпечні і нешкідливі умови праці, обладнати робоче місце відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці.

2.4.1. Погоджувати з Працівником установлювані Роботодавцем підприємству ТОВ «ААА» нормативи розподілу чистого прибутку.

2.4.2. Не втручатися в оперативно-розпорядницьку діяльність Працівника.

2.4.3. Не приймати без узгодження з Працівником рішення про реорганізацію або ліквідацію підприємства.

2.4.4. Обов'язок Роботодавця щодо забезпечення умов роботи на робочому місці з зазначенням достовірних характеристик, компенсацій і пільг працівнику за роботу в небезпечних і шкідливих умовах праці:

### 3. РОБОЧИЙ ЧАС

3.1. Працівник зобов'язується виконувати Правила внутрішнього трудового розпорядку.

3.2. Особливості режиму робочого часу (неповний робочий день, неповний робочий тиждень, погодинна робота тощо): ненормований.

### 4. ОПЛАТА ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПОБУТОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІВНИКА

4.1. За виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, Працівнику встановлюється: посадовий оклад (тарифна ставка, відрядна розцінка) у розмірі 15000,00 (п'ятнадцять тисяч грн. 00 коп.) на місяць.

4.2. У разі використання Працівником власного автомобіля для службових поїздок йому встановлюється компенсація.

4.3. Працівнику надається щорічна оплачувана відпустка тривалістю:

основна – 24 дні,

додаткова – 4 дні.

До щорічної відпустки виплачується матеріальна допомога у розмірі посадового окладу.

4.4. Додаткові пільги, гарантії, компенсації:

---

(за необхідності вказати, які з них надаються за рахунок коштів Роботодавця)

---

## 5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН, ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

5.1. У випадку невиконання чи неналежного виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, сторони несуть відповідальність згідно з чинним законодавством та цим контрактом.

5.2. Спори між сторонами вирішуються у порядку, встановленому чинним законодавством.

5.3. Інші умови: \_\_\_\_\_

## 6. ЗМІНИ, ПРИПИНЕННЯ ТА РОЗІРВАННЯ КОНТРАКТУ

6.1. Зміни та доповнення до цього контракту вносяться тільки за угодою сторін, укладеною у письмовій формі.

6.2. Цей контракт припиняється після закінчення строку дії контракту.

6.3. Додаткові підстави припинення та розірвання контракту, не передбачені чинним законодавством:

6.3.1. Звільнення Працівника від займаної посади здійснюється в таких випадках:

- невиконання умов контракту;
- реорганізації або ліквідації підприємства;
- закінчення терміну дії цього контракту;
- у випадку тимчасової непрацездатності Працівника, що триває понад чотири місяці;
- у випадку нанесення Працівником Роботодавцю великого матеріального або морального збитку;
- у випадку неотримання підприємством протягом трьох місяців з вини Працівника запланованого прибутку.

6.4. Працівник, який належним чином виконував покладені на нього обов'язки, має переважне право на продовження цього контракту після закінчення терміну дії контракту.

6.5. У випадку невиконання Роботодавцем умов, передбачених контрактом, Працівник має право на дострокове розірвання контракту.

При розірванні контракту на підставах, не передбачених чинним законодавством, звільнення провадиться за пунктом 8 статті 36 КЗпП України.

6.6. У разі дострокового припинення контракту з незалежних від Працівника причин, в тому числі розірвання контракту Працівником через невиконання чи неналежне виконання Роботодавцем зобов'язань, передбачених цим контрактом, або Роботодавцем – внаслідок підстав, не передбачених чинним законодавством та цим контрактом, встановлюються відповідно додаткові гарантії та (або) компенсації моральної та матеріальної шкоди, заподіяної Працівникові:

- вихідна допомога, виплачувана по закінченні терміну дії контракту у розмірі посадового окладу;
- вихідна допомога, виплачувана при достроковому розірванні контракту Роботодавцем у розмірі посадового окладу.

6.7. При достроковому розірванні контракту в разі невиконання або неналежного виконання сторонами зобов'язань, передбачених контрактом, він розривається з попередженням відповідної сторони за два тижні.

6.8. За два місяці до закінчення строку чинності контракту він може бути за згодою сторін продовжений або укладений на новий строк.

## 7. ТЕРМІН ДІЇ ТА ІНШІ УМОВИ КОНТРАКТУ

7.1. Строк дії контракту з 14 березня 2024 року до 14 березня 2025 року. Контракт набирає чинності з моменту його підписання сторонами.

7.2. Сторони можуть передбачати у контракті випадки конфіденційності умов цього контракту або окремих його частин: \_\_\_\_\_

Конфіденційність контракту не поширюється на умови, врегульовані чинним законодавством, та щодо органів, які здійснюють контроль за їх додержанням.

7.3. Умови цього контракту можуть бути змінені тільки за згодою сторін у письмовій формі.

7.4. Цей контракт укладено у двох примірниках, які зберігаються у кожній із сторін і мають однакову юридичну силу.

7.5. Інші умови, пов'язані зі специфікою праці: \_\_\_\_\_

## ЮРИДИЧНІ АДРЕСИ ТА РЕКВІЗИТИ СТОРІН

### Відомості про Роботодавця:

Товариство з обмеженою відповідальністю «ААА»

Адреса: \_\_\_\_\_

Банківські реквізити: \_\_\_\_\_

### Відомості про працівника:

Домашня адреса: м. Київ, вул. Гоголя, 10, кв. 63

Домашній телефон: \_\_\_\_\_

Службовий телефон: \_\_\_\_\_

Паспорт: серія СН №542623, виданий Печерським РУ ГУ МВС України у м. Києві 21 березня 1996 року.

Підстава для пільг з оподаткування та інших пільг \_\_\_\_\_  
(вказати відомості про кількість дітей, утриманців, інші підстави)

РОБОТОДАВЕЦЬ

ПРАЦІВНИК

Голова Зборів учасників

\_\_\_\_\_ ПІБ

\_\_\_\_\_ ПІБ

(підпис, дата)

(підпис, дата)

Навчальне видання  
(українською мовою)

Олійник Олександр Миколайович  
Бікулов Дамір Тагірович  
Маркова Світлана Вікторівна  
Головань Ольга Олексіївна  
Петрова Катерина Володимирівна  
Сухарева Катерина Володимирівна

## МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Навчальний посібник  
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра  
спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Рецензент *Є. В. Маказан*  
Відповідальний за випуск *Д. Т. Бікулов*  
Коректор *О. О. Головань*