

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту ЗЕД та євроінтеграції

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Робочий зошит

для практичних занять
та самостійного вивчення дисципліни

СУМИ - 2012

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту ЗЕД та євроінтеграції

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Робочий зошит

для практичних занять
та самостійного вивчення дисципліни

для студентів 4, 6 курсу за напрямом підготовки:
6.030601 «Менеджмент»; 8.09010201 «Технологія виробництва і
переробки продукції тваринництва», денної і заочної форми навчання

УДК 631:152

Укладачі: Михайлова Л.І., д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту ЗЕД та євроінтеграції

Клецова Н.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту ЗЕД та євроінтеграції

Управління персоналом. Робочий зошит для практичних занять та самостійного вивчення дисципліни / Суми, 2012 р., 52 ст.

В робочому зошиті подано матеріал для підготовки і проведення практичних занять та самостійного вивчення дисципліни за модульно-рейтинговою системою, а також вимоги, вказівки, методичні рекомендації, практичні завдання, ситуаційні вправи, типові завдання для самоконтролю та список літературних джерел, які спрямовані на засвоєння студентами матеріалу з дисципліни “Управління персоналом”, та оволодіння знаннями щодо вирішення практичних задач.

Рецензенти: Мішенін Є.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Сумського НАУ;

Дубовик С.Г., к.е.н., доцент кафедри менеджменту в галузях АПК
Сумського НАУ

Відповідальний за випуск: Михайлова Л.І., д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту ЗЕД та євроінтеграції.

Рекомендовано до видання методичною радою ННІ економіки та менеджменту Сумського національного аграрного університету Протокол № 3 від “16” січня 2012 р.

© Сумський національний аграрний університет, 2012

Зміст

стор.

| | |
|---|----|
| Передмова | |
| Тематичний план..... | 7 |
| Тема 1. Методи вивчення особистості..... | 8 |
| Тема 2. Соціально-психологічний портрет керівника..... | 11 |
| Тема 3. Правові аспекти управління трудовими ресурсами | 14 |
| Тема 4. Визначення потреби в кадрах..... | 17 |
| Тема 5. Підбір на посаду | 20 |
| Тема 6. Мотивація та стимулювання персоналу підприємства..... | 23 |
| Тема 7. Оволодіння мистецтвом критики..... | 25 |
| Тема 8. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів..... | 29 |
| Тема 9. Оцінка соціально-психологічного клімату колективу..... | 32 |
| Тема 10. Документи-регламенти в управлінні персоналом..... | 35 |
| Тема 11. Документаційне забезпечення управління кадрами..... | 39 |
| Тема 12. Вирішення конфліктних ситуацій в управлінні персоналом | 42 |
| Самостійна робота студентів..... | 45 |
| Список літературних джерел..... | 47 |
| Глосарій..... | 48 |

ПЕРЕДМОВА

Поступальний розвиток суспільства, об'єктивні зміни в розвитку продуктивних сил в епоху формування нової економіки, де найголовнішим чинником зростання виступають знання, кваліфікація людини, вимагають від економічної науки посилити увагу до людини та її творчих здібностей. Тому однією із найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки більшості країн світу залишається проблема формування ефективного управління персоналом організацій.

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

Дисципліна “Управління персоналом” є складовою і невід’ємною частиною наукових дисциплін управлінського циклу, вивчення якої ґрунтується на наукових принципах основ менеджменту, знаннях операційного менеджменту тощо.

Метою вивчення даної дисципліни є отримання студентами системи знань про сутність управління персоналом підприємств та організацій, засвоєння основи теорії, методології та практики управління персоналом за умов дії ринкового механізму господарювання. Передбачає формування навичок із застосуванням методів управління персоналом; здійснення робіт по набору, найму, використанню, навчанню та оцінці персоналу.

Відповідно до поставленої мети завданням курсу є: вивчення особливостей людини як об'єкта менеджменту, її взаємодії з навколишнім середовищем, організацією; розгляд функцій управління та сучасних теорій управління персоналом; формування персоналу та його професійного розвитку; вивчення методів управління діловою кар'єрою; оцінка і атестація кадрів; вивчення прогресивних методів раціоналізації праці та активізації людського фактора; розгляд кадрової політики, системи компенсації і винагород; розв'язання проблеми зайнятості, скорочення економічних і соціальних втрат від безробіття; вивчення стратегічних концепцій управління персоналом на сучасних підприємствах. Набуті знання необхідні для становлення спеціаліста в сфері менеджменту в різних галузях народного господарства країни.

За час навчання студент повинен знати: сутність процесу управління персоналом, основні принципи і методи управління персоналом, еволюцію наукових поглядів на управління людськими ресурсами, основні сучасні теорії управління персоналом, загальнодержавні та регіональні органи управління трудовими ресурсами, завдання та функції кадрових служб організацій, правові аспекти управління персоналом, основні види та методи планування персоналу та джерела забезпечення потреби організації в кадрах, особливості організації набору та відбору персоналу, сутність професійної орієнтації та трудової адаптації, особливості процесу формування управлінських кадрів, сутність та поняття соціоніки, мотивування та стимулювання персоналу, види оцінки персоналу, особливості

професійної підготовки за кордоном, види та методи підвищення кваліфікації персоналу, управління діловою кар'єрою, особливості визначення компенсацій, пільг та винагород, поняття та основні показники плинності кадрів, а також шляхи її попередження, організацію управління трудовою дисципліною, динаміку та розвиток стабільного колективу, основні вимоги до організації діловодства кадрових служб, організацію обліку та звітності по кадрах.

У результаті вивчення дисципліни “Управління персоналом” студент повинен уміти:

- ✓ здійснювати оцінку основних професійних та особистісних якостей працівників;
- ✓ визначати професійну спрямованість особистості;
- ✓ розробляти план потреби організації в кадрах на перспективу;
- ✓ застосовувати основні методи підбору та відбору працівників на вакантні посади;
- ✓ здійснювати оцінку соціотипу особистості;
- ✓ застосовувати мотиваційні стратегії в управлінні персоналом, використовувати різні форми критики;
- ✓ проводити періодичну оцінку персоналу на підприємстві;
- ✓ оцінювати соціально-психологічний клімат колективу;
- ✓ вирішувати конфліктні ситуації в управлінні персоналом;
- ✓ розробляти основні документи для проведення атестації керівників та спеціалістів;
- ✓ складати основні документи, які регламентують діяльність працівників.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

| № п/п | Назва модулів, розділів, тем | Розподіл часу за видами навчальної діяльності | | | Всього годин |
|----------------------------|--|--|----------------------|----------------------|------------------|
| | | лекції | практичні заняття | самостійна робота | |
| | | дф /зф | дф /зф | дф /зф | |
| 1. | Модуль 1. <i>Методологічні основи менеджменту персоналу. Система формування кадрів організації.</i> | 14/6 | 14/6 | 34/58 | 62/70 |
| 1.1 | Тема 1: Теоретичні основи управління персоналом | 2/2 | 2/2- | 4/15 | 8/19 |
| 1.2 | Тема 2: Склад та структура персоналу | 2/- | 2/- | 4/- | 8/- |
| 1.3 | Тема 3: Правові аспекти управління персоналом | 2/- | 2/- | 6/- | 10/- |
| 1.4 | Тема 4: Планування та формування кадрів на підприємстві | 2/1 | 2/1 | 4/7 | 8/9 |
| 1.5 | Тема 5: Організація набору та відбору персоналу | 2/1 | 2/1 | 4/8 | 8/10 |
| 1.6 | Тема 6: Професійна орієнтація та адаптація в системі управління персоналом | 2/- | 2/- | 6/- | 10/- |
| 1.7 | Тема 7: Кадровий потенціал управління | 2/2 | 2/2 | 6/28 | 10/32 |
| 2. | Модуль 2. <i>Оцінка, розвиток та управління використанням персоналу</i> | 10/4 | 10/6 | 26/28 | 46/38 |
| 2.1 | Тема 1: Періодична оцінка персоналу та атестація кадрів | 2/2 | 2/2 | 6/10 | 10/14 |
| 2.2 | Тема 2: Розвиток та навчання персоналу | 2/- | 2/- | 4/- | 8/- |
| 2.3 | Тема 3: Розвиток кар'єри на підприємстві | 2/2 | 2/2 | 6/10 | 10/14 |
| 2.4 | Тема 4: Система компенсацій та винагород в управлінні персоналом | 2/- | 2/2 | 4/8 | 8/10 |
| 2.5 | Тема 5: Управління плинністю кадрів та трудовою дисципліною | 2/- | 2/- | 6/- | 10/- |
| Разом з дисципліни: | | 24/10 | 24/12 | 60/86 | 108 / 108 |

ТЕМА 1. МЕТОДИ ВИВЧЕННЯ ОСОБИСТОСТІ

Мета заняття: вдосконалення здатності аналізувати індивідуально-психологічні особливості працівників; формування навиків, аналізувати і оцінювати особливості поведінки конкретних людей (в тому числі і власні) в різних життєвих ситуаціях.

Специфіка побудови заняття дозволяє вирішити і ряд додаткових завдань: створити позитивний емоційний настрій на курс “Управління персоналом”; сформуванню інтересу і настанову на необхідність роботи з урахуванням "людського фактору"; виявити для кожного майбутнього керівника ті його індивідуальні психологічні особливості, які можуть негативно впливати на його професійну діяльність, і дати рекомендації по вдосконаленню особистостей.

Пошук шляхів активізації людського фактору всередині кожної організації і облік соціально-психологічних особливостей персоналу є одним із вирішальних факторів підвищення ефективності діяльності будь-якої фірми.

Важко уявити собі керівника, який працює ефективно, але не розбирається в людях. Адже одним з найважливіших аспектів роботи керівника з людьми являється підбір кадрів, індивідуальна робота з ними, розвиток здібностей підлеглих. Окрім того, керівнику важливо знати і найкращим чином використовувати й свої індивідуальні особливості. Для цього необхідні знання психології індивідуальних відмінностей, уявлення про типи темпераменту, які найкраще описують індивідуальні особливості поведінки людини.

В практиці навчання і діяльності західноєвропейських і американських менеджерів використовуються різні методи вивчення людей: графологія, психогіометрія, ірідодіагностика, фізіогноміка, мова жестів та рухів тіла і т.д. Ці методи досить складні, потребують широких спеціальних знань. Більш доступним і простим є використання тестів, спеціально розроблених професійними психологами. Тести дозволяють за короткий час (10-15 хв.), на основі даних самооцінки людини, зробити досить достовірні обгрунтовані висновки про її психологічні особливості.

Завдання. Визначення типу темпераменту особистості

Заняття проводиться в формі індивідуального тестування студентів на спеціальних бланках чи окремих аркушах. Після обробки результатів кожен знайомиться з характеристикою своїх психологічних особливостей і рекомендаціями по самовдосконаленню з метою підвищення ефективності управлінської діяльності. Отримані результати можуть обговорюватися з викладачем для роз'яснення можливих питань і уточнення рекомендацій. Така форма заняття дозволяє здійснити вимогу індивідуалізації учбового процесу і направленості на конкретну особу, яка навчається.

Вправа.

Перед Вами 12 тверджень. Уважно прочитайте кожне з них і вирішіть, чи відноситься воно до Вас особисто. Якщо відноситься – ставте "так", якщо не

відноситься – "ні". Довго не розмірковуюйте. Найкращою відповіддю буде та, яка спаде на думку одразу. (Тестуйтеся на окремому аркуші) .

1. Зазвичай реалізуєте задумане без попереднього планування.
2. Почуваєте себе то щасливим, то нещасним без вагомих причин.
3. Почуваєте себе щасливим, коли займаєтесь справами, які потребують негайних дій.
4. Схильні до змін настрою від гарного до поганого без вагомих на те причин.
5. При знайомстві першим проявляєте ініціативу.
6. Часто перебуваєте в поганому настрої.
7. Схильні діяти швидко і рішуче.
8. Намагаєтесь на чому-небудь зосередити увагу, але Вам не вдається.
9. Являєтесь пилкою людиною .
10. Часто буває так, що в бесіді з іншими присутні лише фізично, а подумки відсутні.
11. Почуваєте себе незатишно, коли не маєте можливості спілкуватися.
12. Час від часу сповнені енергією, а іноді занадто пасивні.

Обробка даних

На вісі координат відкладіть кількість відповідей "так" на всі ствердження з непарними номерами по горизонталі вправо, відповідей "ні" – вліво, для стверджень з парними номерами кількість відповідей "так" вгору, "ні" – вниз. Проведіть через отримані точки на системі координат лінії паралельні вісям. Площа отриманого прямокутника відображає Ваш темперамент. Розподіл площі за секторами показує пріоритетність темпераментів у Вашому характері: сектор 1 – холерик, 2 – сангвінік, 3 – флегматик, 4 – меланхолік. Пам'ятайте, що яскраво виражені темпераменти зустрічаються не так часто.

Довідковий матеріал.

Темперамент та його типи

При відносній рівновазі мотивів поведінки діяльності, при одних і тих самих зовнішніх впливах люди помітно відрізняються один від одного по вразливості, імпульсивності проявляємої енергії. Так, одна людина схильна до повільності, інша – до квапливості; для однієї характерна легкість спонукання почуттів, іншій – байдужість; одну відрізняють різкі жести, виразна міміка, іншу – стриманість рухів, невиразна міміка обличчя.

Зрозуміло, динамічні прояви психіки людини залежать від вихованих установок та звичок, від вимог ситуації і т.д. Безумовно, індивідуальні відмінності мають природжену основу: вони виявляються вже в дитинстві, проявляються в різних сферах поведінки і діяльності та відрізняються особливою постійністю.

Індивідуально своєрідна, природно обумовлена сукупність динамічних проявів психіки називається темпераментом (від лат. temperamentum – належне співвідношення частин, співрозмірність) людини. Давньогрецький лікар Гіппократ (460-377 рр до н.е.) виділив деякі загальні риси, які дозволяють поділити людей на декілька типів. Відмінності в поведінці людей він пояснював переважанням в

організмі одного з чотирьох соків: крові, слизу мозку, жовтої жовчі печінки і чорної жовчі, що виділяється селезінкою.

Вивчаючи фізіологію мозку, І. П. Павлов встановив, що темперамент залежить від типу нервової системи, її властивостей: 1) сила – слабкість; 2) врівноваженість – неуврівноваженість; 3) рухливість – інертність, а також від збалансованості процесів збудження і гальмування. Зрозуміло, що не всіх людей можна розподілити за чотирма типами. Вказані типи прийнято вважати основними. В житті досить часто зустрічаються люди, яких можна віднести до змішаного типу темпераменту, коли досить чітко проявляються характеристики будь-яких двох типів. Найчастіше виявляється поєднання ознак таких типів; холерик та сангвінік, флегматик та меланхолік, сангвінік та флегматик, меланхолік і холерик.

Наведено основні характеристики типів темпераменту особистості.

Сангвініки – люди енергійні, емоційні, працюють швидко, жваво реагують на події, що відбуваються навколо них. Здатні виконувати роботу, яка потребує активності, винахідливості, менше схильні до виконання одноманітної роботи, що потребує більшої посидючості, сконцентрованості.

Меланхоліки – люди емоційні, легко вразливі, схильні сильно переживати, їм не подобається виступати публічно, не одразу зближаються з людьми, в роботі відповідальні, старанні, однак при помітних моральних і фізичних навантаженнях їм працювати важко: сильно перевтомлюються, погано переносять стресові ситуації.

Флегматики – по своїй природі, люди спокійні, врівноважені, частіше всього непохитні, емоційний стан у них слабо проявляється зовні. Працюють завзято, з великою наполегливістю, чітко і організовано, але полюбляють ту роботу, до якої вже звикли; усілякі випадковості, необхідність раптово переорієнтуватися чи щось змінити в роботі дратують їх, вибивають з ритму; у них є тяжіння до постійності, одноманітності, вони не полюбляють "метушитися".

Холерики – люди швидкі, запальні, глибоко вникають до суті справи, ведуть за собою людей, запалюють їх своєю емоційністю. Для них характерна висока працездатність, одночасно можуть виконувати декілька справ. Часто виходить так, що сама зміна однієї справи на іншу є для них відпочинком. При монотонній або іншій роботі вони швидко втомлюються, а оперативна, різноманітна робота більше відповідає їх характеру. В той же час для них характерні емоційні спалахи, різкі зміни настрою, невтриманість по відношенню до людей, тобто вони дозволяють собі зриватися, бути нестриманим через велику збудженість.

Не можна говорити про "погані" та "гарні" темпераменти – мову можна вести лише про існування різних способів поведінки і діяльності. Так, у меланхоліків, володарів слабого типу нервової системи, низька працездатність компенсується зростанням чутливості, що дозволяє чутко помічати зміни навколишнього середовища. Тип нервової системи, а значить, темперамент – природжена властивість, однак може змінюватись в незначній мірі під впливом умов життя. Темперамент неможливо змінити на протилежний. Та й чи потрібно це робити? Психічні особливості індивідуума слід враховувати при виборі професії, виду діяльності.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Які методи вивчення особистості використовують у практичній діяльності вітчизняних та закордонних підприємств?
2. Що таке темперамент?
3. Охарактеризуйте основні типи темпераменту.
4. Які б рекомендації щодо опанування професійною діяльністю ви б надали представникам різних типів темпераменту?
5. Яким чином слід враховувати темперамент працівників при формуванні трудового колективу?
6. Як тип темпераменту працівника впливає на його реакцію на критичні зауваження керівника?

ТЕМА 2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОРТРЕТ КЕРІВНИКА

Мета заняття: ознайомлення та усвідомлення змісту найважливіших соціально-психологічних якостей і рис характеру, властивих сучасному керівнику, а також формування розуміння необхідності саморозвитку і самовиховання в процесі підготовки до управлінської діяльності.

Завдання. Побудова соціально-психологічного портрету сучасного керівника.

Заняття проводиться у формі навчально-ділової гри.

Кожен студент в конспекті, а викладач на дошці готують макет таблиці 1, в яку в ході гри будуть записувати, а потім оцінювати найважливіші соціально-психологічні якості керівника, попередньо обговоривши й усвідомивши їхній зміст.

Таблиця 1

| № п/п | Якості | Самооцінка | Свій ідеал | Ідеал підгрупи | Ідеал групи |
|-------|--------|------------|------------|----------------|-------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

Кількість занесених в таблицю якостей може бути різною, але для проведення навчально-ділової гри їх потрібно не менш двадцяти. Записують всі в однаковій послідовності.

Кожна із запропонованих якостей пояснюється спочатку студентом, а потім – викладачем з тим, щоб усі поняття (назви якостей) тлумачилися однозначно та мали однаковий зміст.

Робота проводиться в 5 етапів.

Етап I. Студенти самостійно здійснюють самооцінку переліку тих якостей, що є в таблиці, співвідносячи їхню наявність і розвиток з наступною системою і критеріями оцінок:

"5" - якість виражена добре, виявляється постійно;

"4" - якість виражена добре;

"3" - якість виявляється рідко і виражена слабо;

"2" - якість відсутня, практично не виявляється.

Оцінки заносять у третій стовпчик таблиці.

Етап II. Кожний з учасників формує свій ідеал особистості керівника, найбільше високо (на "5" балів) оцінюючи ті якості, що, на його думку, повинні бути виражені найбільше яскраво; "2"- виставляє тим соціально-психологічним якостям, що можуть взагалі бути відсутні. При цьому за умови проведення гри вводиться система обмежень на оцінки, відповідно до якої в четвертому стовпчику "Свій ідеал" повинно бути:

- не більш трьох "5";
- не менш трьох "3";
- не менш однієї "2".

Етап III. Група поділяється з урахуванням симпатій і антипатій на кілька підгруп чисельністю по 5-7 чоловік, що спільно виробляють свій ідеал керівника і виставляють оцінки в п'ятий стовпчик "ідеал підгрупи", дотримуючись прийнятих обмежень. В процесі обговорення студенти розвивають свої здібності в умінні переконувати, відстоювати свою точку зору, вислуховувати і враховувати думку співрозмовника. Час обговорення можна обмежити до 10-15 хв., інакше воно може тривати довго. Роботу підгруп контролює викладач.

Етап IV. З результатами обговорення про свій ідеал керівника виступає представник кожної підгрупи, узгоджено і аргументовано відстоює "вироблений портрет керівника", а викладач заносить у п'ятий стовпчик таблиці на дошці поставлені бали перерахованим у таблиці якостям.

Таким чином, у п'ятому стовпчику таблиці на дошці виходить стільки варіантів оцінок, скільки було сформовано підгруп. В завершення виставляються оцінки якостям "ідеалу групи" у шостому стовпчику. Спочатку ставлять оцінки тим якостям, за якими досягнута єдність думок підгруп. Таких якостей, як правило, більшість. У випадку суперечливих оцінок підсумки підводять після короткого обговорення, визначення позицій пріоритету якостей і орієнтації на відповідний стиль керування. Для запобігання конфліктної ситуації викладач виступає головним арбітром.

Етап V. Підраховують суму балів, що отримали якості "ідеалу групи" (бали шостого стовпчика). Таким чином, одержують кількісне вираження якісних характеристик особистості керівника. Отриману суму порівнюють із сумою "самооцінки" (3-й стовпчик) і роблять висновки:

1) якщо сума "самооцінки" перевищує груповий еталон керівника на 4 і більше балів, це свідчить про переоцінку себе, перебільшенні своєї ролі, наявності елементу тиску на інших;

2) якщо "самооцінка" менше на 4 і більше балів від оцінки "ідеалу групи", варто розцінювати це як занижену самооцінку, елемент недооцінки, прояв недостатньої вимогливості до інших;

3) якщо сума балів 3-го стовпчика дорівнює сумі балів 6-го стовпчика, можна говорити про об'єктивну самооцінку, наявність схильності до демократичного стилю керування, тобто, відповідності тому кількісному портрету ідеалу керівника, що сформувала група.

Ознайомившись із необхідними соціально-психологічними якостями керівника, кожний може орієнтувати себе на розвиток задатків і формування

визначених здібностей та вмінь.

Довідковий матеріал

Визначення основних якостей:

Компетентність – це високий рівень професіоналізму, що припускає також наявність відповідної спеціальної підготовки в тій галузі діяльності, де здійснюється керівництво.

Комунікабельність – здатність встановлювати і підтримувати контакти, потреба мати контакти з людьми, відкритість для інших.

Ініціативність – особливий творчий прояв активності, висування ідей, пропозицій; внутрішнє спонукання до нових форм діяльності.

Організаторські здібності – це коло умінь вірно сформулювати та поставити мету, розподілити функції для її досягнення; надихнути людей на виконання роботи; контролювати роботу.

Глибина розуму – здатність доходити до сутності явищ, бачити його причини і наслідки, визначати головне.

Практичність розуму – це здатність застосовувати знання й життєвий досвід в практиці, знаходити сенс з будь-якої конкретної ситуації; кмітливість.

Наполегливість – прояв сили волі, завзятості в досягненні мети; уміння доводити справу до кінця.

Працездатність – це здатність вести напружену роботу, тривалий час не утомлюватися; витривалість.

Спостережливість – уміння бачити, мимохідь відзначати примітне, зберігати в пам'яті деталі.

Аналітичність розуму – здатність аналізувати ситуацію, уміння логічно мислити, сприймати явище у взаємозв'язку з іншими.

Самовладання – здатність контролювати свої почуття, своє поведіння в складних ситуаціях.

Організованість – здатність підкоряти себе режиму, планувати свою діяльність, виявляти послідовність, зібраність.

Тактовність – це міра підходу до людей при встановленні з ними взаємин, що виражається в здатності швидко знайти тон, доцільну форму спілкування в залежності від психологічного стану й індивідуальних особливостей навколишніх.

Ораторські здібності – це уміння грамотно і доступно сформулювати і донести думки до слухачів; здатність виступати привселюдно і впливати словом на величезну масу людей.

Самоповага – це почуття власної гідності, достатній рівень самооцінки, усвідомлення соціальної значимості, свого статусу.

Самокритичність – рівень критичної оцінки своїх вчинків, дій, рішень.

Почуття гумору – уміння вдалим жартом зняти в колективі психологічну напругу, втому, а також знаходити правильне розуміння жартів інших.

Зовнішній вигляд – це уміння красиво, зручно, охайно вдягатися у відповідності зі своїм статусом і місцем появи.

Здоров'я – рівень біологічної оцінки здоров'я і фізичного стану організму.

Моральні якості – це форма відносин до суспільства, родини, колективу;

рівень моральності поведження і спосіб життя.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Назвіть основні ролі, які виконують керівники на підприємстві.
2. Які якості керівників підлеглі вважають найбільш важливими?
3. Які якості керівники вважають найбільш важливими для ефективного виконання службових обов'язків?
4. Які якості Ви особисто вважаєте необхідним розвивати в собі для успішної майбутньої діяльності за отриманою у вузі спеціальністю?

ТЕМА 3. ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

Мета заняття: обговорення та глибоке усвідомлення правових засад управління персоналом на підприємствах та організаціях. Студенти повинні засвоїти основи укладання та розторгнення трудових відносин, а також розглянути поняття робочого часу та його оплати.

Довідковий матеріал

Кожне управлінське рішення повинно ґрунтуватися на основі права. Що ж до кадрових рішень, то саме вони в більшості підприємств стають підставою для скарг громадян та судових розглядів, якщо в процесі їх прийняття були допущені правопорушення. Тому в кадровому менеджменті одним із основних є дотримання принципу законності.

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

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

Законодавство про працю визначає перелік обов'язкових документів, необхідних для подання при прийомі на роботу. Так, власник чи уповноважений ним орган повинен вимагати: трудову книжку, паспорт, військовий квиток, документ про освіту (диплом або свідоцтво про професійну підготовку).

Забороняється вимагати:

- відомості про партійну та національну приналежність;
- соціальне походження.

Звичайно, у відповідності з особливостями організації вона може вимагати також інші документи, наприклад, характеристику з останнього місця роботи, медичну довідку про профілактичні щеплення, список наукових праць та інше.

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

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

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

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

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

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

Робоча зміна – це подовженість щоденної роботи відповідно до правил внутрішнього розпорядку. Робота, що виконується поза цим часом, вважається позаурочною. Однак вона не може перевищувати 4-х годин упродовж 2-х днів. Разом з тим, зважаючи на сезонність сільськогосподарського виробництва, робота при посіві чи збиранні урожаю може чітко не регламентуватися (за узгодженістю сторін), та часто продовжується весь світовий день. При цьому може не передбачатися подвоєна оплата робочого часу, що перевищує норму, а працівник їх може додати до своєї відпустки в зимовий період. Така практика застосовується зараз у великих сільгоспідприємствах Німеччини, що мають ще значну кількість постійних працюючих.

Однак до роботи, що перевищує норматив, не залучаються особи, які молодші 16 років; які мають дітей до 3-х років, вагітні жінки.

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

Вона може бути основною, додатковою, мінімальною.