

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту ЗЕД та євроінтеграції

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

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

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Робочий зошит

для практичних занять
та самостійного вивчення дисципліни

для студентів 5 курсу
за напрямом підготовки: 8.03050401 «Економіка підприємства»;
8.03050701 «Маркетинг»; 7.03050801, 8.03050801 «Фінанси і кредит»;
7.03050901, 8.03050901 «Облік і аудит», денної і заочної форми навчання

УДК 005.095

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

Менеджмент персоналу. 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 “Менеджмент персоналу”, та оволодіння знаннями щодо вирішення практичних задач.

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

Устік Т.В., к.е.н., доцент кафедри товарознавства 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 менеджменті персоналу.....	35
Тема 11. Документаційне забезпечення управління кадрами.....	39
Тема 12. Вирішення конфліктних ситуацій в менеджменті персоналу.....	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 “Менеджмент персоналу” 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 менеджменту персоналу підприємств та організацій, засвоєння основи теорії, методології та практики управління персоналом за умов дії ринкового механізму господарювання. Передбачає формування навичок із застосуванням методів менеджменту персоналу; здійснення робіт по набору, найму, використанню, навчанню та оцінці персоналу.

Відповідно до поставленої мети завданням курсу є: вивчення особливостей людини як об'єкта менеджмента, 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 менеджменту персоналу 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 менеджменту персоналу, 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 “Менеджмент персоналу” 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 менеджменті персоналу, використовувати різні форми критики;
- ✓ проводити періодичну оцінку персоналу на підприємстві;
- ✓ оцінювати соціально-психологічний клімат колективу;
- ✓ вирішувати конфліктні ситуації в менеджменті персоналу;
- ✓ 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. Методологічні основи менеджменту персоналу. Система формування кадрів організації.	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. Оцінка, розвиток та управління використанням персоналу	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 "Менеджмент персоналу"; сформувати інтерес і настанову на необхідність роботи з урахуванням "людського фактору"; виявити для кожного майбутнього керівника ті його індивідуальні психологічні особливості, які можуть негативно впливати на його професійну діяльність, і дати рекомендації по вдосконаленню особистостей.

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

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

В практиці навчання і діяльності західноєвропейських і американських менеджерів використовуються різні методи вивчення людей: графологія, психогеометрія, 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 признаков 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, невитриманість 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, кожен 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 поведінки 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 сільгосппідприємствах 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.

Основна заробітна плата – це винагорода у відповідності із встановленими нормами праці. Вона визначається у вигляді тарифних ставок, розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

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

Мінімальна заробітна плата – законодавчо установлений розмір заробітної плати за просту некваліфіковану працю. Сюди не включають доплати та надбавки. Її розмір встановлюється на рівні малозабезпеченості у розрахунку на одну працездатну особу та щорічно переглядається Верховною Радою України 1 раз на рік.

В процесі підготовки до семінарського заняття рекомендуємо використовувати наступні навчальні посібники:

1. Зиновьев И.Ф. Управление персоналом (учебное пособие) / Зиновьев И.Ф., Панова Н.Н. и др. – Симферополь: Таврия, 1998.
2. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.; Видання друге, перероблене і доповнене ред. Б.М.Генкина. — М.: Высш. школа, 1996.
3. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навч. Посібник / Михайлова Л.І.; Видання друге, перероблене і доповнене – Суми: ВАТ “СОД”, вид-во “Козацький вал”, 2007. – 279 с.
4. Павленко Н. Трудові відносини: запитання і відповіді. – Х.: 2001.
5. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. – К.: “Кондор”. – 2005. – 308 с.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Якими законодавчими актами керуються у роботі з управління персоналом?
2. Які нормативно-правові документи затверджуються в організації для управління персоналом?
3. Охарактеризуйте сутність та завдання колективного договору.
4. Які форми укладання трудових відносин застосовуються в організаціях?
5. Який перелік підстав для розторгнення трудового договору з ініціативи власника визначає трудове законодавство?
6. За яких умов працівник може бути звільненим без погодження з профспілковою організацією?
7. Коли доцільно застосовувати випробувальний термін?
8. Яку тривалість робочого часу визначає законодавство України?
9. Дайте визначення основної, додаткової та мінімальної заробітної плати.

ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ В КАДРАХ

Мета заняття: опануванні студентами методики визначення чисельності персоналу підприємства на певний період часу та розробки плану кадрових переміщень на підприємстві.

Завдання

1. Розрахувати потребу підприємства в робітниках і службовцях.
2. Розробити план кадрових переміщень.

Таблиця 1

Вихідні дані	
Назва показника	
В поточному році:	
1. Вироблено продукції, тис .грн.	2944
2. Чисельність робітників, чол.:	
- основного виробництва	920
- допоміжних	100
3. Чисельність службовців, чол.:	
- керівників	45
- спеціалістів	67
- технічних виконавців	8
4. Загальна кількість люд.-год., відпрацьованих в основному виробництві, тис. люд.-год.	1540,8
Прогноз на кінець планового періоду:	
1. Обсяг виробництва збільшиться на, %	15
2. Продуктивність праці основних працівників підвищиться на, %	5
3. Ефективність використання робочого часу збільшиться на, %	5
4. Номенклатура продукції збільшиться до, один.	21
5. Фондоозброєність праці, грн.	15600

Крім вихідних даних, відображених в таблиці 1, слід прийняти до відома, що співвідношення між основними і допоміжними робітниками залишиться незмінним, а річні коефіцієнти природного зменшення робітників і службовців за попередні 5 років складуть:

- робітники – Кр1 – 2,7%, Кр2 – 2,9%, Кр3 – 2,5%, Кр4 – 3,2%, Кр5 – 3,0 %;
- службовці - Кс1 – 2,7%, Кс2 – 2,9%, Кс3 – 1,6%, Кс4 – 2,3%, Кс5 – 2,5%.

Довідковий матеріал

Визначення потреби в кадрах здійснюється в 2 етапи:

- 1) визначається потреба в робітниках основного і допоміжного виробництва;
- 2) визначається потреба в службовцях.

I. Розрахунок чисельності робітників здійснюється в наступній послідовності:

1.1. Розраховуємо загальну планову чисельність робітників основного виробництва:

$$\text{Ч п.о.р.} = \text{Тп} : \text{Фп, де}$$

Ч п.о.р. – планова чисельність робітників основного виробництва;

Тп – загальна планова трудомісткість виробничої програми, цей показник розраховуємо в наступній послідовності:

$$\text{Тп} = \text{Оп} : \text{Пп, де}$$

Оп – обсяг виробництва в плановому періоді (визначається як добуток обсягу виробництва в поточному році на відсоток запланованого зростання);

$$\text{Пп} = (\text{Об} : \text{Фб}) \times \% \text{ зростання, де}$$

Об – обсяг виробництва в поточному році;

Фб – загальна кількість люд.-год., відпрацьованих в основному виробництві в поточному році.

Фп – річний фонд робочого часу 1 робітника основного виробництва. Він дорівнює:

$$\text{Фп} = \text{Фб} : \text{Ч б.о.р.} \times \% \text{ зростання, де}$$

Фб – загальна кількість люд.-год., відпрацьованих в основному виробництві в поточному році;

Ч б.о.р. – чисельність робітників основного виробництва поточного періоду.

1.2. Загальна чисельність допоміжних робітників розраховуємо за формулою:

$$\text{Ч п.д.р.} = \text{Ч п.о.р.} \times (\text{Ч б.д.р.} : \text{Ч б.о.р.}), \text{ де}$$

Ч п.д.р. – планова чисельність допоміжних робітників;

Ч п.о.р. – планова чисельність робітників основного виробництва;

Ч б.д.р. – чисельність допоміжних робітників в поточному році;

Ч б.о.р. – чисельність робітників основного виробництва в поточному році.

1.3. Визначаємо загальну потребу в робітниках на кінець планового періоду.

$$\text{Ч п.р.} = \text{Ч п.о.р.} + \text{Ч п.д.р.}, \text{ де}$$

Ч п.р. – планова чисельність робітників;

Ч п.о.р. – планова чисельність робітників основного виробництва;

Ч п.д.р. – планова чисельність допоміжних робітників.

1.4. Визначаємо додаткову потребу в робітниках на кінець планового періоду:

$$\text{Д} = \text{Д пр.} + \text{Ду, де}$$

Д – додаткова потреба в робітниках;

Д пр. – додаткова потреба на приріст чисельності в зв'язку із розширенням виробництва або збільшенням обсягу робіт.

$$\text{Д пр.} = \text{Ч п.р.} - \text{Ч б.р.}, \text{ де}$$

Ч п.р. – планова чисельність робітників;

Ч б.р. – чисельність працівників в поточному періоді.

Ду – додаткова потреба на покриття природних втрат персоналу.

$$\text{Ду} = \text{Ч б.р.} \times \text{К у.р.} : 100, \text{ де}$$

Ч б.р. – чисельність працівників в поточному періоді.

К у.р. – коефіцієнт природних втрат робітників в середньому за 5 років

$$\text{К у.р.} = (\text{К1} + \text{К2} + \text{К3} + \text{К4} + \text{К5}) : 5$$

II. Розрахунок чисельності службовців здійснюється в наступній послідовності:

2.1. Визначаємо загальну потребу в службовцях за формулою:

$Ч_{пл.сл.} = Ч_{п.р.} \times Н$, де

$Ч_{п.р.}$ - планова чисельність робітників; $Н$ - коефіцієнт насиченості службовцями

$Н = Ч_{б.сл.} : Ч_{б.р.}$, де

$Ч_{б.сл.}$ — чисельність службовців в поточному році;

$Ч_{б.р.}$ - чисельність робітників в поточному році.

2.2. Визначаємо додаткову потребу в службовцях (алгоритм такий же, що і при визначенні додаткової потреби в робітниках).

2.3 Визначаємо співвідношення керівників, спеціалістів та технічних виконавців в загальній кількості службовців.

Для цього використовуємо галузеві нормативні формули для визначення питомої ваги кількості керівників, спеціалістів та технічних виконавців, що розробляються науково-дослідними закладами. $У_{к.} = 35,5 - 0,00012X_2 + 0,00029X_3 + 0,006X_4$; $У_{т.в.} = 5,07 - 0,00006X_1 - 0,00005X_3$, де

$У_{к.}$ - питома вага керівників, %

$У_{т.в.}$ - питома вага технічних виконавців, %

X_1 - планова середньорічна чисельність працівників, чол.;

X_2 - планова чисельність робітників, чол.;

X_3 - фондоозброєність одного робітника основного виробництва, грн.;

X_4 - номенклатура продукції, шт.

Таким чином:

- чисельність керівників дорівнює:

$Ч_{п.к.} = Ч_{п.сл.} \times У_{к.}$

- чисельність технічних виконавців дорівнює: $Ч_{п.т.в.} = Ч_{п.сл.} \times У_{т.в.}$

- чисельність спеціалістів дорівнює: $Ч_{п.спец.} = Ч_{п.сл.} - (Ч_{п.к.} + Ч_{п.т.в.})$

II. На основі розрахункових даних про потребу в службовцях і нормативної структури по посадовим групам складається план кадрових переміщень, в якому визначаються джерела заповнення вакантних місць, формується резерв керівників.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте основні етапи планування персоналу організації.
2. Які види планування персоналу ви знаєте?
3. Які методи планування потреби у працівниках застосовуються в організаціях?
4. Які зовнішні та внутрішні фактори впливають на процес планування персоналу в організації?
5. Що виступає основними джерелами забезпечення організації в персоналі?

ТЕМА 5. ПІДБІР НА ПОСАДУ

Мета заняття: з'ясувати та засвоїти сутність і особливості методів підбору й розстановки управлінських кадрів; оволодіти методикою підбору претендента на вакантну посаду із застосуванням методу ранжування.

Завдання. Визначити найбільш прийняттого претендента на заняття вакантної посади

Провести ранжування кандидатів по кожному запропонованому критерію, використовуючи інформацію в поданих характеристиках. Сутність методики ранжування полягає в послідовності надання переваги (ранжування) окремих претендентів за вибраними показниками та визначення підсумкового "рангу". При кожному порівнянні перший ранг отримує кандидатура, визнана кращою. Найнижчий ранг (в нашому прикладі четвертий) отримує кандидатура, яка визначається найменш прийнятною за даним критерієм. В тому випадку, якщо двоє (або більше) претендентів виявляються рівнозначно прийнятними, або рівнозначно неприйнятними по одному критерію, вони отримують однаковий ранг.

Кінцеве ранжування проводиться за підсумками усіх критеріїв. Для цього визначають суму (сумарну величину) отриманих кожним із претендентів рангів і ділять їх на кількість критеріїв, взятих для ранжування (в нашому прикладі – на 11). Чим меншим виявляється отриманий результат, тим більш прийнятною буде ця кандидатура для зайняття вакантної посади.

Занести результати в таблицю 1, доповнити їх ще критеріями, які на вашу думку, вважаються необхідними.

Таблиця 1

Оцінка претендентів на вакантну посаду

Критерії ранжування	Ранги претендентів на посаду			
	Ткаченко І.О.	Бондарчук М.О.	Рандін О.П.	Ісаєв В.А.
1. Зацікавленість в одержуваній посаді				
2. Знання прав та обов'язків майбутньої посади				
3. Ерудиція за профілем майбутньої діяльності				
4. Досвід роботи				
5. Ініціативність				
6. Управлінські навички				
7. Знання іноземних мов				
8. Навички роботи з комп'ютером				
9. Комунікативні навички				
10. Схильність до відряджень				
11. Здатність встановити сприятливий мікроклімат в колективі				
Разом				
Кінцевий ранг				

Довідковий матеріал.

У зв'язку зі звільненням за власним бажанням комерційного директора СП "Меркурій", виникла необхідність підбору його наступника.

На посаду можуть претендувати чотири кандидати. Характеристики їх наведені далі.

Ткаченко Іван Олексійович. 28 років. Освіта вища, закінчив Київський національний економічний університет. Працював директором територіальної філії "Меркурій" в м. Путивль.

Відмінний організатор із аналітичним розумом та творчим підходом. Вміє швидко оцінювати виробничі обставини, підібрати, розставити та максимально завантажити людей, перевірити результат. Суворий при оцінці своєї діяльності та підлеглих.

Прибічник чіткого розподілу функцій поміж підлеглих. Вміє довго не втручатись в справи підлеглих йому структурних одиниць якщо ті не припускають перебоїв в роботі. Не любить людей повільних та некомпетентних в своїй справі. В цих випадках втручається у справи, прагнучи своїм прикладом показати практичний взірець справи.

Може працювати з комп'ютером, створив локальну мережу для своєї філії й стимулює працівників, які прагнуть до адаптації програмного забезпечення для потреб філії.

Систематично відтворює нові ідеї перед керівництвом, ставлячи питання про модернізацію виробництва та філії СП. Вміє встановити контакт з науковими працівниками, зацікавити своїми ідеями. Підтримує нововведення і допомагає їх втілювати.

Швидкий, рухливий, має почуття гумору, яке іноді переходить в сарказм. У відносинах сухий, офіційний. Може відхилити гарну ідею, якщо в нього не було часу в неї вникнути. Не любить, коли його довго переконують. З людьми, які відхилили його пропозиції, офіційний до неприязні.

Дещо замкнутий, небагатослівний, зближується з людьми повільно, але надовго.

Бондарчук Микола Олександрович. 30 років. Освіта вища. Закінчив Харківський економічний університет по спеціальності менеджер із зовнішньоекономічної діяльності. Працює референтом у комерційного директора СП "Мрія", який конкурує з СП "Меркурій".

Вміло поєднує планування та аналіз господарської діяльності з організаційною роботою. Створив інформаційно-аналітичний відділ СП "Мрія". Підбираючи спеціалістів, тривалий час придивляється до них.

Роботу веде вдумливо, без поспіху. Всі запропоновані рішення ретельно економічно обґрунтовує.

Не прибічник чіткого розподілу обов'язків. Сповна віддається роботі. Такого ж відношення вимагає від підлеглих. Вміє створити атмосферу творчості, зацікавити людей. Не терпить в людях бездумного механічного підходу до справи. Цінує ініціативних, самостійних людей. Сам часто дає обґрунтовані пропозиції.

Часто і гостро критикує невірні дії керівників, незважаючи на їх ранг. Не шкодує часу, щоб переконати людей в правильності запропонованого. Вміє

відстояти свою думку.

Любить спілкуватись з людьми, легко встановлює контакти, та не завжди вміє в подальшому їх підтримувати. Прибічник об'єктивного ставлення до людей. Людина пряма, принципова. Зважає на думки інших людей. Гостро переживає критичні зауваження на свою адресу. Іноді можливі депресії. В цих випадках довгий час приходиться до себе.

Має яскраво означені захоплення - комп'ютерні ігри. Весь вільний час може проводити за комп'ютером, однак навички користування комп'ютером за рамками ігор його не цікавлять.

Звертався до керівництва СП „Мрія” з проханням про підвищення, але отримав категоричну відмову.

Рандін Олександр Павлович. 25 років. Освіта вища. Закінчив Сумський державний університет за спеціальністю практичний психолог. Два роки працював представником СП "Меркурій" в Норвегії і Данії. Зараз менеджер з імпорту. Швидко орієнтується у виробничих ситуаціях, та часто допускає помилки через поспішні рішення.

Вміло диференціює підхід до колег. Знає характер, нахили і відношення до справи кожного. Особливу увагу приділяє розвитку почуття відповідальності у підлеглих.

Поряд з оперативним вирішенням питань відділу імпорту, займається самоосвітою. Добре володіє англійською та норвезькою мовами.

Маючи можливість працювати в мережі "Інтернет", здатний, захопившись, непродуктивно витратити час.

Особисто приймав участь в підготовці тестової бази для атестації керуючих територіальними представництвами СП "Меркурій" Любить виступати на зборах і нарадах, прагнучи вразити своєю ерудицією. Може похвалити себе без необхідних для того підстав. Найбільших успіхів досягає при самостійній роботі.

Ісаєв Віктор Андрійович. 25 років. Освіта вища. Закінчив Московський державний університет за спеціальністю економіст. Рік стажувався у Канаді. Зараз – начальник служби перевезень СП "Меркурій" на тимчасовій основі. Відповідає за оформлення митної документації.

Стриманий, виконавчий, діловий та пунктуальний. Ініціативи не проявляє, але доручені завдання виконує, розглянувши попередньо багато варіантів, відмічаючи переваги та недоліки кожного. Намагається уникнути відповідальності за прийняті рішення. Від інших працівників відділу перевезень намагається держати дистанцію.

Більшу частину робочого часу проводить на робочому місці, намагаючись уникнути навіть одноденних відряджень.

Вільно володіє німецькою та французькою мовами.

Досвіду управлінської роботи не має, але вважає себе здатним очолити комерційні структури й підрозділи СП "Меркурій".

У випадку обрання на посаду комерційного директора, обіцяє надати розроблений ним бізнес-план по завоюванню нових сегментів ринку міжнародних перевезень.

Має слабке здоров'я. Через загострення хронічного захворювання бронхів може "випадати" із роботи на один-два тижні.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Які методи підбору кадрів мають найширше застосування в міжнародних фірмах?
2. Поясніть сутність методики ранжування.
3. В чому полягають недоліки методики ранжування?
4. Як може змінитися ситуація при прийнятті кадрового рішення, якщо претендент №1 зніме свою кандидатуру?
5. Яку роботу потрібно проводити в спільному підприємстві для формування резерву управлінських кадрів у майбутньому?

ТЕМА 6. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Мета заняття: оволодіння та засвоєння методики діагностики особистості “Мотивація до успіху”.

Завдання. Оволодіння методикою діагностики особистості “Мотивація до успіху”

Оцінюється ступінь прагнення працівником підприємства щодо досягнення поставленої мети та успіху. Пропонується ряд запитань, на кожне з яких необхідно відповісти “так” або “ні”.

Текст запитальника:

1. Коли є вибір між двома варіантами, я волію не відкладати роботу на певний час, а зробити її якнайшвидше.
2. Я легко дратуюсь, розуміючи, що не можу виконати завдання на всі сто.
3. Коли я працюю, це видається так, ніби я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я зазвичай приймаю рішення найостаннішим.
5. Коли я два дні без діла – втрачаю спокій.
6. Бувають дні, коли мої успіхи нижче середніх.
7. До себе я вимогливий, ніж до інших.
8. Я доброзичливий за інших.
9. Відмовляючись від складного завдання, я потім суворо картаюся, бо знаю, що успішно б його виконав.
10. Під час роботи мені потрібні невеликі паузи для відпочинку.
11. Старанність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мені більше до вподоби інша робота, ніж та, якою займаюсь.
14. Критика стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Мені відомо, що колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди сприяють прийняттю твердих рішень.
17. На моєму честолубстві легко зіграти.
18. Зазвичай помітно, коли я працюю без натхнення.

19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що можна зробити одразу.
21. Потрібно розраховувати лише на себе.
22. У житті небагато речей, важливіших за гроші.
23. Виконуючи складне завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж інші.
25. Коли завершується відпустка я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли налаштовуюсь на працю, працюю краще і більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які вміють наполегливо працювати.
28. Коли я не при ділі – я не в гуморі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли потрібно прийняти рішення, намагаюся робити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене за ледаря.
32. Мої успіхи певним чином залежать від колег.
33. Безглуздо йти наперекір керівникові.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли справа не ладиться, я стаю нетерплячим.
36. Зазвичай я не переймаюся своїми досягненнями.
37. Коли я працюю в команді, моя робота результативніша, ніж у інших.
38. Багато чого, за що берусь, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, не завантаженим роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади й становища.
41. Коли я переконаний, що стою на правильному шляху, заради правоти здатний на будь-які вчинки.

Обробка результатів:

По 1 балу нараховується за відповідь “так” на запитання: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41 та “ні” – на такі: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Відповіді на запитання 1, 11, 12, 19, 23, 33-35, 40 не враховуються. Підраховується загальна сума балів.

Висновки:

Чим більша сума балів, тим вищий рівень мотивації працівника підприємства щодо досягнення успіху.

Від 1 до 10 балів – низька мотивація до успіху.

Від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації.

Від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації.

Понад 21 бал – надто високий рівень мотивації до успіху.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Що таке мотивація персоналу?
2. Які мотиваційні теорії персоналу Ви знаєте?
3. Яким чином можна стимулювати та мотивувати трудову активність персоналу на підприємстві?
4. У чому полягає методики діагностики особистості “Мотивація до успіху”?

ТЕМА 7. ОВОЛОДІННЯ МИСТЕЦТВОМ КРИТИКИ

Мета заняття: ознайомлення з різними видами критичних оцінок трудової поведінки працівників, набуття навиків щодо використання різних форм критики, без ураження гідності працівників.

Форма проведення заняття – навчально-психологічний тренінг. Учасниками і свідками вирішення проблем, які розглядаються на занятті, є практично всі студенти навчальної групи, що сприяє виробленню у них навиків соціальної поведінки.

Завдання. Оволодіння мистецтвом критики

Завдання видається групі, яка розподілена на 3 підгрупи. Кожна з груп, порадившись впродовж 3-5 хвилин, визначає форму критики згідно до виданої установки.

Потім представники груп по черзі зачитують кінцевий варіант критичних зауважень і самі визначають, яку форму критики вони використали.

Для оцінки варіантів відповідей вибирають двох-трьох експертів з числа підготовлених і здібних студентів, які працюють під консультативним керівництвом викладача.

Для розвитку змагальності подані варіанти критики по кожній з вправ оцінюються експертами за десятибальною шкалою, аргументуються і протоколюються. В кінці тренінгу підраховується кількість балів, набраних кожною підгрупою і визначається переможець.

Вправа 1.

Загальна установка: Ви працюєте головним бухгалтером. Вам особисто необхідно покритикувати свого підлеглого при безпосередньому контакті з ним.

Ситуація для групи:

1. Під час роботи Ваш підлеглий вивів з ладу (через свою неухважність забув виключити) дорогу електронно-обчислювальну техніку (комп'ютер). Як Ви йому за це винесете догану?

2. Комірник, завідуючий складом (чи інша матеріально-відповідальна особа) несвоєчасно подав звіт та ще й неакуратно складений. Що ви йому скажете?

Вправа 2.

Загальна установка: Ви працюєте начальником планово-економічного відділу сільськогосподарського підприємства. На оперативній нараді чи засіданні правління Вам необхідно публічно виказати критичні зауваження на адресу свого керівника.

Ситуація для групи:

1. Голова правління ВАТ "Агросоюз" не виконав своєї обіцянки: за своєчасно виконану додаткову роботу по обробці цукрового буряка працівникам відділу видати премію цукром. Що Ви скажете?

2. Голова сільськогосподарського кооперативу, заключаючи угоду з тимчасовим колективом по ремонту тваринницьких приміщень, підписав її,

попередньо не узгодивши її з начальником планово-економічного відділу, що загрожує небезпекою незаконних фінансових операцій по оплаті праці цих тимчасових працівників. Як Ви будете йому про це вказувати?

Вправа 3.

Загальна установка: Ви працюєте головним бухгалтером. По телефону висловлюєте незадоволення діями Вашому колезі, начальнику цеху рослинництва, головному економісту.

Ситуація для групи:

1. Начальник цеху рослинництва (головний агроном) не забезпечив належного зберігання дорогих мінеральних добрив і гербіцидів. Що Ви скажете своєму колезі?
2. Начальник цеху тваринництва (головний зоотехнік) в своєму підрозділі не забезпечив своєчасного оприбуткування молодняку крупної рогатої худоби чи свиней. Як Ви йому вкажете на це?
3. Ваш колега головний економіст, переманив з бухгалтерії грамотного, здібного, старанного працівника, дуже потрібного Вашому колективу. Ваша критика на адресу головного економіста.

Довідковий матеріал

Обов'язковим елементом діяльності керівників всіх рівнів управління є оцінка трудової поведінки підлеглих. А воно, як відомо, може бути різним, тому необхідно навчитись заохочувати, карати, схвалювати, лаяти. Це тільки на перший погляд здається, що немає нічого простішого, аніж критично оцінювати трудову поведінку підлеглих. Насправді це значно складніше. Причому хвалити набагато приємніше, простіше і легше, ніж лаяти, але і похвала може бути різною: від вдалої до недоречної.

Для виконання тренінгу необхідно розглянути найбільш часто використовувані критичні оцінки.

1. Підбадьорююча критика: " Нічого, що зараз не вийшло – наступного разу зробите краще".
2. Критика-докір : "Ну що ж Ви? Я на вас так розраховував..."
3. Критика-надія: "Маю надію, що наступного разу Ви подасте звіт вчасно".
4. Критика-аналогія: "Раніше, коли я був таким, як Ви – молодим спеціалістом, то теж допустив точно таку ж помилку. Ну і дісталось мені від керівника".
5. Критика-похвала: "Робота виконана добре, тільки не для цього випадку". Або : "Ну і робота – краще і не придумаєш".
6. Критика-занепокоєність: "Я дуже занепокоєний станом справ, які склалися, тому що за невиконання цього завдання в термін несе відповідальність весь колектив".
7. Безособова критика: "В нашому колективі є працівники, які не справляються зі своїми обов'язками, не будемо називати їх прізвища. Думаю, що вони і самі зроблять для себе необхідні висновки".

8. Критика-співпереживання: "Я добре Вас розумію, вхожу в Ваше становище, але й Ви зрозумійте мене. Справа не виконана".
9. Критика-співчуття: "Я дуже співчуваю, але треба відзначити, що робота виконана не якісно".
10. Критика-подив: "Як? Ви до цього часу не підготували звіт? Не очікував...".
11. Критика-іронія: "Ну і робота, ну і результат! Постарались зробити...".
12. Критика-натяк: "Я знав одну людину, яка вчинила точно так, як і Ви. Ох і погано потім прийшлося...".
13. Критика-пом'якшення: "Мабуть в тому, що трапилось, винні не тільки Ви...".
14. Критика-докір: «Ну що ж Ви зробили так неакуратно та ще й не вчасно".
15. Критика-зауваження: "Не так зробили. Наступного разу порадьтеся, якщо не знаєте, як виконати завдання".
16. Критика-попередження: "Якщо Ви ще раз допустите брак, нарікайте на себе".
17. Критика-вимога: "Роботу переробити".
18. Критика-виклик: "Коли допустили стільки помилок, самі й вирішуйте, як вийти з цього становища".
19. Критика-порада: "Я Вам раджу не гарячкувати, а краще завтра з новими силами проаналізувати, що і як треба виправити".
20. Конструктивна критика: "Робота виконана невірно. Що конкретно збираєтесь зробити? Проаналізуйте можливість використання такого-то варіанту".
21. Критика-побоювання: "Я дуже боюсь, що наступного разу робота буде виконана на тому ж рівні".
22. Критика-окрик: "Стійте: Що ви робите? Хіба можна так виконувати цю роботу?"
23. Критика-образа: " Ех Ви, не очікував я від Вас такого. Ви мене так підвели!"
24. Критика-заступництво: "Так! Не вийшло! Не відчаюйтесь – я Вам допоможу!"
25. Критика-погроза: "Я повинен застосувати до Вас самі суворі дисциплінарні заходи; або: за таку роботу я вимушений дати подання про Ваше звільнення".
- Крім перелічених, є ще й інші види критичних оцінок.

Виступаючи проти думки або дій керівника необхідно:

- робити це тактовно, уникаючи конфронтації або ворожнечі, наприклад: "Я згоден з Вами в необхідності проведення швидкого ремонту тваринницьких приміщень. Однак, при підписанні угоди не слід відмовлятися від виконання

розрахунків з економічного обґрунтування витрат, які виділяються на ці потреби”. Або: "Мені подобається Ваша основна ідея. Однак я хочу знати, чи зможу я внести пропозицію, щоб ми досягли ще більшого ефекту від цього заходу”;

- якщо керівник не прийняв Вашу пропозицію і не реагує на неї, прийміть це прихильно, не гублячи свого "я", і звичайно, не сердіться – це може привести до розриву відношень, а якщо виграли, то будьте скромні, не радуйтеся: "Ну ось бачите! Я ж казав Вам".

Публічна критика має бути:

- принциповою, тобто виступаючий повинен чітко уявляти, від чийого імені він критикує: від себе, групи, підрозділу чи колективу в цілому;

- заснованою на фактах, прикладах, розрахунках;

- аргументованою, доброзичливою, по можливості поблажливою, тому що тільки така критика може спонукати людину до дії для виправлення недоліків;

- конструктивною, тобто закінчуватись певними пропозиціями по усуненню недоліків.

При висловлюванні критичних оцінок необхідно керуватись наступними правилами :

1. Подумати ще раз: чи треба критикувати? Без потреби не критикувати. Не поспішати з покаранням. Адже не дарма в Статуті однієї із армій офіцерам заборонялось карати солдатів в день його провини. Оголошувати догану вони мали право тільки через добу.

2. Порівняти дозу критики з глибиною провини.

3. Критикуючи, ніколи не підвищувати голос, зберігати доброзичливий тон.

4. Продумати місце, час і спосіб критики.

5. Критикуйте не "за спиною", а безпосередньо і прагніть, щоб це було наодинці.

6. Співчутливо відноситись до того, проти кого направлений виступ.

7. Робити конкретні предметні зауваження і конструктивні пропозиції, а не критикувати взагалі.

8. Виразити впевненість, що людина виправиться.

9. Не згадувати минулих помилок, не висловлювати зауважень людині, яка виправилась.

10. Не використовувати в своїй мові слів "завжди", "ніколи" – це свідчить про упередженість оцінки поведінки.

11. Не порівнювати дану людину з іншими.

Дейл Карнегі сформулював дев'ять правил, дотримання яких дозволяє впливати на людей, не ображаючи їх

1. Починайте з похвали і щирого визнання гідності співрозмовника.

2. Вказуйте на помилки інших не прямо, а опосередковано.

3. Спочатку пригадайте і поговоріть про власні помилки, а потім критикуйте співрозмовника.

4. Замість того, щоб наказувати, задайте співрозмовнику питання.
5. Надайте людям можливість врятувати свій престиж.
6. Висловлюйте схвалення людям з приводу найменшої їх удачі, відзначаючи кожний їх успіх, будьте "щиросердними в своїй оцінці і щедрими на похвалу".
7. Створюйте людям добру репутацію, яку вони обов'язково будуть прагнути виправдати.
8. Частіше вдавайтесь до заохочень, створюйте враження, що помилку, яку Ви помітили, можна легко виправити. Робіть так, щоб те, на що ви спонукаєте людей, здавалось їм не важким.
9. Домагайтесь, щоб люди були раді виконати те, що ви пропонуєте.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Які найчастіше вживані критичні оцінки Ви знаєте?
2. Що таке критика-іронія?
3. Як необхідно себе поводити, критикуючи дії керівника?
4. Якою має бути публічна критика?

ТЕМА 8. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ

Мета заняття: ознайомитись та усвідомити основні складові комплексної оцінки керівників і спеціалістів підприємств; володіти методикою оцінки ділових та особистісних якостей управлінських працівників; навчитися застосовувати результати проведеної оцінки для службово-професійного переміщення працівників.

Завдання

Здійснити оцінку ділових і особистих якостей керівника функціональної служби підприємства, де Ви проходили виробничу практику. Результати оцінки занесіть в оціночний лист.

На підставі отриманих результатів розробити конкретні рекомендації щодо подальшого використання управлінського працівника (підвищення на посаді, зарахування в кадровий резерв, переатестація).

Оціночний лист, за яким слід здійснити експертну оцінку, має наступний вигляд.

ОЦІНОЧНИЙ ЛИСТ

Прізвище, ім'я, по-батькові оцінюваного працівника _____

Місце роботи _____

Посада _____

№ п/п	Фактори оцінки	Елементи критеріїв	Оцінка
1.	Трудові якості	1. Працездатність 2. Діловитість 3. Творча ініціатива 4. Якість виконаних робіт 5. Результативність праці	
		Середня оцінка	
2.	Організаторські здібності	1. Уміння організовувати роботу людей 2. Цілеспрямованість 3. Уміння координувати діяльність підлеглих	
		Середня оцінка	
3.	Професійна компетентність	1. Досконале знання своєї спеціальності 2. Знання сучасних технологій 3. Знання менеджменту, маркетингу	
		Середня оцінка	
4.	Особисті якості	1. Чесність 2. Принциповість 3. Відповідальність 4. Дисциплінованість 5. Рішучість	
		Середня оцінка	
5.	Психологічна сумісність з колективом	1. Уміння створити та підтримувати сприятливий клімат у колективі 2. Терпимість 3. Товариськість 4. Емпатія 5. Самокритичність	
		Середня оцінка	
		Загальна оцінка	

Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими критеріями:

- якість проявляється у вищій мірі і постійно - 5 балів;
- якість проявляється досить постійно - 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично — 3 бали;
- якість не проявляється, але не шкодить роботі - 2 бали;
- якість не проявляється, і це шкодить роботі — 1 бал.

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці.

Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі з встановленням формальних границь.

Наприклад значення рейтингового коефіцієнта якості оцінюваного працівника в діапазоні:

- від 0,20 до 0,49 — працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,5 до 0,59 — працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 0,60, до 0,8 - працівник відповідає посаді;
- більше 0,8 — працівника можна рекомендувати в резерв, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

Довідковий матеріал

Керівники і спеціалісти постійно працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організації, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Але пам'ятаючи, що відсутність оцінки – найгірший вид оцінки, наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінки всього персоналу організації. Оцінка керівників і спеціалістів може проводитись за діловими якостями, за складністю їх функцій, за результатами та цілями їх діяльності.

За загальними висновками спеціалістів у галузі управління, кожен керівник повинен відповідати таким обов'язковим діловим якостям, як компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опанувати нові напрями і методи, працездатність, уміння підтримувати контакт з людьми, вміти мобілізувати колектив на досягнення цілей, координувати діяльність всіх служб і підрозділів як єдиної системи управління організацією, конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань.

Крім ділових якостей, важливе місце посідають і особисті. До особистих якостей управлінського персоналу відносять: чесність, справедливість, вміння встановлювати доброзичливі відносини в колективі і з підлеглими; тактовність і витримка, вміння слухати поради підлеглих, критику на свою адресу, самокритичність. Оцінка ділових і особистих якостей керівників і спеціалістів здійснюється як на основі рейтингу, так і на основі бального методу. Кожна ознака ділових якостей за методикою НДІ праці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький — 1, середній — 2, вище за середній — 3, високий — 4 бали. Оцінка (від 1 до 4 балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значимості.

Оцінку ділових і особистих якостей управлінського персоналу

Е. А. Дорошенко пропонує проводити за факторами оцінки з врахуванням коефіцієнтів, які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Фактори оцінки якостей управлінського персоналу

	Фактори оцінки	Коефіцієнт значимості для:		
		керівників	спеціалістів	службовців
1.	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2.	Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3.	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4.	Особисті якості	0,16	0,16	0,16
5.	Психологічна сумісність з колективом	0,20	0,20	0,22
	Всього	1,00	1,00	1,00

Набір всіх п'яти факторів описує повний портрет оцінюваного працівника в цифровому вимірі.

Оцінка таким способом є більш об'єктивною, оскільки враховує багатфакторні якості і проводиться за участю колег і підлеглих.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Назвіть завдання оцінки персоналу.
2. Охарактеризуйте процедуру проведення оцінки.
3. Які методи оцінки персоналу застосовують в сучасних підприємствах.
4. У чому полягає комплексна оцінка керівників і спеціалістів підприємств?
5. У чому полягає складність оцінки результатів роботи керівників і спеціалістів підприємств?

ТЕМА 9. ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ

Мета заняття: формування знань студентів щодо ролі та місця колективу в системі управління персоналом; виявлення кола соціально-психологічних проблем в роботі керівника і орієнтація учасників заняття на необхідність оптимізації стану колективу; оволодіння методикою оцінки соціально-психологічного клімату колективу.

Завдання 1. Оцінка соціально-психологічного клімату колективу

По кожному із наведених нижче пунктів зліва або зправа, позначте ступінь вираженості того чи іншого твердження числами від -3 до +3, при чому, слід мати на увазі, що оцінки означають:

- 3 - властивості виявляються завжди;
- 2 - властивості виявляються в більшості випадків;
- 3 - властивості виявляються, але рідко.

1.	В колективі переважає бадьорий, життєрадісний настрій	В колективі переважає пригнічений настрій
2.	Переважають доброзичливість у взаємовідносинах, взаємні симпатії	Переважають конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії
3.	Членам колективу подобається співпрацювати разом	Члени колективу негативно відносяться до спільної діяльності
4.	Успіхи, невдачі товаришів викликають щирі хвилювання членів колективу	Успіхи викликають заздрощі, невдачі – радість
5.	Члени колективу з повагою відносяться до думки кожного	Кожен нестерпний до думки іншого
6.	Один за всіх і всі за одного	Кожен сам за себе
7.	Виникає почуття гордості за кожного члена колективу	Члени колективу байдужі один до одного
8.	Кожний активний, повний енергії	Кожний інертний, пасивний
9.	Спільні справи всіх захоплюють та об'єднують	Колектив неможливо підняти на спільну справу
10.	В колективі справедливо відносяться один до одного	Колектив розпадається на привілейованих та відкинутих

Щоб обробити результати, необхідно скласти всі бали та отриманий результат розділити на 10. Тепер можна міркувати про те, сприятливий в колективі психологічний клімат (+3, +2, +1), або навпаки (-1, -2, -3). Узагальнивши оцінки всіх членів групи, можна отримати колективну самооцінку соціально-психологічного клімату, який склався.

Завдання 2. Визначення цінностно-орієнтаційної єдності колективу

Членам колективу (групи) пропонується набір якостей особи, із якого кожний повинен вибрати п'ять, на його думку, найбільш цінних для успішної спільної діяльності. При виборі якостей слід враховувати професійну направленість даного колективу (менеджери, фінансисти, технологи, механіки тощо).

1. Вміння володіти собою
2. Товаристскість
3. Виконавча дисципліна
4. Гнучкість
5. Додержання сімейних традицій
6. Професіоналізм
7. Схильність до уявлення
8. Гідність
9. Самокритичність
10. Оперативність
11. Емпатія (співчуття)

12. Охайність
13. Бережливість
14. Організованість
15. Спритність
16. Ініціативність
17. Цілеспрямованість
18. Наполегливість
19. Вміння слухати
20. Щирість
21. Самостійність
22. Ерудованість
23. Прагнення до успіху
24. Діловитість

Рівень ЦОЄ визначається за формулою:

$$\text{ЦОЄ} = \frac{N - M}{H} 100, \text{ де:}$$

N – сума виборів, які приходяться на п'ять якостей, які отримали максимальну перевагу;

M – сума виборів, які приходяться на п'ять якостей, які отримали мінімальну перевагу;

H – загальна кількість виборів, які зроблені членами даної групи.

Якщо всі, без виключення, члени колективу оберуть одні й ті ж якості особи, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, які отримали перевагу. В даному випадку рівень ЦОЄ буде дорівнювати 100%.

Якщо ж розподіл виборів буде випадковим (не буде співпадати), то показник ЦОЄ буде дорівнювати 0.

Отриманий результат можна інтерпретувати так:

Більше 75% – дуже високий рівень ЦОЄ, який позитивно впливає на ефективне управління персоналом; менш 25% – свідчить про неузгодженість думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що звичайно не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом.

Довідковий матеріал

Як відомо, сучасна наука використовує різні прийоми і методики для оцінки явищ і процесів, що виникають в трудових колективах та впливають на формування ефективної системи управління персоналом. Соціально-психологічний клімат колективу є важливим фактором, який повинен постійно аналізуватися, корегуватися, направлятися.

Соціально-психологічний клімат колективу являє собою його емоційний настрій та віддзеркалює систему взаємовідносин і стосунків між членами колективу.

Соціально-психологічний клімат характеризує груповий настрій підрозділу, бригади, групи та формується в результаті міжособистісного спілкування працівників організації.

Стан соціально-психологічного клімату залежить від характеру взаємовідносин, які формуються як "по горизонталі" (між колегами), так і "по вертикалі" (між керівниками та підлеглими): це і взаємна вимогливість, і відповідальність, довіра та взаємодопомога, увага та турбота, зацікавленість та небайдужість між членами колективу.

Одним із критеріїв оцінки соціально-психологічного клімату є рівень його згуртованості (злагодженості). Згуртованість являє собою єдність поведінки членів колективу, що ґрунтується на спільності інтересів, цінностей та норм поведінки. Це не тільки спільність мети для усіх співробітників при виконанні виробничого завдання, але і своєрідний дух взаємодопомоги, підтримки, почуття надійності та безпеки.

Важливим чинником в ефективному управлінні персоналом виступає також ціннісно-орієнтаційна єдність колективу.

Відомо, що кожна окрема людина орієнтована на визначену систему цінностей. Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. Чим вище рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, тим краще люди розуміють один одного, спільно взаємодіючи, працюючи за для досягнення цілей організації.

Феномен ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) - об'єктивно притаманний усім трудовим колективам. Тому, щоб успішно керувати міжособовими відносинами трудового колективу та забезпечувати ефективне управління персоналом, необхідно постійно вивчати стан ЦОЄ, динаміку його розвитку.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Розкрийте поняття "трудовий колектив" та його значення в управлінні, персоналом.
2. Назвіть види трудових колективів і критерії їх класифікації.
3. Які функції виконують трудові колективи в суспільстві?
4. В чому різниця між формальною і неформальною структурами колективу?
5. Які стадії в розвитку колективу Ви знаєте?
6. Охарактеризуйте явище лідерства і його роль в управлінні персоналом
7. Що Ви розумієте під соціально-психологічним кліматом колективу?
8. За допомогою яких факторів можна регулювати соціально-психологічний клімат в колективі?

ТЕМА 10. ДОКУМЕНТИ-РЕГЛАМЕНТИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

Мета заняття: засвоїти сутність та усвідомити значення основних документів, що регламентують діяльність функціональних служб та службових осіб організації, які зайняті в сфері управління персоналом (положення про відділ кадрів та посадові інструкції); оволодіти методикою їх розробки.

Завдання

Розробити положення про відділ кадрів (кадрову службу) та посадові інструкції для його співробітників (начальника відділу, інспектора відділу, менеджера з управління персоналом).

Завдання виконати на прикладі організації, яке є об'єктом дипломного дослідження (проходження виробничої практики).

Вихідними даними для виконання практичного заняття є: штатний розклад, розрахунок чисельності персоналу, типові положення про відділ кадрів та посадові інструкції його співробітників.

За результатами виконання практичного заняття доцільно провести обговорення та обґрунтування визначеного переліку функцій, завдань, прав та відповідальності.

Довідковий матеріал

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм та методів управління персоналом, що беззаперечно є важливим фактором підвищення соціально-економічної ефективності діяльності кожної організації.

У системі заходів формування ефективного менеджменту організацій важливого значення набуває підвищення рівня роботи з персоналом, переведення цієї роботи на міцний науковий фундамент, застосування накопиченого упродовж багатьох років вітчизняного та закордонного досвіду.

Якщо керівництво організації зацікавлене у формуванні ефективної діяльності, воно розпочинає із розробки документів-регламентів – основних нормативно-правових документів, які регламентують діяльність усіх структурних підрозділів (відділів, служб) та управлінських працівників. Це в повній мірі стосується організації діяльності кадрової служби, чисельність працівників якої обумовлюється штатною чисельністю працюючих на підприємстві.

Положення про структурний підрозділ

Структурний підрозділ є самостійною частиною організації, який виконує визначені функції управління на основі положення про підрозділ.

Положення про структурний підрозділ є основним нормативним документом, який регламентує призначення та місце підрозділу в організації, його структуру, основні функції та завдання управління, права, відповідальність та форми стимулювання працівників підрозділу.

Положення про підрозділ затверджується керівником організації із зазначенням дати та скріплюється печаткою.

Положення про структурний підрозділ дає змогу:

- офіційно закріпити раціональний розподіл функцій управління між структурними підрозділами;
- чітко регламентувати основні завдання управління, закріплені за підрозділом: трудомісткість, тривалість та календарний термін виконання функцій та завдань;
- встановити функціональні взаємозв'язки між структурними підрозділами за кожним комплексом завдань управління;
- підвищити своєчасність та надійність виконання функцій управління шляхом

введення кількісних показників виконання завдань управління;

- конкретизувати права підрозділу в частині прийняття рішень і використання ресурсів;
- підвищити колективну відповідальність працівників підрозділу за своєчасне та якісне виконання функцій управління;
- здійснювати моральне та матеріальне стимулювання працівників підрозділу за результатами господарської діяльності.

Положення про структурний підрозділ містить, як правило, п'ять розділів: загальна частина, завдання та функції, права, відповідальність, стимулювання.

У загальній частині положення вказується: підпорядкованість підрозділу в організації відповідно до схеми організаційної структури; порядок створення, реорганізації та ліквідації підрозділу; кількісно-кваліфікаційний склад працівників підрозділу виходячи їх нормативної чисельності працюючих та штатного розкладу; схема підпорядкованості персоналу в середині підрозділу із закріпленням за працівниками завдань управління; перелік основних нормативних актів, якими керується підрозділ у своїй роботі; основна мета, призначення та місце в системі управління організацією.

Розділ "*Права*" зазначає можливість використання різних видів ресурсів (трудових, інформаційних, технічних, матеріальних, фінансових, енергетичних) для виконання функцій управління, закріплених за даним підрозділом. Основою для розробки прав виступає Цивільний кодекс, Статут підприємства, кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів та службовців.

У розділі "*Відповідальність*" вказується рівень відповідальності за виконання завдань та функцій. В залежності від організаційно-правової форми господарювання усі працівники підрозділу несуть диференційовану відповідальність за виконання встановлених власником (чи уповноваженим органом) цілей та завдань. Відповідальність конкретного підрозділу визначається на основі взірцевого переліку відповідальності керівника організації шляхом виключення невластивних цьому підрозділу пунктів.

Розділ "*Стимулювання*" визначає форми матеріального та морального стимулювання за якісне та своєчасне виконання завдань та функцій; містить основні економічні та соціальні показники, які характеризують результати діяльності підрозділу; а також критерії оцінки ефективності роботи підрозділу (наприклад, для планового відділу – обсяг товарної продукції, продуктивність праці, прибуток, рентабельність).

Після цього розділу ставлять гриф "Узгоджено" із підписами юристконсульта та керівника підрозділу.

Посадова інструкція

Посадова інструкція – це внутрішній нормативно-правовий документ, який регламентує місце працівника в апараті управління, його функціональні обов'язки, права та відповідальність.

Посадові інструкції розробляються для кожної посади управлінського персоналу у відповідності зі штатним розкладом та є логічним продовженням та розвитком положення про структурний підрозділ. Вони затверджуються керівником

організації для усіх співробітників малих підприємств, а в середніх та великих – керівниками структурних підрозділів.

Посадова інструкція дає змогу:

- раціонально розподілити функціональні обов'язки між працівниками;
- підвищити своєчасність та надійність виконання завдань;
- чітко визначити функціональні зв'язки працівника та його взаємовідносини з іншими спеціалістами;
- конкретизувати права працівника в частині прийняття управлінських рішень;
- забезпечити рівномірне навантаження працівників;
- підвищити відповідальність за виконання завдань;
- покращити соціально-психологічний клімат колективу.

Основними розділами посадової інструкції є: загальна частина, посадові обов'язки та функції, права, відповідальність, стимулювання.

У *"Загальній частині"* визначається місце та призначення працівника в апараті управління; вказується порядок підпорядкованості його керівництву, а також безпосередньо підлеглих йому працівників; порядок призначення, переведення та звільнення з посади; кваліфікаційні характеристики кандидата на посаду; професійні вимоги; перелік нормативних актів, якими повинен керуватися працівник у своїй діяльності.

Розділ *"Посадові обов'язки та функції"* містить конкретизований перелік завдань та функцій, які делегуються працівнику на конкретній посаді; визначає функціональні обов'язки працівника, показники їх виконання, визначає функціональні зв'язки з іншими працівниками.

"Права" визначають можливість даної посадової особи в частині прийняття управлінських рішень з метою виконання визначених обов'язків та функцій.

Розділ *"Відповідальність"* передбачає визначення рівня відповідальності посадової особи за рівень виконання функціональних завдань та обов'язків.

Розділ *"Стимулювання"* містить форми та умови стимулювання праці, критерії оцінки результатів діяльності та рівня участі працівника у формуванні загального результату діяльності.

Після цього розділу зазначається, що працівник з посадовою інструкцією ознайомлений, ставиться дата.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Якими документами регламентується діяльність структурних підрозділів підприємств та їх посадових осіб?
2. З якою метою розробляються документи-регламенти в управлінні персоналом?
3. Яку структуру має положення про структурний підрозділ підприємства?
4. Яку структуру має посадова інструкція?
5. Охарактеризуйте основні обов'язки начальника відділу кадрів підприємства?
6. За що несе відповідальність менеджер з управління персоналом?

ТЕМА 11. ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ

Мета заняття: закріпити основні поняття з організації кадрового діловодства на сучасних підприємствах; оволодіти методикою складання кадрово-контрактних документів та сформувати практичні навички їх побудови.

Завдання

1. Складіть автобіографію з урахуванням основних вимог до неї: вичерпність інформації при лаконізмі викладу.
2. Складіть характеристику на студента, або ж колегу по роботі.
3. Складіть резюме для влаштування на роботу.
4. Складіть зразок простої заяви на ім'я голови профспілкового комітету університету (на ім'я декана факультету).

Довідковий матеріал

Документи, що містять інформацію про особовий склад підприємства (організації), називаються кадрово-контрактовими. Зафіксована ця інформація у заявах про прийняття (звільнення, переведення) на роботу, автобіографіях, наказах про особовий склад, характеристиках, контрактах (трудових угодах) із найму, договорах, трудових книжках, особових картках тощо.

Розглянемо структуру основних документів з кадрово-контрактових питань.

Заява – це документ, який містить прохання чи пропозицію особи (особиста заява) або установи (службова заява) щодо здійснення своїх прав або захисту інтересів.

Заяви бувають від організацій, установ та особисті. За ступенем складності розрізняють прості і складні заяви.

Особиста (проста) заява повинна містити такі реквізити:

- адресат (назва організації (установи), прізвище та ініціали керівника, якому адресований документ – у правому верхньому кутку аркуша);
- адресант (відомості про заявника – під реквізитом “адресат”);
- назва виду документа (Заява – посередині рядка з великої літери);
- текст (з абзацу через усю сторінку);
- дата (ліворуч);
- власноручний підпис (праворуч).

У складній заяві, окрім вищеперерахованих, після реквізиту “текст” вміщується інформація про наявність додатків: “До заяви додаються такі документи:” або “До заяви додаю:”, і нижче в стовпчик перелічується, які саме документи додані до заяви на підтвердження правомірності висловленого в ній прохання.

Прізвище особи, яка звертається із заявою, має форму родового відмінка без прийменника. Але у випадку збігу близькозвучних прізвищ пишеться прийменник “від”. Складається заява від руки в одному примірнику.

Якщо заява подається до тієї організації, де працює автор, не треба зазначати домашню адресу, достатньо назвати посаду і місце роботи (структурний підрозділ).

Автобіографія – це документ, у якому особа подає стислий опис свого життя та діяльності.

Автобіографія типового формуляра не має і складається довільно. Усе ж практика виробила певні вимоги до оформлення цього документа. Пишуть його, зазвичай, від руки на чистому аркуші паперу або на спеціальному бланку при вступі на роботу, навчання та в деяких інших випадках. Форма викладу – розповідна (від першої особи). Усі відомості подаються у хронологічному порядку і з таким розрахунком, щоб можна було скласти уявлення про життєвий шлях, ділову кваліфікацію і суспільно-політичну діяльність людини.

Реквізити:

- назва виду документа;
- текст, у якому зазначається: прізвище, ім'я, по батькові;
- дата народження;
- відомості про освіту, трудову діяльність, громадську роботу, склад сім'ї;
- дата написання;
- підпис.

Кожне нове повідомлення пишеться з абзацу.

Характеристика – це документ, у якому дається оцінка ділових та моральних якостей працівника. Бувають характеристики виробничі, атестаційні, для вступу до навчального закладу. Пред'являються вони також при висуванні на виборні посади тощо. Форма викладу – від третьої особи. Пишуть її (або друкують) у двох примірниках, один з яких видають на руки особі або надсилають до установи, що її вимагала, а другий (копію) – підшивають до особової справи.

Реквізити:

- назва виду документа (характеристика, атестаційна характеристика);
- анкетні дані (прізвище, ім'я, по батькові, посада, рік народження, національність, освіта) – праворуч у стовпчик;
- текст (розглядається ставлення до роботи, до навчання, підвищення професійного та наукового рівня, стосунки в трудовому колективі, згадуються урядові нагороди, заохочення);
- висновки (рекомендації або призначення характеристики);
- дата складання;
- підписи (службової особи, атестаційної комісії, представників адміністрації);
- печатка організації, що видала характеристику.

Договір – документ господарсько-договірної діяльності. Це письмова угода двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення господарських взаємовідносин.

Договір може бути укладений між приватними особами і організацією, між керівником фірми та її ж працівником на виконання додаткових робіт, між організаціями. Договір також може укладатись між країнами СНД та іншими державами. Складається у двох примірниках, про що зазначається в тексті.

Відповідно до нормативних актів договори повинні містити такі реквізити:

- назва виду документа;
- заголовок (стисле зазначення його призначення);

- місце укладання;
- дата;
- повні назви сторін, їх представників, повноважень, на підставі яких вони діють;
- текст;
- відомості сторін: юридичні адреси установ або паспортні дані осіб;
- підписи сторін;
- печатка однієї або обох сторін, які укладають договір.

Контракт – правовий документ – форма трудового договору, що засвідчує певну домовленість між партнерами (підприємством та працівником) про засади спільної виробничої чи творчої діяльності. Сторонами в контракті є підприємство (працедавець) в особі керівника та працівник.

Через контракт громадяни реалізують право розпоряджатися своїми здібностями. Контракт укладається у двох примірниках – по одному для кожної сторони. Про це зазначається в тексті.

Реквізити:

- назва виду документа зі стислим зазначенням його призначення (з науково-педагогічним працівником, на управління підприємством, з начальником відділу, на організацію і ведення бухгалтерського обліку в товаристві, на виконання обов'язків тощо),
- дата і місце укладання;
- назва органу, що наймає працівника;
- посада, прізвище, ім'я, по батькові того, кого наймають;
- текст;
- підписи сторін – укладачів контракту;
- печатка, що засвідчує підпис наймача;
- грифи погодження;
- адреси сторін; підписи, печатка.

Трудова угода – це документ, що укладається між організацією і працівником, що не входить до її складу. Коли в організації немає фахівця для виконання певних робіт, вона залучає для цього працівників з інших установ.

Відповідно до нормативних актів, трудові угоди містять такі реквізити:

- назва виду документа;
- заголовок (стисле зазначення його призначення);
- місце укладання, дата;
- повні назви сторін, їх представників, повноважень, на підставі яких вони діють;
- зміст угоди із зазначенням обов'язків виконавця;
- юридичні адреси сторін; підписи сторін;
- печатка підприємства.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Назвіть документи, які належать до групи кадрово-контрактних. Чому вони мають таку назву, де, зазвичай, зберігаються?
2. Дайте визначення поняття “заява”. Які вони можуть бути? Чим відрізняються?
3. Які відомості подаються у тексті автобіографії?
4. У якому випадку в наказі з кадрових питань може бути відсутня констатуюча частина тексту?
5. Конкретизуйте, яка інформація подається в реквізиті договору “повні назви сторін”?

ТЕМА 12. ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

Мета заняття: формування у студентів вміння аналізувати конфліктні ситуації, що виникають в трудових колективах; опанування способами конструктивного та ефективного їх вирішення та попередження.

Завдання. Розгляньте конкретні конфліктні ситуації та запропонуйте шляхи їх вирішення

Ситуація 1:

Ви працюєте керівником сільськогосподарського підприємства. Після закінчення навчання сюди повертається випускник економічного факультету – економіст з бухгалтерського обліку, який навчався за рахунок коштів господарства. Під час проходження виробничої практики він зарекомендував себе здібним, ініціативним, добре підготовленим фахівцем. Одружений. Жінка – агроном із захисту рослин. Зараз він претендує на посаду головного бухгалтера, на яку раніше він був зорієнтований. Однак на посаді головного бухгалтера працює вже тривалий час досвідчений фахівець, 63-річна людина пенсійного віку. Ви бажаєте взяти на роботу молодого спеціаліста, а також заповнити вакантну посаду агронома із захисту рослин. Що ви зробите в даній ситуації?

Ситуація 2:

Вашому підприємству потрібен начальник планово-облікового відділу: молодий, добре підготовлений фахівець, що розуміється в комп'ютерах, автоматизованій системі бухобліку та сучасних методах економічного аналізу.

Такий претендент є, але однією з його умов є надання житла. Він працює в сусідньому підприємстві та мешкає разом з батьками, одружений, має двох дітей.

А у вашій організації працює досвідчений висококваліфікований механізатор. Він є претендентом на будинок, що добудовується за кошти підприємства. Зараз він мешкає у будинку жінки з її батьками та братом.

Завдання керівника – вирішити проблеми: не втратити та не скривдити старого працівника та взяти на роботу нового начальника відділу.

Ситуація 3:

Ви – директор спецгоспу по вирощуванню племінної великої рогатої худоби. Упродовж останніх двох років у вашому господарстві працює молодий спеціаліст – головний зоотехнік. Саме в цей період сталося помітне покращання виробничих показників в головній галузі вашого господарства: підвищились добові прирости тварин, зросла продуктивність корів. Вам стало відомо, що він хоче звільнитися. Ви розумієте, що можете втратити цінного фахівця. Вирішуєте зустрітися з ним та поговорити, адже ви мало знаєте щодо його особистого життя: не одружений, мешкає у гуртожитку, десь неподалік мешкає одна мати.

Довідковий матеріал

В управлінській практиці постійно виникають конфліктні ситуації, адже ідеального поєднання інтересів всіх працівників не буває, а якщо є відмінності в інтересах, то не уникнути і конфліктів, якщо ці інтереси переходять в протиріччя і, навіть в суперечки.

Однак слід пам'ятати, що конфлікт – це не тільки негативне явище. Наука і практика свідчать про те, якщо в колективі нема конфліктів, то він перебуває в стані вимирання або жорсткої диктатури, де будь-яке висловлювання або суперечка не допускається.

Головним є вміння визначати причини конфліктів, їх мотиви, яким підвладна особистість або соціальні групи, своєчасно попереджувати соціальні сутички, знаходити шляхи виходу з обставин, що склалися. Таким чином, мета не в тому, щоб попередити або вирішити конфлікт, а в тому, щоб знайти можливість зробити його продуктивним.

Можна назвати цілий ряд ситуацій, які є звичайними або типовими ситуаційними конфліктами. Наприклад, можливе виникнення конфліктної ситуації при розподілу винагород та пільг згідно підсумків року; складанні графіку відпусток; направлення співробітників на допоміжні роботи; скорочення штату тощо. Однак є і незвичайні ситуації, які виникають в колективах, але невміння керівника поводити себе в конкретній ситуації може привести до зниження його авторитету.

В усіх випадках виникнення конфлікту необхідна здорова оцінка ситуації, а також обов'язкове урахування індивідуальних особливостей учасників конфліктів.

Навики аналізу ситуацій та вироблення рішень передбачають наявність певного рівня соціально-психологічної підготовки керівника. Дослідження свідчать про те, що орієнтація виключно на виробничі аспекти, нехтування сферою міжособистих відносин та взаємодії членів колективу призводять до незадоволення та напруженості у відносинах з підлеглими. Це може стати причиною серйозних психологічних проблем для самого керівника, зумовлює підвищену "стресоуразливість".

Психологічна підготовленість до управління конфліктними ситуаціями в колективі передбачає:

- уміння аналізувати ситуацію;
- управління її розвитком;

- прогнозування наслідків;
- прийняття оптимального рішення;
- усунення можливих негативних ускладнень;
- застосування позитивного досвіду.

При вирішенні наведених конфліктних ситуацій центральним ланцюгом є переговори – бесіди, в процесі яких повинно бути знайдено оптимальне рішення, прийнятне для всіх.

На самому початку бесіди керівник повинен створити атмосферу доброзичливості, відвертості для досягнення психологічного контакту та прихильності людини. Корисно формувати позитивний дух бесіди, при цьому використовувати похвалу та визнання досягнень підлеглого, використовувати в розмові ім'я партнера, випромінювати добру посмішку, застосовувати компліменти.

Переговори повинні проходити динамічно та завершитись до того, як хтось з учасників почне нею тяготітися, навіть якщо для цього прийдеться відкласти завершення розмови. Співбесідник повинен піти з почуттям готовності до подальших контактів. Важливо підкреслити вже досягнуте, щоб сформувати впевненість, що переговори не пройшли даремно. Відчуття марності розмови настроює учасників на песимістичний лад та створює у них негативні установки по відношенню один до одного та продовженню бесіди.

Ретельний аналіз ситуації, обміркований вибір лінії поведінки, ефективно проведене обговорення ситуації з її учасниками здатні перетворити конфлікт в інструмент вирішення проблем та навіть в інструмент вирішення відносин між людьми.

Можна виділити п'ять основних стилів вирішення конфлікту:

1. Конкуренція (примус) – орієнтація на задоволення власних інтересів на шкоду іншим, тактика прямолінійного нав'язування певного варіанту вирішення проблеми. Може бути ефективним, якщо ви:

- маєте певну владу;
- знаєте, що Ваше рішення або підхід правильні та Ви можете наполягати на них;
- відчуваєте, що у Вас немає іншого вибору та Вам нічого втратити.

2. Ухилення – не відстоюєте свої права, не співпрацюєте ні з ким для розробки рішення або просто ухиляєтесь від вирішення конфлікту. Цей метод може успішно використовуватися, якщо:

- проблема не важлива для вас;
- не бажаєте витратити сили на її вирішення;
- знаходитесь в безнадійному стані;
- почуваєте себе неправим;
- Ваш супротивник має більшу владу;
- спілкуєтесь зі складною людиною та відсутні підстави для продовження контакту з ним;
- не володієте достатньою інформацією;
- хочете почекати з прийняттям рішення.

3. Пристосування (поступка) – Ви дієте разом з іншою людиною, не відстоюєте своїх інтересів. Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, Ви можете пом'якшити конфліктну ситуація та поновити

гармонію.

4. Співробітництво – спільна співпраця з відстоюванням власних інтересів: довгий, але гарний спосіб пошуку взаємовигідного результату. Цей стиль є самим складним, однак він дозволяє виробити рішення, що найбільш задовольняє обидві сторони у важливих конфліктних ситуаціях.

5. Компромісу – обмін уступками своїх інтересів для вироблення компромісного рішення, яке б задовольнило обох. Такий підхід можна вибирати з самого початку, якщо не мати достатньої влади для того, щоб досягти бажаного; якщо співробітництво неможливе та якщо ніхто не бажає одноосібних вчинків.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю “конфлікт”.
2. Які є види конфліктів?
3. Назвіть етапи та функції конфлікту.
4. Назвіть умови виникнення конфліктних ситуацій в трудовому колективі.
5. Які є причини виникнення конфліктів?
6. Охарактеризуйте структурні методи вирішення конфліктних ситуацій.
7. Охарактеризуйте міжособистісні методи вирішення конфліктів.

САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Для оволодіння матеріалом дисципліни “Менеджмент персоналу” потрібно значну увагу приділяти самостійній роботі. Самостійна робота студента є основним способом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових аудиторних занять. Основні види самостійної роботи: вивчення додаткової літератури; підготовка до практичних занять; підготовка до підсумкового контролю. До самостійної роботи студентів належить і виконання тестових завдань, зокрема, студентами заочної форми навчання.

У цілому, самостійна робота з навчальної дисципліни “Менеджмент персоналу” спрямовується на закріплення набутих знань, основних понять, термінів, засвоєння вивчених формул та застосування їх на практиці. Самостійна робота в бібліотеках, та у пошукових системах Інтернету дає можливість знайомства з монографіями, документами, альтернативними точками зору різних авторів на конкретні проблеми. Крім того, вона виховує у студентів самодисципліну, почуття відповідальності, вміння орієнтуватися в розмаїтті думок і підходів, творчо осмислювати одержані знання.

Індивідуальне завдання для виконання студентами

Написати реферат на одну із запропонованих тем:

1. Місце управління персоналом в системі менеджменту організації.
2. Задачі менеджменту персоналу на сучасному етапі.
3. Основні етапи процесу менеджменту персоналу в організації.

4. Історичний розвиток науки управління персоналом.
5. Зміна поглядів щодо управління людьми з виникненням школи "наукового менеджменту".
6. Функції загальнодержавних та регіональних органів управління трудовими ресурсами
7. Сутність гуманістичного та технократичного підходів в управлінні персоналом.
8. Внесок визначних вітчизняних вчених у розвиток науки управління персоналом.
9. Планування та організація роботи відділів кадрів на підприємствах та об'єднаннях.
10. Органи управління трудовими ресурсами країни.
11. Планування потреби та використання людських ресурсів.
12. Види планування персоналу.
13. Внутріорганізаційні та зовнішні фактори, що впливають на формування потреби в персоналі.
14. Процес відбору персоналу.
15. Вимоги до кандидата на обіймання вакантної посади.
16. Методи залучення та відбору кандидатів в організацію.
17. Соціоніка персоналу.
18. Організація системи професійного навчання персоналу.
19. Професіологія та професіограма в системі менеджменту персоналу.
20. Атестація як форма оцінки персоналу.
21. Особливості професійного навчання в Україні.
22. Підвищення кваліфікації персоналу.
23. Методи визначення винагород персоналу.
24. Роль примирних процедур у вирішенні трудового конфлікту.
25. Поведінка особистості в колективі.
26. Система професійної підготовки кадрів за кордоном.
27. Управління мотивацією на підприємстві в сучасних умовах.
28. Функції служб зайнятості.
29. Стимулювання трудової активності персоналу.
30. Зарубіжний досвід соціального партнерства.
31. Організація і способи звільнення персоналу.
32. Поняття "плинність персоналу".
33. Управління плинністю кадрів та трудовою дисципліною за кордоном.
34. Етика ділових відносин з персоналом.
35. Нормування праці.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Базарова Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
- 2 Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие/ Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройшт П. — Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. — 352 с.
- 3 Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала: учебное пособие / Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. — Ростов н/Д: “Феникс”, 2003. — 448 с.
- 4 Денисенко С.О. Менеджмент персоналу: методичні матеріали з освоєння дисципліни за модульно-рейтинговою системою навчання / Денисенко С.О. — Суми: Сумський національний аграрний університет, 2008. - 16 с.
- 5 Денисенко С.О. Менеджмент персоналу: навчально-методичне видання до виконання індивідуальних завдань.-Суми: Сумський національний аграрний університет, 2009. — 10 с.
- 6 Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / Егоршин А. П. — 3-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 2001 — 720 с.
- 7 Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.; Видання друге, перероблене і доповнене. — К.: “Кондор”. — 2005. — 308 с.
- 8 Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навч. Посібник / Михайлова Л.І.; Видання друге, перероблене і доповнене — Суми: ВАТ “СОД”, вид-во “Козацький вал”, 2007. — 279 с.
- 9 Мурашко Н.И. Управление персоналом организации / Мурашко Н.И. — К.: ЦСП, «Компас», 1997. — 330 с.
- 10 Петюх В.М. Управління персоналом: Навчально-метод посібник для самостійного вивчення дисципліни / Петюх В.М. — К.: Наукова думка, 2004.
- 11 Савельєва В.С. Управління персоналом: Навчальний посібник / Савельєва В.С., Єськов О.Л. — К.: ВД „Професіонал”, 2005. — 336 с.
- 12 Слиньков В.Н. Управление персоналом / В.Н. Слиньков. — К.: Алерта; КНТ, 2005. — 240 с.
- 13 Управление персоналом / С. И. Самыгин [и др.]. — [2-е изд.]. — Ростов на /Д.: Феникс, 2006. — 380 с.
- 14 Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. — К.: КНЕУ, 2005. — 403 с.
- 15 Управління персоналом: навч. посіб. / [Виноградський М. Д., Бедяєв С. В., Виноградська А. М., Шкалова О. М.]. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 504 с.
- 16 Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Хміль Ф.І. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.
- 17 Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие / Щекин Г. — К.: МАУП, 2002. — 832 с.

ГЛОСАРІЙ

Адаптація – це взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці.

Акордна заробітна плата – визначена грошова ставка за одиницю виробітку.

Балансовий метод – це метод, який передбачає досягнення динамічної рівноваги між різними категоріями персоналу та їх розподілу у відповідності з потребами виробництва.

Вертикальна кар'єра – професійне та посадове зростання в основній сфері діяльності, шляхом переміщення вгору по ієрархії управління (підвищення в посаді повинно супроводжуватися більш високим рівнем оплати праці).

Виробничий персонал – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів.

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

Додаткова винагорода – премія.

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

Додаткова потреба в кадрах – це різниця між загальною потребою та фактичною наявністю.

Екстраполяція — полягає в перенесенні сьогоденної ситуації (пропорцій) в майбутнє.

Загальна потреба підприємства в кадрах визначається як частка від ділення обсягу виробництва чи робіт на заплановану продуктивність праці одного працюючого.

Загальний коефіцієнт плинності – це відношення чисельності працівників, звільнених за прогули й інші порушення трудової дисципліни та звільнених за власним бажанням, до середньоспискової чисельності працівників.

Згуртованість колективу – це єдність поведінки членів колективу, що ґрунтується на спільності інтересів, цінностей та норм поведінки.

Ідентифікований коефіцієнт плинності – це відношення чисельності звільнених у даній групі за прогули й інші порушення трудової дисципліни та звільнених за власним бажанням, до середньосписочної чисельності працівників даної групи.

Кадри — це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності

Кар'єра горизонтальна – вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну область діяльності, або виконання визначеної службової ролі на ступені, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі.

Кар'єра східчаста – вид кар'єри, що поєднує в собі елементи горизонтального і вертикального видів кар'єри.

Кар'єра схована – вид кар'єри, що є найменш очевидним для навколишніх. Він доступний обмеженому колу працівників, як правило, що мають великі ділові зв'язки поза організацією. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, одержання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації, однак рівень оплати його праці істотно перевищує винагорода за роботу в займаній посаді.

Кар'єрограма – документ, що розробляється на 5-10 років, у якому зазначені обов'язки адміністрації щодо просування працівника в організації, а також виконання ним необхідних для цього умов: підвищення рівня освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

Карта компетенцій – це набір особових характеристик людини, її здібності до виконання тих або інших функцій, типів поведінки і соціальних ролей, як, наприклад, орієнтація на інтереси клієнта, уміння працювати в групі.

Кваліфікаційна карта – це набір кваліфікаційних характеристик (загальна освіта, спеціальна освіта, спеціальні навички – знання іноземної мови, володіння комп'ютером, управління вантажним автомобілем і т.д.), якими повинен володіти ідеальний співробітник, що посідає цю посаду.

Коефіцієнт інтенсивності плинності – відношенням ідентифікованого коефіцієнту плинності у даній групі, що виділяється в організації в цілому або окремих підрозділах, до коефіцієнта плинності, розрахованого відповідно до організації в цілому або окремих підрозділів.

Колектив (від лат. *collectivus* – згрупований) – це відносно компактна та стійка група людей, що зайняті розв'язанням конкретного завдання, об'єднані спільністю цілей, груповою свідомістю, дисципліною та створенням умов свого існування.

Компенсації враховують незалежні від підприємства чинники, включаючи зростання цін.

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

Комп'ютерні моделі – це набори математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, експертних оцінок, а також інформацію про динаміку чинників, що впливають на потреби організації в робочій силі.

Конфлікт – це зіткнення протилежно направлених дій працівників, які зумовлені розбіжністю інтересів, цінностей та норм поведінки.

Критерії оцінки – це основні вимоги, яким повинен відповідати працівник, вони виражають лише загальні вимоги до працівників і потребують конкретизації.

Критика являє собою спілкування в одному напрямку.

Лідерство – здібність впливати своєю поведінкою на дії інших людей.

Метод експертного аналізу – це метод, що ґрунтується на використанні думок фахівців для визначення потреб в людських ресурсах.

Мінімальна заробітна плата – законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту некваліфіковану працю. Сюди не включають доплати та надбавки.

Набір персоналу – це процес приваблення і залучення кандидатів, серед яких буде здійснюватися відбір найбільш придатних працівників для виконання конкретних робіт.

Неформальна (неофіційна) структура – структура, що являє собою сукупність неформальних груп, які утворюються переважно спонтанно, уже в процесі заповнення штатного розкладу та ґрунтуються на міжособистісних емоційно-психологічних відносинах між членами колективу, на їх симпатіях та антипатіях, а також у відповідності з їх ціннісними орієнтаціями, світоглядом, демографічними характеристиками, схильностями до видів відпочинку, хобі.

Організаційна поведінка – галузь досліджень, пов'язана з поведінкою людей на роботі.

Освіта — процес і результат засвоєння систематизованих знань, умінь, навичок і способів поведінки, необхідних для підготовки людини до життя і праці. Рівень освіти обумовлюється вимогами виробництва, науково-технічним і культурним рівнем, а також суспільними відносинами.

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

Перепідготовка кадрів – навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або вимогами, що змінилися, до змісту і результатів праці, що зумовлене потребами науково-технічного прогресу та соціального розвитку.

Персонал - це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

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

Підвищення кваліфікації кадрів – навчання кадрів, що спрямоване на розвиток, вдосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з ростом вимог до професії або підвищенням у посаді в конкретній сфері діяльності.

Підготовка кадрів – планомірне й організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, що володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами спілкування.

Планування чисельності персоналу – це визначення потреб у кількісному та якісному складі працівників організації.

Плильність кадрів – це процес, що відображає зміну працівників організації у разі звільнення за їх власною ініціативою або в результаті розірвання трудового договору за ініціативою адміністрації (за прогули та інші порушення трудової дисципліни).

Погодинна оплата праці – час на одиницю виробітку, зниження якого підвищує почасову оплату.

Посадова інструкція – це внутрішній нормативно-правовий документ, який регламентує діяльність працівника, його функціональні обов'язки, права і відповідальність.

Професійна інформація – це пропаганда професій, ознайомлення молодих людей із сучасними видами виробництва, станом ринку праці, перспективами розвитку професій.

Професійна консультація – це надання допомоги зацікавленим особам у виявленні та оцінці своїх здібностей до різних видів трудової діяльності з видачею конкретних рекомендацій щодо подальшого вибору професій.

Професійне просвітництво – це початкова професійна підготовка школярів, що здійснюється через уроки праці, організацію гуртків, спеціальних уроків з набуття навичок з різних видів професійної діяльності.

Професійний відбір – визначення професійної придатності людини до конкретних видів трудової діяльності.

Професіограма – це комплексне, систематизоване, багатостороннє описання конкретного виду роботи з описом якостей, які повинні бути притаманні співробітнику, що претендує на ту чи іншу посаду.

Професія — це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

Профпереорієнтація – це науково обґрунтована система переходу особистості від однієї професії до іншої на підставі вже набутих професійних якостей, важливої особистісної та суспільної цінності.

Процес підвищення кваліфікації – це процес поглиблення, розширення та додаткового придбання раніше отриманої кваліфікації.

Система службово-професійного просування – сукупність засобів і методів посадового просування персоналу, що застосовуються на різних підприємствах.

Соціально-психологічний клімат колективу являє собою його емоційний настрій та віддзеркалює систему взаємовідносин і стосунків між членами колективу.

Спеціальність – більш вузький різновид діяльності в межах професії.

Структура трудового колективу – це сукупність його елементів та відношень між ними.

Трудова дисципліна – це свідоме і сумлінне виконання всіма працівниками організації своїх трудових обов'язків.

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

Управлінський персонал — це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лійніні і функціональні керівники і спеціалісти.

Формальна структура – це структура, яка відображає сукупність організаційно-визначених груп та службових взаємовідносин їх членів у відповідності зі штатним розкладом.

Михайлова Любов Іванівна
Клецова Наталія Володимирівна

Менеджмент персоналу

Робочий зошит
для практичних занять
та самостійного вивчення дисципліни
для студентів 5 курсу

за напрямом підготовки: 8.03050401 «Економіка підприємства»;
8.03050701 «Маркетинг»; 7.03050801, 8.03050801 «Фінанси і кредит»;
7.03050901, 8.03050901 «Облік і аудит», денної і заочної форми навчання

Редакційно-видавничий відділ Сумського національного аграрного університету,
м. Суми, вул. Кірова 160.

Підписано до друку _____ 2012 р. Формат А5: Гарнітура Times New Roman

Тираж: 25 примірників. Замовлення

Ум. друк.арк. 2,17.
