

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Бондаренко О.М., Козак В.І.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методичні вказівки
до виконання практичних робіт
(модуль 2)

(для підготовки бакалаврів за напрямом вищої освіти
6.030601 «Менеджмент»)

Бондаренко О.М. Управління персоналом / Бондаренко О.М., Козак В.І.
– Одеса, 2012, 80 с.

Методичні вказівки з дисципліни «Управління персоналом» призначені для формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики у сучасних організаціях, раціонального вибору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу. Зміст практичних занять за вказаною дисципліною відповідає навчальним програмам та плану підготовки фахівців за напрямом вищої освіти для підготовки бакалаврів за напрямом вищої освіти 6.030601 «Менеджмент»).

Затверджено методичною радою
ОНАЗ ім. О.С. Попова
і рекомендовано до друку
Протокол № 16 від 23.03.2012 р.

Затверджено
на засіданні кафедри М та М
і рекомендовано до друку
Протокол № 5 від 08.02.2012 р.

Редактор – *Кодрул Л.А.*

Комп'ютерне редагування та макетування – *Кірдогло Т.В.*

ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	4
Практична робота № 1 ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
Практична робота № 2 ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ	17
Практична робота № 3 ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	22
Практична робота № 4 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ...	29
Практична робота № 5 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	37
Практична робота № 6 СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	43
Практична робота № 7 ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	47
КОНТРОЛЬ РІВНЯ ЗНАНЬ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	80

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Передмова

В курсі розглядаються особливості та загальні закономірності формування, функціонування та розвитку персоналу організації. Управління персоналом як соціальна система. Трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри організації. Людина як об'єкт системи управління персоналом. Різновиди соціальних груп, поведінка людей у групах. Формальні та неформальні групи. Різновиди колективів, їх структура та динаміка. Згуртованість колективу, соціально-психологічний клімат. Громадські організації, стосунки з профспілками. Колективне управління та його форми. Методи збирання соціальної інформації у колективі. Соціальний розвиток колективу. Кадрова політика організації. Служби персоналу, їх різновиди та функції. Кадрове планування. Професія, спеціальність, посада. Профорієнтація. Добір кадрів, наймання персоналу, трудова адаптація. Оцінювання та атестація персоналу. Психологічний аналіз особи працівника. Управління мобільністю кадрів, трудова кар'єра. Розвиток персоналу, формування резерву. Вивільнення персоналу, плинність кадрів.

Тематичний план дисципліни

Тематичний план вивчення дисципліни для студентів денної та заочної форм навчання наведено в табл. 1 і 2. Дисципліна складається з двох модулів: 4.1, 4.2. Нормативний час вивчення дисципліни за денною формою навчання – 108 годин (3 кредити) у тому числі: лекції 32 години, практичні заняття 24 години, самостійна робота – 40 та індивідуальна робота 12 годин. Ці години розподіляються між формами навчального процесу залежно від його режиму (форми навчання). Для заочної форми навчання навчальним планом передбачаються лише лекції і практичні заняття в досить обмеженій кількості. Основною формою вивчення дисципліни тут вважається самостійна робота.

Таблиця 1 – Тематичний план дисципліни для студентів денної форми навчання – кількість годин за формами навчального процесу

Тема	Усього	У тому числі			
		Лекції (годин)	Прак- тичні заняття (годин)	Само- стійна робота студента (годин)	Індиві- дуальна робота (годин)
1	2	3	4	5	6
Формування колективу організації. Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умова відокремленість, організаційна та територіальна єдність.	8	2	2	2	2

1	2	3	4	5	6
Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова. Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Фактори ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів.					
2. Згуртованість та соціальний розвиток колективу. Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапі розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та відмінне. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та фактори, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівника і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика основних розділів і документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації.	9	2	2	4	1
3. Оцінювання персоналу в організації. Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівника організації. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконання функцій, за результатами та цілями діяльності.	10	2	2	4	2

1	2	3	4	5	6
Атестування персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.					
4. Управління розвитком і рухом персоналу організації. Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність і завдання професійного розвитку персоналу. Програми підготовки персоналу. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій. Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника	7	2	2	2	1
5. Управління процесом вивільнення персоналу. Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу. Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорона здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві	8	2	2	2	2
6. Соціальне партнерство в організації. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівника. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівника: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.	8	2		2	2

1	2	3	4	5	6
Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Термін чинності колективного договору та контроль за його виконанням. Регулювання соціально-трудових відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.					
7. Ефективність управління персоналом. Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу.	12	4	2	4	2
Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.					
Разом:	62	16	12	20	12

Таблиця 2 – Тематичний план дисципліни «Управління персоналом» для студентів заочної форми навчання за напрямом освіти 0502 «Менеджмент» – кількість годин за формами навчального процесу

Тема	Усього	Лекції (годин)	Прак-тичні заняття (годин)	Самос-тійна робота студен-та (годин)	Індиві-дуальна робота (годин)
1	2	3	4	5	6
1. Формування колективу організації.	8,5	0,5	-	5	3
2. Згуртованість та соціальний розвиток колективу.	9,5	0,5	-	6	3
3. Оцінювання персоналу в організації. результатів атестації персоналу.	8	0,5	0,5	5	2
4. Управління розвитком і рухом персоналу організації.	9	0,5	0,5	6	2
5. Управління процесом вивільнення персоналу.	9	0,5	0,5	6	2
6. Соціальне партнерство в організації.	8,5	0,5	-	6	2
7. Ефективність управління персоналом.	9,5	1	0,5	6	2
Разом:	62	4	2	40	16

Як впливає з тематичних планів дисциплін, основними формами її вивчення є:

- лекції;
- практичні заняття;
- індивідуальна робота;
- самостійна робота.

На лекціях розглядаються теми або окремі питання, які є доволі складними за змістом, неповно та несистемно висвітлені в літературі, передусім навчальній. Ця обставина підвищує роль лекцій як форми навчального процесу, оскільки саме вони дають змогу аналізувати напрями розвитку вищої освіти взагалі та викладання управлінських дисциплін зокрема.

На практичні заняття виносяться найсуттєвіші питання, насамперед методичні, які потребують обговорення й поглибленого з'ясування їх сутності. Індивідуальна робота студента має на меті підвищення рівня підготовки студентів та розкриття їх індивідуальних творчих здібностей. Вона тісно пов'язана із самостійною роботою і здійснюється за спеціальним графіком. Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння матеріалом дисципліни, засвоєння необхідних умінь і навичок у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Під час роботи використовується навчальна, спеціальна література, а також текст лекцій. Специфічною формою самостійної роботи є виконання індивідуальних завдань у вигляді написання рефератів, аналітичних оглядів та комплексного завдання. Бакалаври за напрямом вищої освіти 6.030601 «Менеджмент» виконують комплексне завдання з дисципліни «Управління персоналом». Тематика комплексних завдань і порядок їх написання розглядаються в окремій методичній розробці.

Мета вивчення дисципліни «Управління персоналом»

Метою вивчення дисципліни є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики у сучасних організаціях, раціонального вибору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Завданням викладання дисципліни є теоретична та практична підготовка студентів з питань: формування ефективної системи управління персоналом в організації; обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом; формування та аналіз стану кадрової політики організації; проектування системи управління персоналом та нормативної чисельності працівників кадрової служби підприємства; управління соціальним розвитком трудового колективу; формування успішної команди як соціального утворення; застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі; організація набору і відбору персоналу в організації; навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналом організації; управління діловою кар'єрою та службово-посадовим

рухом управлінців з метою їх розвитку; атестування персоналу та використання результатів у системі мотивування; оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

Міжпредметні зв'язки

Теоретичну базу дисципліни складають положення дисциплін циклу професійної підготовки навчального плану за напрямом підготовки «Менеджмент», а саме: менеджмент; самоменеджмент, маркетинг; управління конкурентоспроможністю підприємств; управління послугами зв'язку. Також, важливими для гарного сприйняття матеріалу з дисципліни «Управління персоналом» є знання набуті при вивченні психології; психології та педагогіки; правознавства; риторики; української мови; етики та естетики; культурології.

Перелік знань та умінь

№ з/п	Теми практичних занять	Знання та уміння	Годин
1	Формування колективу організації	Методи ефективного комплектування штату та адаптації працівників на підприємстві. Уміти формувати згуртований трудовий колектив організації.	2
2	Згуртованість та соціальний розвиток колективу	Знати методи раціонального оцінювання працівника. Уміти користуватись методами ефективного комплектування штату та адаптації працівників на підприємстві.	2
3	Оцінювання персоналу в організації. Результати атестації персоналу	Знати форми та методи навчання працівників залежно від потреб організації. Уміти проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію та аналізувати анкетні дані	2
4	Управління розвитком і рухом персоналу організації	Знати поняття руху кадрів в організації, кар'єрного зростання, кадрового резерву. Уміти скласти план заходів з профорієнтаційної роботи та планування кар'єри співробітників у трудовому колективі підприємства	2
5	Управління процесом вивільнення персоналу	Знати методи проведення економічно обгрунтованої політики вивільнення персоналу та попередження плинності кадрів. Уміти застосовувати методи раціонального оцінювання працівника в кожній конкретній організації	2
6	Соціальне партнерство в організації	Знати різні показники оцінювання ефективності роботи з персоналом підприємства. Уміти розробляти пропозиції до плану соціального розвитку трудового колективу підприємства.	2
7	Ефективність управління персоналом	Знати методи забезпечення високого рівня трудової дисципліни працівників на підприємстві Уміти документально оформляти рух працівників на підприємстві	

Практична робота № 1

ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Мета роботи: ознайомитись з методами ефективного комплектування штату та адаптації співробітників на підприємстві.

2. Базові поняття до теми:

Авторитет керівника – концентроване відображення в рішеннях керівника й у свідомості підлеглих переконливого потенціалу особистості керівника. Особистий авторитет являє собою різновид влади над людьми. Авторитет керівника для нього самого визначається силою впливу на людей, а для підлеглих – відбувається ступенем довіри.

Колективний договір – угоду працівників в особі профспілкового комітету з адміністрацією підприємства, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу з певної спеціальності, кваліфікації чи посади підпорядкуванням внутрішньому розпорядку за умови виплати йому заробітної плати та забезпечення умов праці, передбачених колективним договором і угодою сторін.

Мотивація – система взаємопов'язаних і взаємообумовлених факторів, які є спонукальною причиною, приводом до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації. Мотиви поділяються на зовнішні і внутрішні. Мотив вважається зовнішнім, якщо основною причиною є отримання будь-чого за межами виконуваної діяльності, внутрішнім – якщо людина отримує задоволення безпосередньо від самої діяльності.

Розпорядження – правовий акт, що видається одноосібно керівником установи; є формою доведення оперативних питань до виконавців. Як правило, має обмежений термін дії і стосується вузького кола посадових осіб.

Резерв на висування – група працівників, які працюють в даному трудовому колективі, кожен з яких за результатами діяльності зарекомендував себе як здібний керівник і заслуговує подальшого просування по службових сходах. Ця група – основне джерело поповнення керівних кадрів підприємства.

Нарада – колегіальна форма підготовки управлінського рішення. Проводиться з метою досягнення узгодженого колективного рішення або інформування його учасників з конкретних питань діяльності структурного підрозділу, установи і т. п.

3. Ключові положення

Колектив – це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яке характеризується груповою згуртованістю.

Елементами колективу є:

1) члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;

2) цілі;

3) засоби досягнення цілей;

4) механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

Колективний, груповий підхід не є універсальним засобом ефективного рішення будь-яких управлінських проблем, однак він відкриває шлях для ефективного, швидкого досягнення цілей і одержання при цьому задоволення від спільної праці.

До ознак колективу належать:

1) наявність загальної мети у членів колективу.

Мета може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей членів колективу або задаватися ззовні відповідно до місії підприємства, але завжди буде спільною, єдиною для усіх, а не просто однаковою, схожою;

2) психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею (основою чого є спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність або взаємна доповнюваність характерів, темпераментів і т.п.);

3) особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети.

У результаті такої взаємодії потенціал колективу виявляється набагато більше суми потенціалів кожного з його членів. Це обумовлено тим, що в результаті взаємодії стає можливим те, що в принципі недоступно одній людині. По-перше, уникається обмеженість фізичних й інтелектуальних здібностей, більший обсяг звичайної роботи. Це стає можливим внаслідок розподілу праці, спеціалізації, що обумовлюють зростання її ефективності, а кожного окремо – без колективної праці неможлива була б і сучасна цивілізація. По-друге, на основі спільної діяльності вдається виконати набагато також виникнення духу змагання, що мобілізує сховані резерви, і підвищує інтенсивність діяльності робітників;

4) сталість взаємодії протягом усього часу існування групи (хоча не обов'язково безпосередньо усіх її членів з усіма).

У результаті цього і стає можливим їхній вплив один на одного, що веде до формування загальних цілей та інтересів, реального усвідомлення цієї спільності і єдності практичних дій.

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Насамперед, у його межах задовольняється природна потреба людини у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних; у колективі людина у необхідних випадках знаходить підтримку і захист; у колективі вона знаходить визнання своїх успіхів і досягнень.

Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому сприяє її зміні. У колективі людина має можливість по-новому глянути на себе з боку, оцінити себе і свою роль у суспільстві; вона вчиться жити і працювати в оточенні інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси; колектив

значною мірою стимулює творчу активність більшості людей, формує у них прагнення до удосконалення, до першості у змаганні.

Проте, потрібно мати на увазі, що у залежності від характеру самого колективу його вплив на особистість може бути як позитивним, так і негативним. Так, згуртований, але не спрямований на конструктивну поведінку колектив, може негативно впливати на людину, змушувати її до антисоціальної поведінки.

У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш "зручним" для себе. Результативність такого впливу залежить від сили обох сторін. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підкоряється колективу.

Ідеальна з управлінської точки зору ситуація характеризується довірчими партнерськими відносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

Колектив – це складне соціальне явище, класифікацію якого можна здійснювати за багатьма ознаками.

Класифікація колективів:

За статусом:

- 1) офіційні: є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, як наприклад, персонал підприємства або його підрозділу;
- 2) неофіційні: базуються на ніде не зафіксованому (в деяких випадках, і не оголошеному) бажанні людей співробітничати один з одним і реальній практиці такого співробітництва.

За характером внутрішніх зв'язків:

- 1) формальні;
- 2) неформальні.

Офіційно створені колективи передбачають наявність обох типів зв'язків (при цьому формальні несуть основне навантаження, а неформальні їх доповнюють). У неофіційних колективах зв'язки є винятково неформальними.

Формальні зв'язки представляють відносини між посадами, їм властива ієрархічність; неформальні існують між особистостями, незалежно від того, яке місце вони займають на офіційних службових рівнях.

За механізмом формування:

- 1) стихійно сформовані колективи (наприклад, студентський колектив);
- 2) свідомо організовані колективи (наприклад, викладацький колектив). У той самий час стихійно сформовані колективи можуть надалі структуруватися свідомо (так, у залежності від іноземної мови, яку вивчають студенти, комплектуються навчальні групи), а свідомо підібрані – випадково (наприклад, за алфавітом).

За часом існування:

- 1) тимчасові;
- 2) постійні.

На практиці тимчасовий характер колективу пов'язується, як правило, з тим, що він призначений для розв'язання певної разової задачі.

За функціями:

1) колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети (як офіційної, так і неофіційної: політична партія, персонал підприємства);

2) колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу (товариство філателістів, собаківників, порятунку на воді і т.д.);

3) колективи, які орієнтовані на спілкування (клуби за інтересами).

У свою чергу, функціональна класифікація може доповнюватися і деталізуватися класифікацією за видами діяльності.

Реалізація тих чи інших функцій передбачає певний ступінь внутріколективного розподілу праці.

За розмірами:

1) малі;

2) великі.

У даному випадку виходять не з кількості учасників, а з можливості або неможливості безпосередньо підтримувати постійні зв'язки між членами колективу. У великих колективах це здійснювати практично неможливо, а в малих – цілком реально.

Малі колективи, які сформувалися в рамках великих і поєднують найбільш активних членів, що виконують значну частину справ, одержали назву первинних. Як правило, вони включають від двох до п'яти осіб, що об'єднані особистими інтересами, зв'язки між якими мають переважно неформальний характер. Найбільш близькими і рівноправними вони є у діадах і тріадах, тобто групах, що складаються з двох-трьох чоловік. У рамках квартетів і квінтетів уже можуть відокремлюватися пари з більш тісними взаємозв'язками; виникати структури типу "зірки" з центральним учасником, що диктує іншим свою волю, або "ланцюжка" з послабленими контактами. У вторинних колективах контакти, в основному, є предметними, опосередкованими, а не особистими.

Чим менший колектив, тим простіше його перетворити в добре взаємодіюче ціле, регулювання діяльності якого відбувається на основі самоврядування. Для великих колективів потрібні менеджери.

Самокеровані колективи можуть різнитися за такою специфічною ознакою, як ступінь колективності прийнятих рішень. Якщо вона мінімальна, то спільно визначаються тільки основні напрями діяльності, що надалі конкретизуються в індивідуальному порядку і кожен діє незалежно один від іншого. В інших випадках самостійно визначається також і те, хто чим буде займатися, але поточна діяльність не координується, і члени колективу надають один одному допомогу лише у необхідних випадках. При максимальному ступені розвитку колективності відбувається не тільки координація роботи кожного, але й її оцінка.

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

Система соціального контролю спирається на:

– звички (сформовані способи поведінки у певних ситуаціях);

- звичаї (сталі види поведінки, які колектив з моральної точки зору високо оцінює і примушує своїх членів їх визнавати і дотримувати);
- санкції (являють собою реакцію групи на поведінку індивіда у соціально-значимих ситуаціях та бувають формальними і неформальними);
- формальні і неформальні способи нагляду за поведінкою і вчинками людей.

Процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства.

Процес створення трудового колективу складається з таких етапів:

1. Установлення конкретних цілей.
2. Складання графіку робіт.
3. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту).
4. Організаційна робота з розподілу повноважень.
5. Обговорення проблем, проведення дискусій.
6. Аналіз ходу і результатів роботи.
7. Забезпечення зворотного зв'язку.

Для успішного створення трудового колективу підприємства необхідно забезпечити такі умови:

- усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;
- уміння кожної людини відомі керівнику та іншим робітникам (відповідно до цього розподілені функції);
- організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним;
- у колективі аналізують методи роботи і намагаються їх удосконалювати;
- розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;
- колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;
- відносини у колективі є відкритими.

Для створення ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам:

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;
- уміння щодо правильного підбору працівників;
- турбота про членів колективу;
- здатності до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- підтримка особистого розвитку працівників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
- вміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку.

Навички керівника щодо формування трудового колективу особливо важливі у випадках, коли потрібно об'єднати разом значну кількість людей і навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співробітництва.

В процесі свого розвитку трудові колективи проходять через декілька послідовних етапів (стадій):

1. Формування (зародження) колективу.

Для стадії формування трудового колективу є характерними: наявність групи малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій.

На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутриклективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні задачі, детально регламентує і жорстко контролює їхнє виконання. На даній стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління.

2. Становлення колективу.

На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю працівників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні методи впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

3. Зрілість колективу

Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі – взаємна вимогливість, соціальний контроль.

Для даного етапу є характерними: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

Даній стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

4. Старіння колективу

На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На даному етапі роль керівника полягає в підтримці колективу у стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

4. План практичного заняття

1. Розкрити сутність, елементи та організаційні можливості колективу.
2. Продемонструвати ознаки колективу.
3. Висвітлити класифікацію колективів.
4. Визначити зміст процесу створення трудового колективу.
5. Охарактеризувати етапи розвитку трудового колективу.
6. Розкрити механізм створення та особливості формальних і неформальних груп.
7. Висвітлити фактори, що впливають на ефективне функціонування групи.
8. Розкрити особливості корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства.

5. Завдання

1. Розкрити основні причини виникнення соціальних груп у трудовому колективі.
2. У чому полягають сутнісні особливості соціальної групи?
3. Визначити зміст процесу створення трудового колективу.
4. Розкрити механізм створення та особливості формальних та неформальних груп.
5. Охарактеризувати основні ознаки, за якими різняться формальна та неформальна структура трудового колективу.
6. Визначити зміст процесу створення трудового колективу.
7. Охарактеризувати етапи розвитку трудового колективу.
8. На яких принципах вибудовуються нормальні соціально-психологічні відносини у трудовому колективі?
9. Проаналізувати основні елементи, з яких складається культура організації.
10. Розкрити особливості корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства.

6. Теми доповідей

1. Колектив. Функції колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова.
2. Ознаки колективу. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу.
3. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані.
4. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Різновиди малих груп в управлінні персоналом.

Загальна схема доповіді:

Доповідь повинна складатися з таких частин:

Вступ 0,5 с.

Основна частина 2-3 с.

Висновки 0,5 с.

Додатки (у разі необхідності).

Список використаної літератури (оформлений відповідно до державного стандарту МОН молодь спорту України).

Доповідь повинна містити: розкриття змісту проблеми; наведення прикладів вирішення або розгляду цієї проблеми у зарубіжних країнах; наведення прикладів по Україні з проблематики доповіді.

7. Рекомендована література до теми 1

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг. – П.: Питер, 2004. – 830 с.
2. Балабанова Л.В. Управление персоналом: [Підручник] / Л.В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Тарасов В.К. Персонал-технологія: відбір та підготовка менеджерів / Тарасов В.К. – Л.: «Машиностроение», 1989. – 368 с.
4. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: [учебное пособие для студентов дистанционной формы обучения] / Ю.А. Шибалкин. – М.: МГУ, 2000. – 260 с.

Практична робота № 2

ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

1. Мета роботи: ознайомитись з методами та набути навички формування згуртованого трудового колективу організації.

2. Базові поняття до теми:

Адаптація працівника – процес пристосування до змісту та умов праці на робочому місці, соціально-психологічного клімату колективу, процес удосконалення ділових та особистих якостей працівника.

Активізація людського фактора – систематичний цілеспрямований вплив у процесі трудової та суспільної діяльності людини на всі його особистісні якості – рівень свідомості, світогляд, характер, ціннісні орієнтації, соціальні установки, якими він керується в житті, а також на професійні знання, уміння і навички. А. л. ф. забезпечується соціально-економічною політикою держави та

діяльністю інститутів громадянського суспільства, спрямованими на все поліпшення умов, гуманізацію та "збагачення праці", демократизацію управління, підвищення матеріального і культурного рівня життя народу, створення умов, які сприяють всебічному розвитку духовного багатства особистості.

Організаційна структура – логічне співвідношення виконавчих і управлінських ланок з урахуванням їх правових та економічних відносин, форм поділу і кооперації праці.

Професійно-кваліфікаційна мобільність кадрів – процес переміщення працівників між професійними і кваліфікаційними групами в результаті придбання виробничого досвіду, знань, навичок і умінь. Переміщення між кваліфікаційними групами являє собою перехід із груп працівників малокваліфікованої праці в групу кваліфікованої, потім висококваліфікованої.

3. Ключові положення

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

Згуртованість колективу обумовлена: тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей, взаємними емоційними перевагами, розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.

Високо згуртовані групи мають наступні характеристики:

- кооперативність;
- демократичність;
- досягнення індивідуальних і групових цілей;
- загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі;
- пряма оцінка результатів до виконаного колективного завдання;
- індивідуальна і загальна відповідальність;
- колективні результати (продукти) праці;
- схильність до групового мислення;

Характеристиками групового мислення і групового тиску є:

- ілюзія невразливості групи;
- безмежна віра в моральну правоту групових дій;
- ігнорування неприємної або неугодної інформації;
- негативна стереотипізація сторонніх;
- самоцензура;
- ілюзія постійної єдності.

Для формування згуртованої групи необхідні наступні умови: люди, які виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості "експертів" при розв'язанні задач; сукупний досвід і таланти людей, які працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодиноці; більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у

загальній справі); кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи її до участі у роботі групи.

Виділяють чотири стадії формування згуртованої групи: прийняття членами групи один одного, розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень, формування групової солідарності, прагнення до максимізації групового успіху.

Колектив підприємства має наступні психологічні характеристики: характер внутрішнього психологічного клімату, психологічний стан членів колективу, ступінь згуртованості членів колективу.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від: психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу); соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).

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

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності: схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників, контрастність властивостей і якостей, гомеостазис (саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має метою стійкість і ефективність групової діяльності).

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, подібність моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення й органічного поєднання здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу.

Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей.

Роль – це відносно постійна система поведінки згідно з установленим еталоном.

Ролі працівників у колективі поділяються на дві групи: виробничі, міжособистісні.

До виробничих ролей робітників у колективі належать: координатор, генератор ідей, контролер, шліфувальник, ентузіаст, шукач вигод, виконавець, помічник.

Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, поділяють на дві групи: ведучі (авторитетні, честолюбні і чимось привабливі для навколишніх робітників); ведені (всі інші працівники, включаючи так званих знедолених, з якими співпрацюють тільки вимушено і роблять їх відповідальними за всіх).

Між членами колективу виникають наступні типи відносин: дружня кооперація, взаємодопомога, засновані на повній довірі; дружнє змагання у виді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємин; невторчання, дистанціювання один від одного за відсутності як співробітництва, так і суперництва; суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть в умовах спільної роботи, засноване на загальній взаємній недовірі; кооперація антагоністів (суперництво у межах загальної діяльності і негативних відносин).

У сучасних підприємствах рядові члени колективу широко залучаються до розробки управлінських рішень, й успіх цієї роботи багато в чому визначається особливостями групи.

Колективна робота може здійснюватися двома основними методами:

- 1) методом Дельфі;
- 2) методом мозкової атаки.

Сутність методу Дельфі полягає в тому, що експерти (учасники колективної роботи) незалежно один від одного формують свою думку за заданою проблемою. Потім на основі узагальнення цих думок розробляється єдиний варіант її рішення, який є основою для продовження роботи над проблемою та обґрунтування нових пропозицій. Така робота повторюється доти, поки не буде вироблене рішення, що наближається до оптимального або найбільш прийняттого у даних умовах.

Таким чином, метод Дельфі засновується, в основному, на самостійній творчості і використанні колективного розуму лише на проміжних і завершальних стадіях роботи.

Метод мозкової атаки багато в чому протилежний методу Дельфі, оскільки процес творчості тут є колективним.

Метод мозкової атаки полягає у публічному висловленні кожним своїх ідей, що відразу розвиваються і доповнюються іншими учасниками групи. При цьому заохочується максимальна кількість висловлень, навіть самих безглузвих на перший погляд, тому що у кожному з них може міститися раціональне зерно.

Процедура "мозкової атаки" виглядає таким чином. Керівник у короткому виступі розкриває сутність проблеми, причини її виникнення, вигоди, що може принести її рішення, а потім надає слово іншим учасникам. Як показує практика, групою з десяти чоловік за півтори години може бути висловлено до ста оригінальних ідей.

Існує безліч варіантів методу мозкової атаки. Вона може відбуватися:

- у вигляді критики й оцінки вже існуючих положень;
- у формі відповідей на питання, що швидко задаються;
- у доповненні та обговоренні пропозицій, зроблених письмово;
- у вигляді "суду" над заздалегідь складеним проектом.

4. План практичного заняття

1. Розкрити сутність згуртованості колективу.
2. Висвітлити характеристики згуртованих колективів.
3. Продемонструвати характеристики групового мислення і групового тиску.

4. Висвітлити умови формування згуртованої групи.
5. Охарактеризувати стадії формування згуртованої групи.
6. Розкрити соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління.
7. Висвітлити соціальні ролі і відносини в колективі.
8. Розкрити особливості колективної творчості.

5. Завдання

1. Якими параметрами характеризують ступінь згуртованості трудового колективу на різних стадіях його розвитку?
2. Висвітлити характеристики згуртованих колективів.
3. Визначити фактори колективної згуртованості.
4. Розкрити методику визначення групової згуртованості.
5. Які фактори обумовлюють соціально-психологічний клімат у трудовому колективі?
6. Які розділи повинні мати план соціального розвитку трудового колективу?
7. Висвітлити соціальні ролі і відносини в колективі.
8. Розкрити особливості колективної творчості.

6. Темі доповідей

1. Специфіка жіночих колективів.
2. Колектив і команда: спільне та відмінне.
3. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.
4. Соціальний розвиток колективу. План соціального розвитку.
5. Методи збирання соціальної інформації в колективі.

7. Рекомендована література до теми 2

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Бычкова А.В. Управление персоналом: учебное пособие / Бычкова А.В. – Пенза: Из-во Пензинского гос. ун-та, 2005. – 200 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Экзамен, 2005. – 416 с.
4. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У., [пер. с англ.] – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 536 с.
5. Тарасов В.К. Персонал-технологія: отбор та підготовка менеджерів / Тарасов В.К. – Л.: «Машиностроение», 1989. – 368 с.
6. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом:[учебное пособие для студентов дистанционной формы обучения] / Ю.А. Шибалкин. – М.: МГУ, 2000. – 260 с.

Практична робота № 3

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Мета роботи: ознайомитись з формами та методами навчання працівників залежно від потреб організації та набути практичні навички з проведення співбесід з кандидатами на вакантні посади в організацію та аналізувати анкетні дані.

2. Базові поняття до теми:

Атестація кадрів – процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових якостей працівника й установлення їх відповідності займаній посаді. Мета атестації – раціональна розстановка кадрів та їх ефективне використання. За результатами атестації приймається рішення, яке змінює або зберігає співробітнику займану посаду відповідно до його готовності і можливості виконувати обов'язки згідно з посадовою інструкцією.

Атестація робочих місць – комплексна оцінка робочих місць з точки зору їх відповідності вимогам науково-технічного прогресу, сучасної організації виробництва та особистої безпеки працюючих, які забезпечують ефективність витрат праці та високу якість робіт, виробів і послуг. У процесі атестації кожне робоче місце оцінюється за кількома параметрами: техніко-економічним (в першу чергу оцінюється технічний рівень його оснащення), організаційним, умовами праці та техніки безпеки, окупності інвестицій на створення, модернізацією та експлуатацією робочого місця. Конкретизація параметрів і методів а. р. м. проводиться відповідно до особливостей сфери прикладання праці (галузі, виду організації, спеціалізації і т. д.).

В органах служби зайнятості в процесі а. р. м. використовуються, наприклад, методи їх аналітичної оцінки в балах.

Ділове спілкування – різновид спілкування, метою якого є досягнення будь-які угоди, домовленості у сферах трудової, підприємницької, професійної, громадської і т. п. діяльності, кооперація, співробітництво. Найчастіше подібна взаємодія виникає між людьми, які не перебувають один з одним у близьких (неформальних) міжособистісних відносинах (між колегами, двома підприємцями, керівником і підлеглим, консультантом і клієнтом і т. д.). При цьому статус одного з партнерів по відношенню до іншого чітко визначений, тобто існують загальновизнані норми й уявлення, які характеризують те, що кожен із них може вимагати і чекати від іншого, і порушення таких правил буде розглядатися як щось незвичайне і, швидше за все, що заважає д. с. У спеціальній літературі, управлінській практиці та повсякденному житті поняття д. с. найчастіше розглядається як збігається або, в крайню, мірою, дуже близьке за змістом до терміну "Професійне спілкування".

Персонал управління – сукупність працівників, об'єднаних у спеціалізовані служби і підрозділи, на які покладено виконання функцій управління. Залежно від функціональної ролі в процесі управління виділяють три основні категорії персоналу управління: керівники (приймають управлінські рішення з найважливіших питань діяльності персоналу управління); фахівці (виконують функції підготовки і розробки управлінських рішень) і службовці (здійснюють інформаційне забезпечення персоналу управління).

Персональна інформаційна система – автоматизована система, призначена для організації, зберігання, оновлення та подання користувачеві інформації відповідно до його запитів. Служить основою автоматизації формування управлінського рішення на базі вихідної інформації про стан керованого об'єкта, методів, засобів оптимізації і досвіду користувача.

3. Ключові положення

Ділове оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Так, виконавець повинен відповідати вимогам, що пред'являються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам, обумовлених ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів і т.д. Оцінюванню підлягають не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результати праці – нормативним вимогам, запланованих показниках, поставленим цілям.

Ділове оцінювання має безпосереднє відношення до підвищення ефективності діяльності, оскільки за його результатами з'являється можливість:

- удосконалювати розставлення кадрів шляхом підбирання найбільш гідних кандидатур на ту чи іншу посаду;
- поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово-кваліфікаційне просування;
- виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників;
- стимулювати трудову діяльність персоналу за рахунок забезпечення більш тісного ув'язування оплати праці з результатами праці;
- удосконалювати форми і методи роботи керівників;
- формувати позитивне відношення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

На результатах ділового оцінювання персоналу базується вирішення таких управлінських проблем:

1. Підбір персоналу:

- оцінка особистих якостей претендентів;
- оцінка кваліфікації претендентів.

2. Визначення ступеня відповідності займаний посади:

- переатестація працівників;
- аналіз раціональності розставлення працівників;
- оцінка повноти і чіткості виконання посадових обов'язків;
- оцінка працівника після завершення терміну випробування, після завершення стажування.

3. Поліпшення використання персоналу:

- визначення ступеня завантаження працівників, використання за кваліфікацією;
- удосконалення організації управлінської праці.

4. З'ясування внеску працівників у результати роботи:

- організація заохочення працівників (посилення матеріальних і моральних стимулів, забезпечення взаємозв'язку оплати і результатів праці, організація преміювання);
- установлення міри стягнення.

5. Просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації:

- прогнозування просування за службою працівників;
- формування резерву на висування;
- відбір для виконання відповідальних завдань, направлення на стажування як заохочення;
- необхідність підвищення кваліфікації та її спрямованість;
- розробка програм підвищення кваліфікації управлінських працівників;
- оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації.

6. Удосконалення структури апарату управління:

- обґрунтування чисельності апарату управління, фахівців і службовців у підрозділі;
- перевірка нормативів чисельності;
- обґрунтування структури кадрів за посадами, рівнем кваліфікації;
- розробка та уточнення посадових інструкцій.

7. Удосконалення управління:

- удосконалення стилю і методів управління;
- підвищення відповідальності працівників;
- зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих.

Кожна з цих проблем пов'язана з різними аспектами ділового оцінювання. Так, приймання на роботу вимагає, насамперед, оцінювання особистих якостей претендентів, що передбачає широке використання тестування, атестація персоналу – оцінювання результатів праці, якості виконання функціональних обов'язків, для чого необхідні зовсім інші, ніж при прийманні на роботу,

методичні прийоми до оцінювання. Для забезпечення раціонального використання персоналу важливе значення має здійснення принципу справедливої плати за працю, як умова високої матеріальної зацікавленості. Тому тут велике значення має оцінювання персоналу з позицій результатів праці. Для інших цілей, наприклад, підбирання нових працівників, висування, направлення на навчання, підвищення кваліфікації, велике значення має оцінювання особистих якостей працівників. Розходження обов'язків, виконуваних різними категоріями управлінського персоналу, вимагає диференційованої оцінки результатів їхньої діяльності: для спеціалістів і технічних виконавців мова, як правило, йде тільки про виконавську працю. Оцінювання керівників проводиться з урахуванням організаторських якостей, тобто показників уміння керувати колективом підлеглих. Отже, при їхньому оцінюванні необхідно враховувати результати колективної праці.

Вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства є:

- об'єктивність – використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників, охоплення досить тривалого періоду роботи й урахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду;

- оперативність – своєчасність і швидкість оцінювання, регулярність його проведення;

- гласність – широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до всіх зацікавлених осіб;

- демократизм – участь громадськості, залучення до оцінювання колег і підлеглих;

- єдність вимог оцінювання для усіх працівників подібної посади;

- простота, чіткість і приступність процедури оцінювання;

- результативність – обов'язкове та оперативне застосування діючих заходів за результатами оцінювання;

- максимально можлива механізація та автоматизація процедури оцінювання.

Розрізняють два основних види ділового оцінювання персоналу підприємства:

1. Оцінювання кандидатів на вакантну посаду.

2. Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства. Обидва види оцінювання дозволяють вирішувати здебільшого аналогічні задачі, тому в їхньому формулюванні під словом "працівник" слід розуміти також "кандидат на посаду".

Так, ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з таких етапів:

1. Аналіз анкетних даних.
2. Збирання інформації про кандидата.
3. Перевірочні екзамени.
4. Співбесіда.

Спрямованість самого оцінювання визначає і перевагу (або пріоритет) тих чи інших якостей працівника (фізіологічних або психологічних рис). При цьому з різноманіття якостей працівника необхідно виділити фундаментальні, відносно стійкі, що характеризують потенціал особистості.

Важливо також враховувати можливість розвитку якостей працівником під впливом цілеспрямованого впливу (наприклад, стимулювання та активність у роботі, розширення самостійності і можлива реакція на необхідність виконання твердого наказу, виконавська дисципліна і т.п.). Тому оцінювання працівника не завершується прийняттям його на посаду. Змінюється людина, змінюються задачі, що стоять перед працівником. З цієї причини можна говорити про трансформацію задачі набирання кадрів в задачу виявлення відповідності працівника займаній посаді за підсумками роботи. Організаційною формою такого періодичного оцінювання працівника є атестація.

При формуванні набору якостей слід виходити з принципу розумної достатності: щоб забезпечити можливість прийняття обґрунтованого рішення в обмежений термін і з урахуванням мінімізації витрат праці на проведення самого оцінювання. Але реалізація даного принципу носить виборчий характер і залежить від посади: чим відповідальніше посада, тим менш правомірно керуватися вимогою максимальної економії коштів на проведення набирання працівника.

Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства складається з таких етапів:

1. Оцінювання результатів роботи і факторів, що визначають ступінь їх досягнення.

2. Аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану факторів, що впливають на досягнення результатів. Оцінювання працівника після певного періоду роботи відкриває великі можливості у виборі напрямів аналізу, що повинні бути повною мірою реалізовані. Якщо при прийманні на роботу була проведена досить серйозна перевірка ступеня наявності у працівника тих чи інших якостей, то у даному випадку слід пов'язати оцінювання особистих якостей, ділових якостей і результатів діяльності. Якщо при відбиранні працівника оцінювався його потенціал, то після певного періоду роботи у посаді слід виявити, як ці можливості були ним реалізовані.

Щоб працівник міг реалізувати свої можливості, йому повинні бути створені відповідні умови: умови праці, застосовувана система оплати і стимулювання творчої діяльності, можливості для реалізації очікувань працівника від роботи в даній посаді і на даному підприємстві та ін. Звідси логічно випливає необхідність включення в оцінювання працівника і ступеня використання його потенційних можливостей.

Центральним питанням будь-якого ділового оцінювання персоналу є установлення її показників.

Відповіді на поставлені питання мають принциповий характер, тому що визначають усю наступну роботу з конструювання системи показників оцінювання, вибір джерел необхідної інформації і т.д.

Так, зміст оцінювання залежить від цілей оцінювання і можливостей одержати необхідний матеріал для проведення самого оцінювання. В одних випадках обмежуються оцінюванням тільки особистих якостей, – але це неповне оцінювання. В інших випадках орієнтуються на оцінювання результатів роботи.

Показники ділового оцінювання персоналу підприємства можна поділити на такі групи:

- 1) результативність праці;
- 2) професійна поведінка;
- 3) особисті якості.

Оцінювання праці може охоплювати:

- процес праці за його зовнішніми ознаками (робота, перерва і т.д.);
- оцінювання витрат праці;
- оцінювання складності праці.

Вибір того чи іншого підходу залежить, насамперед, від цілей оцінювання.

При акцентуванні уваги в ході оцінювання на результатах праці необхідно мати чітке уявлення про те, які результати піддаються оцінюванню, чи є вони наслідком особистих трудових зусиль конкретного працівника (пряме оцінювання). Якщо ж результати є плодом колективних зусиль, то чи можливо використання непрямого оцінювання праці конкретного працівника.

Якщо стоїть задача оцінювання особистих якостей працівника, то необхідно визначити: які якості вибрати з великого їх переліку; які якості вважаються основними для працівника або характерними для певної категорії працівників; чи допоможуть обрані якості об'єктивно оцінити усіх працівників з використанням однієї методики або для кожної групи працівників набір якостей повинен бути своїм і т.д.

До показників оцінювання персоналу пред'являються такі вимоги: повнота і вірогідність відображення результатів, конкретність, забезпечення порівнянності як з попереднім періодом, так і з досягненнями інших працівників.

Розробка методичного забезпечення є однією з найважливіших умов успішного проведення ділового оцінювання працівників.

Методи оцінювання персоналу повинні:

- відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання;
- бути простими і зрозумілими;
- передбачати використання кількісних показників (оптимально 5-6);
- поєднувати письмові та усні завдання.

4. План практичного заняття

1. Розкрити сутність і задачі ділового оцінювання персоналу підприємства.

2. Висвітлити вимоги до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства.

3. Визначити види і зміст ділового оцінювання персоналу.
4. Охарактеризувати методи оцінювання персоналу підприємства.
5. Продемонструвати специфіку оцінювання спеціалістів і керівників на підприємстві.
6. Висвітлити процедуру проведення атестації персоналу підприємства.

5. Завдання

1. Охарактеризувати зміст функцій оцінювання персоналу, у чому полягає мета оцінювання персоналу.
2. Проаналізувати засади, на яких повинна вибудовуватися система оцінювання персоналу.
3. Які основні помилки допускають в оцінюванні працівників?
4. Охарактеризувати зміст критеріїв оцінювання працівників.
5. Охарактеризувати методи оцінювання персоналу підприємства.
6. Продемонструвати специфіку оцінювання персоналу підприємства.
7. Яким документом регламентується порядок проведення атестування? Охарактеризуйте його зміст.

6. Темі доповідей

1. Оцінювання персоналу у сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу.
2. Атестування персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестації. Документальне супроводження атестації.
3. Перспективи професійного зростання в Україні. Стажування.

7. Рекомендована література до теми 3

1. Балабанова Л.В. Управление персоналом. [Підручник] / Л.В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Бычкова А.В. Управление персоналом: учебное пособие / Бычкова А.В. – Пенза: Из-во Пензинского гос. ун-та, 2005. – 200 с.
3. Макарова И.К. Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы / И.К. Макарова. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
4. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У.; пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 536 с.

Практична робота № 4

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Мета роботи: ознайомитись з поняттями: руху кадрів в організації, кар'єрного зростання, кадрового резерву та набути практичні навички з профорієнтаційної роботи і планування кар'єри співробітників у трудовому колективі підприємства.

2. Базові поняття до теми:

Кадровий резерв – група працівників, потенційно здатних до керівної діяльності, які після відповідної цілеспрямованої підготовки можуть бути висунуті на керівні посади (лінійних або функціональних керівників певного рівня). Кожного кандидата на висування доцільно готувати на якомога більш чітко передбачувану посаду для ефективної роботи, на якій потрібно не тільки певний, більш високий рівень знань, кваліфікації і компетенції, а й певний стиль діяльності. Процес створення резерву керівників проходить три стадії: пошук і оцінку кандидатів, визначення термінів, методів і форм їх навчання; безпосередню підготовку.

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

Кар'єра: 1) швидке й успішне просування в галузі суспільно-політичної, наукової, виробничої, службової або будь-якої іншої діяльності;

2) досягнення популярності, слави чи матеріальної вигоди за рахунок власних зусиль, максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності та особистісних якостей.

Планування к. – одне з важливих напрямів у роботі з персоналом підприємства, фірми, організації.

Кар'єризм – принцип поведінки, відповідно до якого на першому плані виявляється турбота про особистий успіх, про просування по службі за всяку ціну і за допомогою інших засобів. Це прояв крайнього індивідуалізму й егоїзму у службовій діяльності, яка в кінцевому рахунку завжди пов'язана з байдужістю до людей і справі, невіддільне від безпринципності і підлабузництва перед начальством, "сильними світу цього".

3. Ключові положення

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

Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства.

Кар'єра персоналу підприємства повинна бути об'єктом управління.

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

Управління кар'єрою полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника на підприємство, і, закінчуючи передбачуванним його звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування за системою посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Планування кар'єри забезпечує:

- взаємозв'язок цілей підприємства і працівників;
- урахування й ув'язування їхніх потреб;
- вивчення й оцінку потенціалу просування працівників; визначення його критеріїв;
- ознайомлення працівників з реальними перспективами їхнього зростання й умовами, що дозволять їм досягти бажаного й уникнути "кар'єрну безвихідь".

Планування кар'єри повинно бути пов'язане з мотивацією просування за службою і бути довгостроковою програмою переміщення по горизонталі і вертикалі. В результаті у працівників має місце велика задоволеність працею, бачення перспектив; можливість планувати інші аспекти власного життя, цілеспрямовано підвищувати кваліфікацію і готуватися до майбутньої роботи. Працівники, пов'язуючи життя з підприємством, стають більш лояльними до нього, зацікавленими в продуктивній і якісній праці.

Засобами реалізації плану кар'єри є: успішна робота за посадою; професійний та індивідуальний розвиток; навчання; ефективне співробітництво з керівником; формування іміджу на підприємстві. Усе це дозволяє успішно пройти через ряд послідовних посад і домогтися бажаного, здійснивши тим самим розвиток кар'єри.

Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності.

Підвищення важливості безупинного навчання персоналу підприємств обумовлюють такі фактори:

- впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей, що створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;
- високий рівень конкуренції між країнами. Країни, що мають сучасну систему безупинної освіти, є лідерами в умовах цієї конкуренції. Вони мають можливість у найкоротший термін відповісти на будь-який "виклик" підвищенням продуктивності праці;

– зміни в усіх сферах життя. Безупинні і швидкі зміни в технології і інформатиці вимагають безупинного навчання персоналу;

– для підприємства більш ефективним і економічним є підвищення віддачі від уже працюючого персоналу на основі його безупинного навчання, ніж залучення нових працівників.

Професійне навчання персоналу підприємства забезпечує:

1. Первинну професійну підготовку працівників (здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності у підприємстві).

2. Перепідготовку (професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) працівниками або спеціалістами з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних або вищих навчальних закладах). Так, в процесі науково-технічного і соціального прогресу одержана спеціалістом базова освіта у певних випадках потребує зміни. Відповідні навчальні заклади здійснюють перепідготовку керівників і спеціалістів з метою оволодіння ними новою спеціальністю.

3. Підвищення кваліфікації (навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадових переміщень). Воно, як правило, проводиться з відривом від роботи до трьох тижнів або з частковим відривом від роботи тривалістю до шести місяців. Рекомендована чисельність тих, що навчаються у групах, – до 30 чоловік. Навчальні плани і програми для короткострокового навчання розробляються підприємствами або навчальними закладами, що організують даний вид навчання керівників і спеціалістів. Навчання в групах завершується складанням іспитів або захистом курсових робіт.

Оцінка потреби у навчанні персоналу є ключовою ланкою в організації навчання. Від якості аналізу потреби в навчанні залежить ефективність витрат і результативність наступної діяльності працівників.

Цілі навчання з точок зору роботодавця і самого працівника значно відрізняються.

Так, з позиції роботодавця цілями безупинного навчання є:

- організація і формування персоналу управління;
- оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми;
- відтворення персоналу;
- інтеграція персоналу;
- гнучке формування персоналу;
- адаптація;
- впровадження нововведень.

З позиції найманого працівника цілями безупинного навчання є:

- підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації;
- одержання професійних знань поза сферою професійної діяльності;

- отримання професійних знань про постачальників і споживачів продукції, банки та інші організації, що впливають на роботу підприємства;

– розвиток здібностей в області планування й організації діяльності.

Кадровий резерв – це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Виділяють такі типи кадрового резерву.

1. За видом діяльності:

а) резерв розвитку – група спеціалістів і керівників, що готуються до роботи в межах нових напрямів (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій);

б) резерв функціонування – група спеціалістів і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

2. За часом призначення:

а) оперативний резерв (складається із дублерів – кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові почати роботу негайно або в найближчому майбутньому).

До нього входить частина посад, що стануть вакантними найближчим часом і вимагають конкретної підготовки кандидатів;

б) стратегічний резерв (молоді працівники з лідерськими якостями, що можуть займати ці посади в перспективі до 20 років).

У той самий час необхідно мати загальний, "безадресний" резерв на тривалий термін.

Джерелами резерву кадрів на керівні посади є:

- керівники апарату управління;
- головні і провідні спеціалісти;
- спеціалісти, що мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;
- молоді спеціалісти, що успішно пройшли стажування.

Перший рівень резерву кадрів – усі спеціалісти підприємства, наступний рівень – заступники керівників різного рангу. Основний резерв складають керівники різних рангів.

Резерв доцільно створювати для усіх керівних посад підприємства і його підрозділів, і, насамперед, ключових. Якщо підприємство не може набрати команду керівників зі своїх працівників, це ознака його слабості.

При висуванні у резерв, насамперед, враховують, як людина справляється з поточною роботою. Для керівників – це ступінь досягнення цілей підприємства або підрозділу; для спеціалістів – ретельність, творчий підхід, своєчасність виконання завдань. Контроль за цим здійснюється безпосередніми керівниками і ґрунтується на індивідуальному плані роботи.

Аналіз потреби у резерві.

Перш, ніж почати процедуру формування резерву, слід:

- спрогнозувати зміну структури апарату управління;
- удосконалити просування працівників за службою;

- визначити ступінь забезпеченості резервом номенклатурних посад;
- визначити ступінь насиченості резерву за кожною посадою або групою однакових посад (скільки кандидатур з резерву припадає на кожную посаду або їхню групу).

У результаті стає можливим визначити поточну і перспективну потребу у резерві.

Для визначення оптимальної чисельності резерву кадрів необхідно визначити:

- потребу підприємства у кадрах управління на найближчу або більш тривалу перспективу (до п'яти років);
- фактичну чисельність підготовленого у даний момент резерву кожного рівня;
- приблизний відсоток вибуття з резерву кадрів окремих працівників (наприклад, через невиконання індивідуальної програми підготовки, у зв'язку з виїздом в інший район та ін.);
- кількість керівників, які вивільнюються в результаті зміни структури управління, що можуть бути використані для управлінської діяльності на інших ділянках.

Ці питання вирішуються до формування кадрового резерву і корегуються протягом усього періоду роботи з ним.

Для подальшого удосконалення роботи з формування резерву при складанні списків резерву необхідно враховувати такі найважливіші моменти

- категорії посад, що є базовими для створення резерву керівника конкретного підрозділу, диференціацію резерву у залежності від особливостей діяльності підприємства;
- можливість підбирання заступників групи керівників. При цьому визначальним фактором повинна бути думка про їхню перспективність для подальшого зростання за службовими сходами за всіма оцінюваними якостями;
- персональну відповідальність керівників за раціональне розставлення певної категорії кадрів.

На кожную посаду в резерві бажано мати мінімум двох кандидатів; другий завжди необхідний для стимулювання до удосконалення першого. Але працювати з великим резервом важко, а низька імовірність призначення на посаду знижує мотивацію до просування у працівників.

Посадова структура резерву будується по трьох рівнях управління – вищому, середньому і нижчому відповідно до затвердженій номенклатури посад. Вимоги до претендентів (компетенція, особисті якості, знання) формуються з урахуванням специфіки їхніх майбутніх посад і особливостей підприємства.

Як додаткові умови часто задається мінімальний загальний стаж і вимоги до досвіду роботи як лінійного керівника або спеціаліста у відповідних підрозділах (дослідницьких, штабних і т.п.). Якщо посада включена у систему матричного управління, можуть передбачатися вимоги до досвіду роботи в тимчасових проектних групах. Іноді буває необхідна підприємницька практика, крім того, у резерв не направляються працівники зі слабким здоров'ям.

Формування і складання списку резерву.

Даний етап включає:

- формування списку кандидатів у резерв;
- створення резерву на конкретні посади.

У процесі формування резерву слід визначити:

- кого можна і необхідно включити до списку кандидатів у резерв;
- хто з включених до списку кандидатів у резерв повинен пройти навчання;
- яку форму підготовки застосувати до кожного кандидата з урахуванням його індивідуальних особливостей і перспективи використання на керівній посаді.

Рішення про включення до складу резерву, що має для працівника велике мотивуюче значення, приймається першим керівником підприємства. Виключення з резерву здійснює він же з урахуванням віку, стану здоров'я, незадовільних результатів, показаних протягом перебування в резерві. Таким чином, склад резерву регулярно переглядається й оновлюється.

Для формування списку резерву використовуються такі методи:

- аналіз документальних даних – звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників та інших документів;
- інтерв'ю (бесіда) за спеціально складеним планом, анкетною або без певного плану для виявлення необхідної інформації (прагнень, потреб, мотивів поведінки і т.п.);
- спостереження за поведінкою працівника у різних ситуаціях (на виробництві, у побуті і т.д.);
- оцінка результатів трудової діяльності – продуктивності праці, якості виконуваної роботи і т.п., показників виконання завдань керованим підрозділом за період, що найбільш характерний для оцінки діяльності керівника;
- метод заданого групування працівників – порівнюються якості претендентів з вимогами посади того чи іншого рангу: під задані вимоги до посади підбирається кандидат або під задану структуру робочої групи підбираються конкретні люди.

Для професійної підготовки працівників можуть бути використані такі методи:

- індивідуальна підготовка під керівництвом вищестоящего керівника;
- стажування в посаді на своєму та інших підприємствах;
- навчання в інституті і на курсах у залежності від планованої посади.

Для підготовки резерву розробляються і затверджуються адміністрацією три види програм: загальна, спеціальна, індивідуальна.

4. План практичного заняття

1. Розкрити сутність та види кар'єри.
2. Висвітлити етапи і мотиви кар'єри.
3. Розкрити сутність динамічності кар'єри.
4. Висвітлити сутність та зміст управління кар'єрою.
5. Охарактеризувати види та модель навчання персоналу підприємства.

6. Продемонструвати специфіку оцінки ефективності навчання.
7. Розкрити сутність і зміст управління мобільністю кадрів.
8. Розкрити сутність та типи кадрового резерву.
9. Висвітлити етапи роботи з резервом управлінських кадрів.

5. Завдання

1. У чому полягають основні стратегічні підходи до розвитку персоналу?
2. Охарактеризувати стадії виробничої кар'єри працівника.
3. Назвати та охарактеризувати види трудової кар'єри.
4. Розкрити суть поняття «динамічність кар'єри».
5. Які форми професійного навчання застосовують для розвитку персоналу?
6. Охарактеризувати види та модель навчання персоналу підприємства.
7. Розкрити специфіку оцінки ефективності навчання персоналу.
8. У чому полягає позитивне значення для організації переміщення працівників у її середині.
9. Які напрямки переміщень працівників застосовують в організаціях з метою розвитку персоналу?
10. Розкрити сутність та типи кадрового резерву.
11. Назвати та охарактеризувати етапи роботи з резервом управлінських кадрів.
12. Охарактеризувати основні моделі структуризації праці.

6. Темі доповідей

1. Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.
2. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.
3. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Абсентеїзм.

Тест «Як планувати ділову кар'єру»

Закінчіть пропозиції, як Вам більше подобається.

1. Найкращий спосіб змусити людей що-небудь робити – це:
 - a) збільшити їм зарплату;
 - b) доручати їм те, що вони вважають нездійсненним;
 - c) покритикувати їх трохи;
 - d) ставити їм палиці в колеса.
2. Справжній керівник...
 - a) по-справжньому ризикує;
 - b) ризикує, але обережно;
 - c) вдає, що ризикує, а насправді здійснює лише добре продумані кроки;
 - d) робить все на зло іншим.

3. Кращі керівники зазвичай...

- a) діють рішуче: той, хто хоче влади, повинен користуватися моментом;
- b) поводяться подібно до дзеркала, дозволяючи іншим відображати свою енергію;
- c) вважаючи підлеглих своїми кращими друзями, більш всього піклуються про демократичність правління.

4. Аби навчитися керувати, потрібне ціле життя: смішно уявити, що хто-небудь так відразу зможе розумно і самостійно розпоряджатися...

- a) сумно, але факт;
- b) загалом, вірно;
- c) невірно.

5. Спосіб підпорядкування працівників – це:

- a) ігнорування їх позиції;
- b) холодний розрахунок;
- c) неприємні факти з їхнього життя.

6. Досвідчений керівник досягає успіху лише тому, що повністю зосереджений на кінцевому результаті...

- a) вірно;
- b) невірно.

7. Позначте правильні твердження буквою П, неправильні буквою Н.

- a) хороший керівник не слухає порад і не підкоряється силі;
- b) керівник не повинен приймати критики про свій стиль керівництва;
- c) більшість керівників не помічають характерних для себе помилок;
- d) на зборах шеф не повинен мимрити або намагатися заставити людей мовчати;
- e) чарівливість керівника не залежить від його зовнішнього вигляду.

8. Гірший з керівників – це:

- a) я;
- b) тиха, непомітна людина;
- c) той, який не вселяє довіри.

Ключ до тесту

Правильні відповіді на питання:

1 А; 2 В; 3 С; 4 С; 5 А; 6 А; 7 ...; 8 С.

Кожна правильна відповідь дає Вам 10 очок. Пам'ятайте, що в питанні 7 зараховуються лише відповіді з позначкою помилково.

Ви набрали 60-80 балів. Тоді Ви блискучий керівник: матеріально забезпечені, незалежні, рішучі, але не обачне, дбайливі, але не зануда. Ви умієте виявити і розкрити кращі якості в інших. Ваші люди Вас люблять і підуть за Вами на край світу.

20-50 балів. Ви сильні й інтелігентні, але однаково добре відчуваєте себе і як керівник, і як підлеглий. Ті, що оточують цінують Ваші оригінальні ідеї, і Ви частенько і не без підстав виявляєте себе в центрі подій. Вам не хочеться нести відповідальності за чужі успіхи і невдачі, але якщо вже довелося покомандувати, Ви робите це відмінно.

Менше 20 балів. Вам краще повільно і поодиноці просуватися вперед або працювати під керівництвом тактовного і дослідного керівника. Постійні зіткнення з чужими бажаннями і проблемами обтяжують і дратують Вас. Ви надійний підлеглий, але керувати не любите і не умієте.

7. Рекомендована література до теми 4

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Макарова И.К. Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы / И.К. Макарова. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
3. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У., [пер. с англ.] – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 536 с.

Практична робота № 5

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

1. Мета роботи: ознайомитись з методами проведення економічно обґрунтованої політики вивільнення персоналу, попередження плинності кадрів та раціонального оцінювання працівника в кожній конкретній організації.

2. Базові поняття до теми:

Звільнення – припинення трудових відносин між працівником і роботодавцем.

Вивільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів з дотримання правових норм й організаційно-психологічної підтримки підприємства під час вивільнення співробітників.

Система спеціальних заходів, що супроводжують процес вивільнення, має стати функцією, підкріпленою досконалим механізмом її реалізації. Вихідною позицією в управлінні процесом вивільнення є визначення серйозності й важливості факту звільнення з таких поглядів, як виробничий, соціальний, особистий.

Критерієм класифікації звільнень є ступінь добровільності виходу з організації. Звільнення працівника загрожує реалізації таких трьох функцій:

- матеріального забезпечення життя;
- самореалізації і самовираження;
- формування соціального статусу.

Плинність кадрів – форма перерозподілу робочої сили, що характеризується процесом неорганізованого переміщення працівників з одних підприємств на інші. Формами плинності кадрів є звільнення працівників за

власним бажанням у разі зміни місця роботи, звільнення за порушення трудової дисципліни. В основі плинності кадрів лежать фактори об'єктивні (умови й організація праці, побутові умови і т. д.) І особисті (стать, вік, сімейний стан, розмір заробітної плати і т. д.). Причини плинності – конкретні комбінації об'єктивних і особистих факторів.

Управління кадровими переміщеннями – підбір і розстановка кадрів з метою знаходження оптимального розміщення працівників у структурі виробничого колективу.

3. Ключові положення

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

Звільнення персоналу підприємства вимагає:

- дотримання трудового законодавства;
- чітких, максимально об'єктивних критеріїв добору;
- прив'язки до робочих місць;
- мінімізації витрат і одержання економії;
- запобігання наступних і пов'язаних з вивільненням витрат;
- відкритості;
- інформування;
- компенсацій і допомоги у працевлаштуванні.

За будь-якої можливості звільнень слід уникати або максимум пом'якшувати їхні наслідки, використовуючи для цього усі наявні можливості. Якщо раціоналізацію структури кадрів не можна безболісно провести за рахунок підвищення їхньої мобільності, перенавчання новим професіям, створення нових робочих місць, то в критичній ситуації приходиться йти на скорочення штатів. Це міра змушена і негативна у соціальному аспекті. Замість звільнень можна проводити гнучку політику зайнятості:

1) припинення наймання, коли на місце, що вивільняється, не наймаються нові працівники. При цьому скорочується лише загальна чисельність, а не конкретні робочі місця;

2) скорочення робочого часу шляхом зниження тривалості робочого дня і (або) робочого тижня, скасування або скорочення масштабів внутрішнього сумісництва і понаднормових робіт;

3) припинення видачі замовлень на сторону;

4) направлення на навчання з відривом від основних занять і надання неоплачуваних відпусток;

5) використання внутрішніх венчурів (англ. "venture" – ризиковане підприємство) – груп ентузіастів, які мають свої ідеї, бажають працювати в якості їхніх розробників, збутовиків або вкладати в них кошти на додаток до первісного фінансування підприємством цих проектів. Реалізуючи проект, кожен учасник венчуру просувається за службою в його межах. Успіх справи

приводить до того, що група може бути включена до складу підприємства в якості його підрозділу;

6) стимулювання звільнень за власним бажанням. Тут існують різні варіанти:

- на основі пропозиції грошових компенсацій.
- стимулювання дострокового виходу на пенсію.

7) аутплейсмент – сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби здійснюють зацікавлення особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і за найбільш сприятливих умов.

На основі аналізу трудової діяльності працівника, що звільняється, його освіти, досвіду, особистісних характеристик, обмежень, положення на ринку праці і т.п. розробляються різні варіанти працевлаштування, визначається стратегія і тактика пошуку нової роботи. Одночасно кандидатів на звільнення навчають методам самостійного пошуку роботи, а потім підключають їх до цього процесу, аналізуючи, контролюючи і спрямовуючи їхні дії протягом року, тобто терміну, що вважається достатнім для вирішення даної проблеми;

8) звільнення окремих працівників за різні порушення;

9) масові звільнення (є останнім засобом за недостатності індивідуальних заходів).

При цьому керівництву слід пояснити масштаби звільнень, причини, ситуацію, що склалася, графік скорочень або переміщень. Інформація повинна бути всеосяжною, правдивою і своєчасною. Послідовність і характер операцій процедури звільнення повинні бути у строгій відповідності з вимогами трудового законодавства, не суперечити колективному договору, Положенню про персонал, посадовим інструкціям, трудовій угоді (контракту).

Відповідно до трудового законодавства при звільненні за скороченням штатів переважне право на залишення на роботі надається:

- працівникам з більш високою продуктивністю праці і кваліфікацією;
- сімейним працівникам (тим, що мають двох і більше дітей і тим, у родині яких немає інших осіб із самостійним заробітком) – у випадку рівної продуктивності праці;
- працівникам, що мають тривалий стаж безупинної роботи на даному підприємстві;
- працівникам, що отримали на підприємстві професійне захворювання;
- працівникам, що підвищують свою кваліфікацію без відриву від виробництва у вищому і середньому спеціальному навчальному закладах відповідно до виконуваної роботи.

Оскільки скорочення штатів використовується для укомплектування підприємства найбільш кваліфікованими кадрами, адміністрація відповідно до трудового законодавства вправі у межах однорідних професій і посад здійснювати перегрупування працівників і переводити більш кваліфікованих з них, посада яких скорочується, на іншу посаду, звільнивши з неї за зазначеною підставою менш кваліфікованого працівника.

Конкретну послідовність звільнень можна визначати за допомогою бальної системи, що враховує стаж, вік, склад родини, здоров'я, можливість знайти роботу.

У першу чергу, як правило, скорочують працівників низької кваліфікації і тих, кому простіше знайти роботу. Ці критерії можуть формулюватися законодавством або трудовим договором.

Наслідки невдало проведеного скорочення штатів можуть відчуватися багато років через зниження мотивації працівників, що залишаються, і їхньої недовіри до керівників. Невиправдані звільнення знижують продуктивність праці, викликають падіння інтересу до роботи ("внутрішнє звільнення"), абсентизм (відсутність під час роботи на місці), добровільне звільнення, додаткові витрати (наприклад, на наймання нового працівника). Тому будь-які звільнення повинні бути всебічно обґрунтованими.

Слід мати на увазі, що при використанні традиційних форм скорочення персоналу виникає безліч негативних наслідків, що часто зводять до мінімуму усі можливі вигоди. Для управлінського апарату майже завжди очевидна економічна сторона витрат – великі одночасні фінансові витрати на виплати працівникам, що передбачені Кодексом законів про працю. Проте, більш негативними є психологічні наслідки скорочення – високий психологічний дискомфорт навіть у тих, хто не був звільнений і залишився працювати. Це пов'язано з тим, що кожен з працівників підприємства, що залишилися, починає "приміряти" до себе одну з трьох ролей, у яких він може опинитися: жертви ("І мене можуть також звільнити"), ката ("Через мене їх звільнили", "Вони пожертвували собою заради нашого блага"), свідка ("Це відбувалося, а я не міг перешкодити").

Таке сприйняття ситуації приводить до погіршення соціально-психологічного клімату, виникнення психологічних проблем, конфліктів, бар'єрів у спілкуванні. З цієї причини працівник починає сприймати підприємство як те, що загрожує його психологічному стану, що викликає в основному негативні емоції. У результаті погіршуються психологічний клімат, відносини, знижується мотивація до праці, продуктивність, підвищується плинність кадрів (причому не тих, яких і так би звільнили – неефективних, а саме, тих, на кого підприємство могло б розраховувати, проводячи реорганізацію).

Таким чином, виникає проблема – скорочувати треба, але використовувати традиційні способи впливу на персонал (адміністративні, економічні й інші силові) неефективно.

Вирішити проблему можна, використовуючи недирективні (нежорсткі) форми скорочення. Вони пов'язані з доведенням до індивідуальної свідомості кожного працівника необхідності змінити свою поведінку, місце у структурі, замислитися про необхідність залишатися саме на цьому підприємстві. Основний інструмент недирективного скорочення – емоційно-ціннісні мотиви при формуванні рішення про звільнення, і, в остаточному підсумку, прийняття кожним рішення або подолання негативного відношення до рішення керівництва про можливість виходу з підприємства. Саме недирективні методи дозволяють одержати економічний і психологічний ефект від скорочення персоналу.

В умовах підприємницької організаційної культури працівники орієнтовані на досягнення індивідуальних цілей, активні, прагнуть до досягнення результату. Якщо підприємство попадає в ситуацію спаду і виникає питання про скорочення персоналу, кожен із них починає оцінювати плюси і мінуси збереження свого місця. Часто такі люди залишають підприємство і шукають інше, більш конкурентоспроможне. Але якщо вони не приймають такого рішення, а скорочення персоналу необхідно, слід враховувати таке. Укладаючи контракт при прийомі працівника, менеджеру з персоналу необхідно спрогнозувати основні етапи зростання працівника, його професійного розвитку, вимоги, що будуть пред'являтися до даного спеціаліста на різних стадіях розвитку підприємства. У контракті важливо передбачити стратегію розвитку підприємства і врахувати можливі періоди скорочення персоналу.

В умовах бюрократичної організаційної культури працівники, як правило, технологічно дисципліновані, працюють за заздалегідь визначеними правилами, орієнтуються на думку керівництва. Якщо на такому підприємстві ставиться питання про скорочення персоналу, то всім зрозуміло, що вирішальний голос буде мати керівник. Однак, щоб уникнути прямого силового впливу і дати працівникам підприємства оцінити свої власні можливості, ефективним механізмом може стати атестація. Проте, у будь-якій ситуації, а особливо перед скороченням, атестація повинна проводитися відповідно до визначених правил і вимог. Можна виділити такі основні правила:

- колективність атестації – проходити атестацію повинен не конкретний працівник, якого, можливо, збираються звільнити, а весь підрозділ, функціональний напрям, рівень виконавців;

- обов'язковість участі експертів, зовнішніх учасників, що не підтримують жодну зі сторін і прямо не зацікавлені в індивідуальних результатах. Якщо зовнішні експерти не залучаються, то важко говорити про об'єктивність оцінки, її ефективність атестації як механізму недирективного скорочення знижується;

- можливість підготовки самозвітів усіма працівниками. Оцінка повинна проводитися не тільки "зверху" і незалежними експертами з боку, важливо продумати таку ситуацію атестації, яка дала б можливість висловитися усім працівникам, взаємодіючим з підрозділом, що проходить атестацію, і з конкретними його працівниками. В основі оцінки кожного працівника повинні бути перехресні оцінки колег, підлеглих, керівників, клієнтів;

- тривалість підготовки процедури атестації. Усі працівники повинні знати, хто і коли буде проходити атестацію, і мати час на підготовку;

- обов'язковий результат атестації – не тільки скорочення неефективних працівників, але і просування, навчання ефективних.

4. План практичного заняття

1. Розкрити зміст гнучкої політики зайнятості підприємства.
2. Висвітлити схему проведення процедури масового вивільнення працівників.
3. Розкрити організацію процесу звільнення персоналу підприємства.
4. Визначити зміст процесу формування стабільного трудового колективу.

5. Охарактеризувати процедуру оцінки плинності кадрів у підприємстві.
6. Висвітлити сутність та зміст управління плинністю кадрів у підприємстві.
7. Продемонструвати зміст управління безпекою персоналу.

5. Завдання

1. Які фактори зумовлюють надлишок зайнятості в організації?
2. Розкрити зміст гнучкої політики зайнятості підприємства.
3. Охарактеризувати складові процесу вивільнення персоналу.
4. На яких правових підставах можливе звільнення працівника?
5. Охарактеризувати процедуру плинності кадрів на підприємстві.
6. Висвітлити сутність та зміст управління плинністю кадрів на підприємстві.
7. Які фактори визначають динаміку мобільності працівників в організації?

6. Теми доповідей

1. Порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення та наслідки.
2. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу.
3. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорона здоров'я працівників в організації.

7. Рекомендована література до теми 5

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом [Підручник] / Л.В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Казанцев А.К. Практический менеджмент / А.К. Казанцев, В.И. Подлесных, Л.С. Серова. – М., 2001. – 368 с.
3. Макарова И.К. Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы / И.К. Макарова. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
4. Настольная книга кадровика / Под ред.. Г.Ю. Касьяновой (2-е изд., перераб. и доп.). – М.: АБАК, 2009. – 432 с.

Практична робота № 6

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Мета роботи: ознайомитись з показниками оцінювання ефективності роботи з персоналом підприємства та методами планування соціального розвитку трудового колективу підприємства.

2. Базові поняття до теми:

Соціальне партнерство – така система відносин між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, за якої визнаються розбіжності економічних інтересів різних соціальних груп і право кожної з них відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння й співробітництва в умовах злагоди.

Соціальне партнерство в організації – це система заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцями. Таке співробітництво здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно в формі колективних переговорів, колективних договорів і угод, які регулюють соціально-трудові відносини. Специфічною формою партнерства в організації є трипаратизм (включає три складові), тобто залучення до переговорів представників виконавчої влади. Така співпраця може бути постійною або нерегулярною, тільки у випадках загострення ситуації.

3. Ключові положення

Важливим елементом у діяльності служб управління персоналом є забезпечення соціального захисту працівників підприємства, реалізація ідей соціальної справедливості у межах підприємства, задоволення більш широкого кола потреб, ніж просто матеріальне забезпечення. Соціальний захист персоналу дозволяє підприємству представити себе колективним членом співтовариства, продемонструвати розуміння соціальної відповідальності і нестатків своїх працівників, прагнення гнучко реагувати на різноманітні їхні потреби, забезпечуючи тим самим атмосферу співробітництва, взаєморозуміння, що є основою ефективної взаємодії у підприємстві. Звичайно, не в усьому і не завжди підприємство може забезпечити задоволення потреб своїх співробітників, але прагнення до цього і реалізація цього прагнення звичайно високо цінується колективом і викликає позитивне відношення до підприємства і його керівництва. Так, кадрова політика, елементом якої є соціальний захист персоналу, є показником внутрішньої етики підприємства, що складає його імідж.

Незважаючи на наявні розходження в інтересах, основу взаємин підприємства і персоналу складає партнерство у досягненні спільних цілей, співробітництво і взаєморозуміння.

Соціальне партнерство – така система відносин між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, за якої визнаються розбіжності економічних інтересів різних соціальних груп і право кожної з них відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння і співробітництва в умовах злагоди.

Соціальне партнерство у підприємстві – це система заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцями. Таке співробітництво здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно в формі колективних переговорів, колективних договорів і угод, які регулюють соціально-трудова відносини. Специфічною формою партнерства у підприємстві є трипаратизм (включає три складові), тобто залучення до переговорів представників виконавчої влади. Така співпраця може бути постійною або нерегулярною (тільки у випадках загострення ситуації).

Ідеологічною і теоретичною основою соціального партнерства є визнання:

- необхідності існування у суспільстві різних соціальних груп зі своїми специфічними функціями;
- об'єктивності розходжень і конфлікту їхніх інтересів, боротьби між соціальними групами;
- можливості ввести цю боротьбу в цивілізовані рамки і домогтися її конструктивного результату у виді взаємоприйнятого і суспільного розвитку, що відповідає перспективним задачам, компромісу.

Соціальне партнерство, отже, є не що інше, як визнання конфлікту і введення його в легітимні і конструктивні рамки. Воно будується на принципі рівності партнерів та їхніх здібностей домовитися між собою. Соціальне партнерство тісно пов'язано з поняттями виробничої, економічної і соціальної демократії.

Соціальне партнерство є специфічною формою соціальних відносин між трьома суб'єктами (тріада) ринкової економіки: державою, найманими працівниками та роботодавцями. Основні положення соціального партнерства відображуються в законодавчих актах, перш за все, в Конституції. Для регулювання умов оплати праці укладаються угоди про мінімальну заробітну плату, тарифні угоди тощо.

Соціальне партнерство формується як специфічна, необхідна складова ринкових відносин. Це – відносини між найманими працівниками і власниками підприємств (роботодавцями). Наймані працівники через свої об'єднання (профспілки) та власники засобів виробництва через свої представницькі органи і є двома сторонами соціального партнерства на різних рівнях: від виробничого до загальнонаціонального. Третьою специфічною стороною є держава або місцеве самоврядування, які устанавлюють правила гри для двох інших сторін соціального партнерства та для органів влади.

Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями за участі держави називається трипаратизмом.

Потреба регулювання відносин між сторонами виникає як на рівні підприємства, так і на національному рівні. На підприємствах здійснення соціального партнерства відбувається на основі колективного договору.

Сторонами соціального партнерства виступають первинні носії прав та інтересів найманих працівників і власників засобів виробництва. Профспілкові комітети, ради, об'єднання роботодавців, органи виконавчої влади та місцеве самоврядування реалізують делеговані їм повноваження і виступають сторонами переговорів, сторонами колективної угоди (колективного договору), сторонами колективної трудової суперечки або конфлікту. Виходячи з цього, соціальне партнерство – це врегульована нормами права специфічна система дво- або тристоронніх суспільних колективних правовідносин між власниками засобів виробництва (роботодавцями), найманими працівниками і державою (з місцевим самоврядуванням) або їхніми представницькими органами в процесі реалізації прав та інтересів сторін з соціально-економічних і трудових питань.

Згідно із Законом України "Про соціальне партнерство" визначаються такі форми співробітництва:

- консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод, спільне розв'язання колективних трудових суперечок;
- організація примирних та арбітражних процедур;
- участь у роботі органів соціального партнерства;
- розглядання та вирішення претензій і розбіжностей;
- контроль за виконанням спільних домовленостей.

Проте, переліченим не можна обмежуватись, бо практика наводить інші форми співробітництва, які є в Україні та за її межами, зокрема, на виробничому рівні – це участь працівників в управлінні виробництвом, у корпоративних правових діях (розподіл прибутку, доходів від власності тощо), в управлінні коштами обов'язкового соціального страхування та соціального забезпечення.

Договірний процес соціальних партнерів – це механізм перетворення соціально-економічних інтересів сторін в конкретне право, яке захищається Законом.

Соціальне партнерство в економіці розглядається як етичне поняття і організаційний принцип.

Практика доводить, що багато проблем підприємства вирішується простіше, якщо сторони (роботодавці та наймані працівники) є партнерами, а не групами, зорієнтованими на конфлікт. Соціальне партнерство передбачає визнання певного рівня взаємної залежності і солідарності в міжособистому та соціальному контексті. Беручи до уваги загальнолюдські цінності, робиться спроба в інтересах сторін-учасників подолати те, що їх роз'єднує.

Як організаційний принцип, соціальне партнерство – це, з одного боку, подолання тиску авторитарних бюрократичних структур власників підприємств, а з іншого – страхування односторонніх егоїстичних групових дій найманих працівників.

Крім цього, соціальне партнерство передбачає визнання різного роду соціальних інтересів окремих суспільних груп і надання їм права брати участь у формуванні та прийнятті рішень з питань розподілу валового продукту. Одночасно це означає відхід від віри в утопічну соціальну гармонію. Соціальний мир розглядається як наслідок активного співробітництва партнерів, їх взаємних зусиль.

Соціальне партнерство слід сприймати як форму існування різних суб'єктів суспільних відносин, які стають партнерами в процесі виробництва. Ставши зацікавленими учасниками єдиного процесу, сторонами партнерства на принципі співпраці та пошуку компромісів, узгодження дії в реалізації своїх інтересів, вони домовляються на демократичних засадах про оптимальні параметри соціально-економічного розвитку, визначають умови створення та розподілу виробленого продукту і зобов'язуються їх виконувати. По суті, соціальне партнерство – це нова система суспільних відносин, яка повинна забезпечити принципово відмінний тип розподілу продукції на демократичних принципах, а саме – на основі домовленості про частку створеного валового продукту кожного суб'єкта.

Соціальне партнерство має стати:

– елементом формування соціальної політики, що визначає рівні і форми відповідальності за невиконання умов домовленості (виявлення недовіри відповідальній особі, звільнення з посади, відшкодування матеріальних збитків);

– організаційним принципом організації відносин власності, що за згодою з партнерами визначає рівні умови створення ринку праці, засобів виробництва, капіталу через узгодження політики податків, цін, заробітної плати.

Соціальне партнерство, що базується на основі відповідної законодавчої бази, чітких принципах, балансі інтересів усіх сторін партнерства, значною мірою сприяє економічному розвитку держави, досягненню злагоди і соціального миру у суспільстві.

4. План практичного заняття

1. Розкрити сутність, функції і напрями соціального партнерства на підприємстві.
2. Визначити завдання системи соціального партнерства.
3. Висвітлити зміст системи регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.
4. Розкрити сутність і зміст колективного договору.
5. Охарактеризувати зарубіжний досвід соціального партнерства.

5. Завдання

1. У чому полягають інтереси працівника при укладанні трудового договору.
2. Якими засобами впливає держава на формування трудових відносин між працівником і роботодавцем.
3. У чому полягають особливості засобів впливу профспілок на формування трудових відносин між працівником і роботодавцем.
4. Розкрити сутність, функції і напрямки соціального партнерства на підприємстві.
5. Охарактеризувати закордонний досвід соціального партнерства.
6. Розкрити сутність і зміст колективного договору.
7. Які зобов'язання сторін повинен мати колективний договір.

6. Темі доповідей

1. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівника.
2. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база.
3. Інтереси роботодавця і працівника: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.
4. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства.

7. Рекомендована література до теми 6

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг. – П.: Питер, 2004. – 830 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: [підручник] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом: практикум / Кибанов А.Я. – М.: Инфра-М, 2008. – 368 с.
4. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У.; пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 536 с.
5. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: [учеб. пособ. для студентов дистанционной формы обучения] / Шибалкин Ю.А. – М.: МГИУ, 2000. – 260 с.

Практична робота № 7

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Мета роботи: ознайомитись з методами забезпечення високого рівня трудової дисципліни працівників на підприємстві.

2. Базові поняття до теми:

Керівництво персоналом – вплив, який чиниться конкретним керівником на окремих працівників і на групу працівників, спонукає виконувати їх отримані завдання і працювати для досягнення поставлених цілей.

Управління персоналом (управління людськими ресурсами організації) – забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, виконувана усіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей

(працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного із них. В основі ефективного у. п. лежить продумана стратегія використання і розвитку людських ресурсів. У широкому значенні цей термін застосовується як синонім терміну "управління людськими ресурсами". Більше того, в останні 10-15 років поняття "людські ресурси" і "управління людськими ресурсами" все більше укріплюються замість понять "персонал" і "у. п. "; відповідно функціональні служби, які раніше іменувалися "відділи кадрів" або "відділи управління персоналом", отримують назву "відділ людських ресурсів". Ці зміни відображають переосмислення ролі і місця людини на виробництві в дусі ідей школи "людських відносин".

Сутність концепції людських ресурсів полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням робочої сили, підтримкою її в працездатному стані, навчанням і, що особливо важливо, створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, люди розглядаються як найцінніший ресурс організації. У. п. як синонім управління людськими ресурсами поряд з підбором працівників, раціональним розміщенням, чітким визначенням обов'язків, розумним контролем поточної діяльності, винагородою у відповідності з індивідуальним внеском у досягнення цілей організації включає планування кар'єри, розвиток ініціативи та відповідальності (зокрема, за рахунок делегування повноважень, зменшення обсягу зовнішнього контролю і т. п.), створення умов для самореалізації та самоствердження, професійного, інтелектуального й особистісного удосконалення, що в кінцевому рахунку допомагає сформувати сильну трудову мотивацію. Деякі фахівці не без підстав вважають, що термін "управління людськими ресурсами" акцентує увагу на стратегічному аспекті вирішення проблеми, а поняття "у. п." більшою мірою характеризує оперативну роботу з кадрами, і в цьому своєму значенні воно практично є синонімом терміна "кадровий менеджмент".

3. Ключові положення

Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно, методика оцінки заснована на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем.

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу).

Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників;

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників підприємства).

Соціальна ефективність управління персоналом підприємства значною мірою визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Даний підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

Як видно, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних досліджень. У підприємствах з низьким рівнем механізації і автоматизації праці, а також у малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значимості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів.

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, одержаних від їхньої діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як:

- прибуток;
- продуктивність праці;
- обсяг продажів;
- рентабельність;
- продуктивність праці працівників;
- співвідношення темпів зростання продуктивності праці працівників з темпами зростання середньої заробітної плати;
- фонд оплати праці і зарплатоємкість;
- витрати на керівництво.

4. План практичного заняття

1. Розкрити сутність економічної, соціальної й організаційної ефективності управління персоналом підприємства.
2. Визначити показники оцінки економічної, соціальної й організаційної ефективності управління персоналом підприємства.
3. Висвітлити зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства.

5. Завдання

1. Розкрити сутність економічної, соціальної й організаційної ефективності управління персоналом підприємства.
2. У чому полягає сутність загальної проблематики оцінювання ефективності управління організацією?
3. Визначити показники оцінок економічної, соціальної і організаційної ефективності управління персоналом підприємства.
4. Проаналізувати основні підходи до оцінювання ефективності управління.
5. Чи можна розробити систему нормативних показників ефективності управління персоналом?
6. Висвітлити зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства.
7. Чи потрібно доводити до відома членів колективу висновки з оцінювання діяльності служби персоналу?

6. Теми доповідей

1. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.
2. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні.
3. Оцінювання ефективності результатів роботи персоналу.

Тест «Оцінка ефективності управління на підприємстві (в організації)»

Пропонований тест є одним із засобів оцінки рівня (якості) організованості управління, який залежить від організаційних методів. За допомогою тесту Ви можете оцінити рівень, якість, ефективність управління на підприємстві, в об'єднанні, міністерстві, НДІ, лабораторії, відділі, службі тощо.

Уважно ознайомтеся з питаннями, які є в тесті, а також з варіантами відповідей (вони позначені буквами А, Б, В, Г і Д). Для кожного питання слід

вибрати лише один варіант відповіді. Далі за таблицею бальні оцінки відповідей. Ви знайдете бальну оцінку Вашого варіанта відповіді на кожне питання. Після цього потрібно скласти отримані бали і залежно від одержаної суми знайти відповідне пояснення в оцінці результатів.

Питання і варіанти відповідей:

1. Якщо запитати працівників про їх обов'язки, то до яких висновків можна прийти після цього?

А. Стане зрозуміло, що працівники знають свої обов'язки вельми приблизно.

Б. Можна дійти висновку, що обов'язки працівника багато в чому виникають під тиском обставин, нечіткої роботи інших осіб і підрозділів.

В. Працівники добре знають свої обов'язки. Їм доводиться також виконувати деякі роботи, що не входять в коло їх обов'язків.

Г. Виявилось, що, виконуючи сповна певні обов'язки, працівники не змогли їх толком назвати.

Д. В області обов'язків діє закон перекидання багато видів робіт за допомогою різних способів переадресовуються від одних працівників до інших. Такі обов'язки вносять плутанину і викликають конфлікти.

2. В якому стані знаходяться у Вас посадові інструкції?

А. Посадові інструкції існують самі по собі, а обов'язки працівників самі по собі. Вважаю, що ці дві речі необхідно привести в певну відповідність. Це дозволить перетворити посадові інструкції на дієвий інструмент управління.

Б. Ніколи не вважав (не вважала) посадові інструкції важливим і серйозним інструментом управління. Вони існують більше для перевіряючих. Реальні обов'язки і права працівників неможливо укласти у валізи інструкцій, як речі.

В. Проводиться періодичне уточнення посадових інструкцій на основі робіт і обов'язків, які виконують працівники.

Д. У нас основна увага приділяється не роботі як такій, а обговоренню різних пунктів посадових інструкцій щось добре було б виключити, а щось, навпаки, включити, тобто переважає посадова говорильня, а робота страждає.

3. Як поведуться працівники, коли потрібно терміново знайти якийсь документ?

А. Всі шукають документ, перебираючи теки, швидкозшивачі, розрізнені папери і так далі. Після такого посиленого і наполегливого пошуку документ, як правило, знаходиться.

Б. Документ знаходять і представляють негайно.

В. Часто буває так, що, перебравши масу паперів, документ не знаходять. Через якийсь час, коли документ вже не потрібний, його випадково виявляє хто-небудь з працівників. Радість від знайдених документів у нас не рідкість.

Г. Кожний з нас має справу з масою документів. Устежити за всіма

практично неможливо. В зв'язку з цим прийнято миритися з певним відсотком безвісті зниклих документів.

Д. Коли починається пошук потрібного документа, всі працівники в один голос заявляють, що потрібна якась система їх впорядкування. Після того, як документ всім світом знаходять, голос ініціативи тут же замовкає до наступного пошуку.

4. У якому стані знаходиться у Вас система контролю виконання розпорядливих документів (наказів, розпоряджень, вказівок і т. д.)?

А. Наявна система контролю виконання, на мій погляд, не забезпечує оперативний і достовірний зворотний зв'язок. Це не дозволяє успішно вирішувати багато питань управління.

Б. Постійно контролюється виконання заходів, що містяться в розпорядливих документах. Проте це не сприяє їх своєчасному й якісному здійсненню.

В. Система контролю виконання діє дуже чітко, виховуючи у працівників необхідну виконавську дисципліну і відчуття відповідальності.

Г. Є бажання упровадити систему контролю виконання. Може вона щось і дасть. Але ж така система вимагає спеціальних працівників, приміщення і, можливо, ЕОМ. Все це складно. Тому потрібно ще і ще раз подумати, зважити й обговорити.

Д. Контроль виконань ведеться від випадку до випадку, за допомогою кавалерійських наскоків і нальотів. Немає певної, чіткої системи.

5. Як йдуть у Вас справи з виданням письмових наказів і розпоряджень, а також їх виконанням?

А. Їх видається у нас так багато, що доводиться діяти вибірково, тобто виконувати накази і розпорядження під тиском гострої необхідності.

Б. Накази і розпорядження видаються самі по собі, а робота йде своєю чергою. Абсолютно незрозуміло, для чого і для кого вони видаються.

В. Видаються лише найнеобхідніші накази і розпорядження, тобто такі, без яких не можна обійтися.

Г. Видавані накази і розпорядження в цілому погано пов'язуються з наявними матеріальними, трудовими, фінансовими ресурсами, з часом. Тому вони в більшості своїй є нереальними. За звітами же все йде благополучно. На папері можна виконувати все, що завгодно.

6. У якому стані знаходиться у Вас планування особистої роботи?

А. У нас кожен працівник складає план роботи на тиждень. Ці плани зберігаються в спеціальній теці. Фактично ж складається така ситуація: плани існують самі по собі, а кожен виконує те, що диктує поточна обстановка.

Б. Планування особистої роботи має у нас хвильовий характер. Спочатку керівництво навідає і вимагає щотижневі плани роботи. Потім же про плани забувають і працюють без них. Іншими словами, ми працюємо за системою: за планами без планів, за планами без планів і так далі. Часто буває так, що,

працюючи місяць без щотижневих планів, ми заднім числом складаємо їх, аби бути чистими перед перевіряючими.

В. Наш керівник приділяє таку значну увагу плануванню роботи на тиждень, що наша діяльність здебільшого і складається з планування заходів. Потрібні завдання виконуються авралом, наскоком. Звідси і парадокс: плани складаються, а робота йде неважливо.

Г. Наш керівник дотримується такої системи: завдання, що стоять перед підрозділом, повинні виконуватися якісно і в термін. Кожен у відповідності зі своїми обов'язками знає, що інколи потрібно зробити, і виходячи з цього намічає справи на тиждень. Такі намітки не називаються у нас гучними словами «план роботи».

7. Як виконуються у Вас доручення, завдання керівників?

А. Працівники сприймають доручення, завдання за принципом в одне вухо влітає, з іншого вилітає. Виконуються лише ті завдання або доручення, довкола яких згущувалися хмари і заблискали блискавки незадоволеності й обурення керівників.

Б. Більшість доручень і завдань не виконується в термін. Працівники часто дотримуються тактики вичікування (а сподівана потреба у виконанні доручення або завдання відпаде) і тактики майже виконано (працівник говорить, що завдання або доручення завтра вже буде виконано, хоча до нього ще не приступав).

В. Для працівників характерний високий рівень старанності. Доручення і завдання керівників виконуються чітко і в термін.

Г. Наші працівники відрізняються несамотійністю при виконанні завдань і доручень. Керівникові, що дав завдання або доручення, доводиться багато часу приділяти роботі підлеглих, постійно накачувати їх, інструктувати і так далі. Керівник начебто сам собі створює роботу.

8. Яка у Вас склалася думка про проведення нарад і засідань там, де Ви працюєте?

А. Нарад і засідань у нас проводиться порівняно небагато. Вони, як правило, наочні, конкретні і нетривалі за рахунок хорошої підготовки.

Б. У нас проводиться значна кількість нарад і засідань. Проводяться вони не поділовому, віднімають багато сил і часу. Результативність їх низька, хоча накреслюється багато заходів типу посилити роботу, звернути увагу, підвищити відповідальність, вказати на недоліки і так далі.

В. Нарад і засідань проводиться не багато і не мало. Все залежить від волі керівництва. Зводяться вони здебільшого до розносу і накачування. Переважає емоційний стиль. Працівники намагаються всіляко уникати нарад-розносів і засідань-накачувань.

Г. Нарادي і засідання відрізняються у нас зовнішньою діловитістю все щось записують, добре говорять, виступають. Приймаються красиві і навіть витончені рішення, які, як правило, або слабо виконуються, або взагалі залишаються без уваги. І така красива діловитість начебто всіх улаштовує.

9. Одним із найпоширеніших явищ у системі управління вважається розкрадання часу. Які з перерахованих далі факторів неорганізованості віднімають у Вас більше всього часу?

А. Самим ненаситним крадієм часу у нас є чекання на прийомах керівників, для підпису або візування документів, у черзі в їдальні в обідню перерву.

Б. У нас безсоромно крадуть час безконечні наради, засідання. Ознаками солідного й успішного засідання або наради вважаються значна кількість присутніх і значна тривалість.

В. Для нашої системи характерні дрібні розкрадання часу, але вони відбуваються досить часто. Хвилини непомітно витрачаються на оформлення довідок, пошук ключа від приміщення, усунення неузгодженостей діяч і так далі. Невміння чітко і зрозуміло виражатися також віднімає час.

Г. У нас є втрати часу, але їх не можна віднести до розряду викрадених. Час в основному втрачається через особисту неорганізованість, нерозторопність.

10. Як поставлена у Вас справа з удосконаленням організації управління?

А. Реорганізації слідує одна за одною. Не встигнемо як слід розібратися в одній реорганізації, як починається нова.

Б. У нас працівники знають: якщо починається будь-яке удосконалення в області організації управління, то робота обов'язково ускладниться, а її обсяг збільшиться. Це відбувається тому, що нове додають до старого, не змінюючи колишньої системи роботи, документообігу.

В. Удосконалення організації управління не відрізняється в нас грандіозністю заходів, що проводяться, але щороку що-небудь змінюється на краще. Це полегшує роботу, робить її більш результативною.

Г. По підрозділах постійно ходять заклопотані науковці. Вони щось вивчають, записують і складають для керівництва звіти, рекомендації, які врешті потрапляють на полиці. Все у нас залишається як і раніше: ми працюємо, а науковці ходять, вивчають, записують звіти, рекомендації потрапляють на полиці.

Д. У нас розроблені хороші перспективні плани удосконалення організації управління. Ці плани постійно уточнюються, а перспективи відсовуються все далі і далі. Створюється враження, що працівників хочуть захопити перспективами, а до буденних повсякденних заходів щодо удосконалення організації управління нікому немає діла.

Ключ до тесту

Бальні оцінки відповідей

Номер питання	Варіанти відповідей та їх оцінка, балів				
	А	Б	В	Г	Д
1	2	0			
2	0	0			
3	3	10			
4	0	5			
5	0	0			
6	0	3			
7	0	0			
8	0	0			
9	0	0			
10	0	3			

Оцінка результатів

У Вас вийшла сума, що дорівнює 95 балам. Це свідчить про високий рівень організованості управління. Завдання полягає в тому, аби і надалі його підтримувати. Ваш організаційний досвід заслуговує на увагу і навчання. Зокрема, інтерес представляють засоби і методи, за допомогою яких удалося досягти високого рівня організованості управління. Таке організаційне вивчення обійшлося б для інших порівняно дешево і дало б багато корисного.

Набрана сума знаходиться в межах від 80 до 93 балів. Організованість управління відрізняється у Вас досить високим рівнем, хоча і має деякі недоліки. Потрібно продовжувати роботу щодо їх усунення. Якщо ослабити організаційну пильність, то з'явиться більше недоліків, і організованість управління може знизитися. Важко досягти високого рівня організованості управління, але не менш складно підтримувати його.

Сума балів знаходиться в межах від 70 до 79 балів. Даний рівень організованості управління не можна вважати високим, хоча він і вище середнього. Цей рівень можна назвати перехідним. Він може як підвищитися, так і знизитися. Все залежить від того, як Ви відноситеся до організованості управління.

Отримана сума виявилася в межах від 50 до 69 балів. Наявний рівень організованості управління вважається середнім і ледве вище середнього. Якщо дана обставина не залишить Вас байдужими, то Ви напевно спробуєте

усунути наявні недоліки. Не досягнувши потрібної організованості управління, неможливо розраховувати на високі результати роботи.

Отримана сума виявилася менше 50 балів. Це дозволяє відзначити, що організованість управління знаходиться у Вас в запущеному стані. Тут правильніше говорити більше про неорганізованість, оскільки кількість недоліків перевищує кількість достоїнств. Управління здійснюється у Вас на слабкій організаційній основі. А це означає, що нерационально витрачається багато часу (і його можна підрахувати), сил і нервів працівників. Вам потрібно терміново приступити до створення надійний організаційний фундаменту управління.

7. Рекомендована література до теми 7

1. Бычкова А.В. Управление персоналом: учебное пособие / Бычкова А.В. – Пенза: Из-во Пензинского гос. ун-та, 2005. – 200 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом: практикум / Кибанов А.Я. – М.: Инфра-М, 2008. – 368 с.
3. Настольная книга кадровика / Под ред.. Г.Ю. Касьяновой [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: АБАК, 2009. – 432 с.
4. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У.; пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 536 с.
5. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: [учеб. пособ. для студентов дистанционной формы обучения] / Шибалкин Ю.А. – М.: МГИУ, 2000. – 260 с.

КОНТРОЛЬ РІВНЯ ЗНАНЬ

1. Форми та методи контролю

Органічною складовою навчального процесу є контроль рівня знань. Контроль дозволяє вимірювати й оцінювати здобуті студентом у процесі навчання знання, уміння та навички, тому він відіграє важливу роль у забезпеченні належного рівня підготовки фахівців.

Під час викладання дисципліни «Управління персоналом» застосовується поточний, проміжний і підсумковий контроль знань. Усі ці види контролю тісно взаємопов'язані й організуються так, щоб стимулювати ефективну самостійну роботу студентів протягом семестру і забезпечити об'єктивне оцінювання рівня їх знань

Поточний контроль здійснюється під час практичних занять, у процесі розгляду й оцінювання виконаних завдань, спілкування викладача зі студентом на індивідуальних консультаціях.

Основними формами поточного контролю є обговорення актуальних питань дисципліни на практичних заняттях (виступи студентів), аналіз ситуацій, виконання домашніх завдань, експрес-тестування.

Проміжний контроль проводиться у формі контрольної роботи та комплексного завдання.

Зміст контрольної роботи та комплексного завдання визначається спільно лектором дисципліни та викладачем, що проводить практичні заняття.

Підсумковий (семестровий) контроль з дисципліни «Управління персоналом» проводиться після закінчення її вивчення у формі екзамену.

Студент допускається до екзамену, якщо він виконав усі обов'язкові роботи і завдання з дисципліни протягом семестру. Перелік таких робіт і завдань доводиться до відома студентів на початку семестру (участь у практичних заняттях, виконання комплексного завдання, контрольна робота та ін.). Своєчасність та висока якість виконання цих робіт забезпечує залік по накопичувальній системі і визначається в процесі поточного контролю.

2. Порядок і критерії оцінювання

Згідно з чинним в ОНАЗ ім. О.С.Попова порядком підсумкова оцінка знань студентів проводиться за 100 бальною шкалою з подальшим переведенням одержаної оцінки в традиційну 5-бальну та міжнародну за шкалою ECTS.

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за бальною шкалою, що використовується в ОНАЗ	Оцінка за національною шкалою
A	95-100	5 (відмінно)
B	90 – 94	4 (добре)
C	80 – 89	
D	70-79	3 (задовільно)
E	60-69	
FX	30-59	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання
F	0-29	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Відповідь на проблемне питання оцінюється на відмінно (95-100 балів), якщо вона є достатньо повною і показує глибоке засвоєння студентом програмного матеріалу дисципліни. Відмінна оцінка на проблемне питання ставиться, коли розкриті наступні пункти:

1. Викладена суть проблеми, яка поставлена в питанні.
2. Пояснена внутрішня структура проблеми, її розвиток.
3. Проаналізовані суперечності, які виникають у зовнішніх проявах проблеми.
4. Викладені історичні умови виникнення проблеми, яка поставлена в питанні.
5. Вказані прізвища вчених, які зробили вирішальний внесок у постановку проблеми, її наукове обговорення та вирішення.

На «добре» (80-94 бали) оцінюється відповідь, що в цілому є правильною, але неповна за змістом або має окремі неточності.

На «задовільно» (60-79 балів) оцінюється відповідь, що в цілому є правильною, але її повнота складає лише 50-60 % або має значні неточності.

На «незадовільно» (менше 60 балів) оцінюється відповідь, яка свідчить про низький рівень знання матеріалу і розкриває зміст питання менш ніж на 50 %.

Відповіді на тестові запитання оцінюються на «задовільно» (60-79 балів) коли надано від 60 до 70 % правильних відповідей. Оцінка «добре» (80-94 бали) – від 70 до 85% правильних відповідей. Оцінка «відмінно» (95-100 балів) понад 75 % правильних відповідей.

3. Контрольні питання для самоперевірки

1. Колектив як соціальна група.
2. Ознаки колективу: єдність мети, умова, відокремленість, організаційна та територіальна єдність.
3. Функції колективу та його різновиди в організації.
4. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу.
5. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова.
6. Колектив як вища форма внутрішньої організації групи.
7. Ознаки колективу.
8. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу.
9. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції.
10. Формальна і неформальна структура трудового колективу.
11. Типи формальних груп в організації.
12. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування.
13. Різновиди малих груп в управлінні персоналом.
14. Фактори ефективної роботи групи.
15. Специфіка жіночих колективів.
16. Згуртованість колективу: сутність і стадії.
17. Особливості управління персоналом на етапі розвитку колективу.
18. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані.
19. Фактори, що впливають на згуртованість колективу.
20. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом.
21. Колектив і команда: спільне та відмінне.
22. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.
23. Психологічна сумісність членів колективу та фактори, що її обумовлюють.
24. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівника і керівників сучасних організацій.
25. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.

26. Сутність і значення соціального розвитку колективу.
 27. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку.
 28. Характеристика основних розділів і документальне відображення.
 29. Методи збирання соціальної інформації.
 30. Оцінювання персоналу в сучасній організації.
 31. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями.
 32. Критерії та методи оцінювання персоналу.
 33. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівника організації.
 34. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників.
 35. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу.
 36. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.
 37. Атестація персоналу: сутність та види.
 38. Призначення та зміст атестаційної комісії.
 39. Організація та порядок проведення атестації персоналу.
 40. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації.
 41. Використання результатів атестації персоналу.
 42. Загальний і професійний розвиток персоналу.
 43. Сутність і завдання професійного розвитку персоналу.
 44. Програми підготовки персоналу. Стажування.
 45. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток».
 46. Перспективи професійного зростання в Україні.
 47. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання.
 48. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
 49. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.
 50. Управління мобільністю кадрів.
 51. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу.
 52. Планування та підготовка кадрового резерву за категоріями персоналу.
 53. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.
 54. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.
- Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу.
55. Суміщення професій.
 56. Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.
 57. Причини та фактори вивільнення персоналу.
 58. Процедура звільнення.
 59. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення.
- Соціальні гарантії.
60. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення.
 61. Поняття та значення абсентеїзму.
 62. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють.

63. Показники абсолютні та відносні.
64. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення.
65. Нещасні випадки на підприємстві.
66. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу.
67. Управління якістю трудового життя працівників організації.
68. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорона здоров'я працівників в організації.
69. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.
70. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівника.
71. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база.
72. Інтереси роботодавця і працівника: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.
73. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства.
74. Сторони та зміст колективного договору.
75. Порядок укладання та реєстрації колективного договору.
76. Термін чинності колективного договору та контроль за його виконанням.
77. Регулювання соціально-трудових відносин в організації.
78. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.
79. Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст.
80. Критерії ефективності управління персоналом.
81. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні.
82. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу.
83. Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу.
84. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом.
85. Ефективність витрат на персонал.
86. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОМПЛЕКСНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Варіант № 1

1. Як розглядається працівник в концепції "Управління людськими ресурсами"(80-90-ті рр. XX століття)?

- 1) носій трудової функції, "живий придатак машини";
- 2) особа, суб'єкт трудових стосунків;
- 3) ключовий стратегічний ресурс організації;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні;
- 5) відповіді: 3) 4) вірні.

2. Види планів з питань персоналу

- 1) стратегічний, тактичний, поточний;
- 2) стратегічний, перспективний, поточний;
- 3) тактичний, поточний, оперативний;
- 4) оперативний, тактичний, середньостроковий.

3. З яких підсистем складається система управління персоналом?

- 1) кадрове планування, прийом і звільнення;
- 2) навчання, розвиток, мотивація персоналу;
- 3) оцінка й атестація персоналу;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні;
- 5) відповіді: 1), 2), 3) вірні.

4. Методи підбору персоналу:

- 1) початковий, тестовий, виробничих випробувань;
- 2) метод моделювання;
- 3) метод поточної оцінки;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні;
- 5) відповіді: 1) 2) 3) вірні.

5. Договірна форма найму –

- 1) це угода, що укладається між працівниками, в якій зазначені повноваження цих працівників;
- 2) це угода між працівником і власником, за якою працівник зобов'язується виконати роботу, а власник, виплатити робітникові заробітну плату;
- 3) це документ, який надає право працівнику виконувати ту чи іншу роботу;
- 4) відповіді: 1) 2) 3) вірні;
- 5) відповіді: 1) 3) вірні.

6. Завдання управління розвитком персоналу:

- 1) забезпечення умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- 2) забезпечення можливості просування працівників як у професійній, так і службовій кар'єрі;
- 3) забезпечення відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця;
- 4) відповіді: 1) 3) вірні;
- 5) відповіді: 2) 3) вірні.

7. Виберіть правильну відповідь:

Адаптація – це

- 1) поступове пристосування працівника до нових соціальних і організаційно-економічних умов праці;
- 2) поступове пристосування працівника до нових для нього професійних соціальних і організаційно-економічних умов праці в організації;
- 3) поступове взаємне пристосування працівника й організації в нових для співробітника професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

8. Метод інцидентів –

- 1) це вирішення проблеми у формі рольової гри;
- 2) це вирішення проблем на підприємстві за допомогою емоційних дискусій, при цьому домінування окремих слухачів не визначено;
- 3) це аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідальних рішень, при цьому проблема описується в загальних рисах;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні;
- 5) відповіді: 2) 3) вірні.

9. Метод ускладнюючих завдань –

- 1) це система методик та інструкцій, як працювати на конкретному робочому місці;
- 2) спеціальна програма робочих дій, яка гарантується на виконанні складних завдань управлінськими органами організації;
- 3) спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем зменшення їх важливості;
- 4) спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.

10. Типи кар'єри:

- 1) вертикальна;
- 2) горизонтальна;
- 3) доцентрова;

- 4) відповіді: 1) 2) 3) вірні;
5) відповіді: 1) 2) вірні.

11. Підготовка резерву працівників –

- 1) це процес підготовки виробничого персоналу до виконання управлінських функцій;
- 2) це процес виявлення працівників організації, які мають потенційні задатки керівника, і підготовки їх до обіймання кадрової посади;
- 3) це процес пристосування керівників до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- 4) це процес підготовки адміністративно управлінського персоналу, для виконання ними виробничих функцій;

12. Соціальне партнерство в організації –

- 1) це система заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцями;
- 2) це система заходів, що забезпечує взаємовідносини між працівниками в організації;
- 3) це система заходів, що забезпечує взаємовідносини працівників з керівником;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні;
- 5) відповіді: 2) 3) вірні.

13. Умови праці це --

- 1) це умови праці, які створюються на робочому місці для підвищення продуктивності праці;
- 2) це сукупність факторів зовнішнього середовища і виробничих обставин, що впливають на організм людини і визначає їх працездатність;
- 3) це умови праці, які допомагають запобігти виникненню нещасних випадків на виробництві;
- 4) це сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на виробничий процес.

14. Методи атестації персоналу:

- 1) сукупність прийомів, які використовуються для підготовки персоналу і поглиблення їх професіональних навиків;
- 2) сукупність прийомів, які використовуються на підприємстві для перекваліфікації кадрів;
- 3) сукупність прийомів, які використовуються на підприємстві, за допомогою яких визначається професіональна придатність кожного працівника;
- 4) відповіді: 1) 2) 3) вірні;
- 5) відповіді: 2) 3) вірні.

15. Комплексна оцінка керівників –

- 1) це оцінка особистих якостей керівника, його вміння йти на компроміс зі своїми підлеглими;
- 2) це оцінка трудових і особистих якостей працівника;
- 3) це оцінка ділових якостей, здатності чітко організовувати і планувати свою роботу, відповідати за доручену справу;
- 4) відповіді: 1) 3) вірні;
- 5) відповіді: 1) 2) 3) вірні.

16. Принципи організації оплати праці

- 1) це принцип, який враховує політику держави щодо забезпечення мінімального рівня заробітної плати, рівень розвитку національної економіки та форми власності й господарювання;
- 2) це принцип, який ґрунтується на виплаті заробітної плати відповідно до кваліфікації працівника;
- 3) це установлення безпосередньої залежності заробітної плати від кількості та якості результатів праці;
- 4) це принцип, який враховує соціальний, культурний та духовний рівень країни;

17. Теорії мотивації персоналу організації:

- 1) теорія очікування Врума;
- 2) теорія Д. Мак-Грегора;
- 3) теорія потреб Маслоу;
- 4) теорія двох факторів Герцберга;
- 5) відповіді: 3) 4) вірні;
- 6) відповіді: 1) 2) 3) 4) вірні.

18. Вкажіть основні стадії розвитку трудового колективу:

- 1) формальна і неформальна;
- 2) початкова, диференціювання, інтеграції;
- 3) активна, пасивна;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні;
- 5) відповіді: 3) 4) вірні.

19. На якій стадії формування трудового колективу створюється формальна, зовнішня його цілісність?

- 1) початковій;
- 2) диференціювання;
- 3) інтеграції;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні.

20. Методи визначення потреб персоналу

- 1) екстраполяції, експертних оцінок;
- 2) трудових балансів, нормативний;

- 3) прогностичний, плановий;
- 4) відповіді: 1) 2) 3) вірні;
- 5) відповіді: 1) 2) вірні.

21. Організація та джерела залучення персоналу:

- 1) це система, яка визначає матеріальні та духовні потреби залученого персоналу;
- 2) це система, яка має своєю метою раціональну організацію робочих місць керівників;
- 3) це система, яка визначає потрібну кількість працівників відповідно до вимог виробничих місць;
- 4) це система заходів, яку здійснює організація з метою перекваліфікації працівників.

22. До соціально-психологічних методів управління персоналом слід віднести:

- 1) матеріальне стимулювання, участь в прибутку компанії;
- 2) економічні норми і нормативи, систему цін, розмір мінімальної заробітної плати;
- 3) створення творчої атмосфери, участь працівників в управлінні компанією, соціальний захист;
- 4) правові норми і закони, інструкції, укази, розпорядження;
- 6) відповідей: 1) 2), правильні;
- 7) відповідей: 3), 4) правильні.

23. До адміністративних методів управління персоналом слід віднести:

- 1) видання наказів і розпоряджень;
- 2) установлення економічних норм і нормативів;
- 3) участь працівників в управлінні;
- 4) установлення держзамовлень.

24. Яка з мотиваційних теорій розділяє усі фактори, що впливають на мотивованість співробітника на 2 групи: гігієнічні і мотиваційні:

- 1) теорія Врума;
- 2) теорія Герцберга;
- 3) теорія Маслоу;
- 4) теорія Д. Мак-Грегора.

25. Підберіть до кожного аспекту адаптації визначення, що відповідає йому:

- А – психофізіологічний –
- Б – соціально-психологічний –
- В – професійний –
- Г – організаційний –

- 1) засвоєння ролі і статусу робочого місця і підрозділу в загальній структурі організації, а також розуміння особливостей механізму управління організацією;
- 2) пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці, а саме: фізичні і психічні навантаження, рівень монотонності праці санітарно-гігієнічні норми виробничої обстановки, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори дії(шум, освітленість, і т. п.);
- 3) пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємовідносин в новому колективі; включення працівника у систему взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями;
- 4) поступове доопрацювання трудових здібностей; професійно необхідних якостей особи.

26. Управління кар'єрою –

- 1) це визначення цілей розвитку працівників й шляхи їх реалізації, а також управління розвитком кар'єри;
- 2) це процес, у результаті якого керівник оцінює рівень кваліфікації працівника;
- 3) це процес, за допомогою якого керівник контролює виробничий процес;
- 4) відповіді: 2) 3) вірні;
- 5) відповіді: 1) 2) 3) вірні.

27. Етика ділових відносин з персоналом:

- 1) сукупність етичних принципів і норм, якими повинна керуватися діяльність організації у сфері управління й підприємництва;
- 2) система універсальних та специфічних моральних вимог і норм поведінки в процесі громадського життя;
- 3) правила поведінки менеджера зі своїм зовнішнім оточенням;
- 4) це система взаємовідносин персоналу організації.

28. Управляти колективом – це передусім:

- 1) створювати обстановку для ефективної роботи;
- 2) рахуватись з існуванням неформальних груп;
- 3) підпорядкувати собі неформальні групи та командувати ними;
- 4) боротися з лідерами неформальних груп.

29. Делегування повноважень –

- 1) це передача керівником всієї повноти влади своїм підлеглим;
- 2) це передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваних питань;
- 3) це можливість прийняття рішень будь-якому працівнику організації;
- 4) це процес збільшення повноти влади робочих профсоюзів;

30. Функції соціального партнерства:

- 1) законодавча, виконавча, судова;
- 2) управлінська, юридична, глобальна;
- 3) захисна, миротворча, організаційна;
- 4) організаційна, судова, управлінська.

Варіант № 2

1. Як розглядається працівник в концепції "Управління персоналом" (50-70-і рр. XX століття)?

- 1) носій трудової функції, "живий придаток машини";
- 2) особа, суб'єкт трудових стосунків;
- 3) ключовий стратегічний ресурс організації;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні;
- 5) відповіді: 3) 4) вірні.

2. З яких підсистем складається система управління персоналом?

- 1) кадрове планування, прийом і звільнення;
- 2) навчання, розвиток, мотивація персоналу;
- 3) оцінка й атестація персоналу;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні;
- 5) відповіді: 1), 2), 3) вірні.

3. Оперативний план роботи з персоналом

- 1) комплекс взаємозв'язаних кадрових заходів, спрямованих на визначення затрат на реалізацію плану кадрових заходів;
- 2) комплекс взаємозв'язаних кадрових заходів, спрямованих на визначення потреб організації;
- 3) комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію стратегічного плану;
- 4) комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника зокрема.

4. Процес підбору персоналу –

- 1) це процес, вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою установлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце з урахуванням кваліфікації особистих якостей, здібностей, характер та інтереси організації;
- 2) це процес підбору працівникам робочого місця, яке б відповідало його кваліфікації, спеціальності;
- 3) це процес, який здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації;
- 4) це процес, визначення критеріїв підбору.

5. Професійний розвиток персоналу –

- 1) це здобуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує, чи буде використовувати у своїй професійній діяльності;
- 2) це процес навчання спрямований на підтримку й удосконалення професійного рівня, знань і умов персоналу;
- 3) це процес навчання нових працівників на робочому місці;
- 4) це процес навчання підготовки і підвищення кваліфікації персоналу.

6. Організація системи професійного навчання –

- 1) це процес формування у працівників навиків управління персоналом;
- 2) це процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків, за допомогою специфічних методів навчання;
- 3) це процес організації навчання робітників на робочому місці;
- 4) це процес адаптації персоналу до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

7. Форма наставництва (коучінг) –

- 1) це процес навчання на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання;
- 2) це процес навчання прийнятих на роботу працівників, які не мають жодної професії;
- 3) це процес виконання навчання сумісно з роботою у звичайній робочій ситуації;
- 4) це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методам співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань.

8. Делегування повноважень –

- 1) це передача керівникам всієї повноти влади своїм підлеглим;
- 2) це передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваних питань;
- 3) це можливість прийняття рішень будь-якому працівнику організації;
- 4) це процес збільшення повноти влади робочих профсоюзів.

9. Ротація –

- 1) це процес перевodu працівника на нову посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів, до кількох місяців;
- 2) це процес перевodu працівника на нову роботу, для того, щоб бути компетентним у виконанні цієї роботи;
- 3) це процес зміни працівником свого робочого місця;
- 4) це робота протягом одного робочого дня, на двох непов'язаних між собою робочих місцях.

10. Управління кар'єрою –

- 1) це визначення цілей розвитку працівників і шляхи їх реалізації, а також управління розвитку кар'єрою;
- 2) це процес, у результаті якого керівник оцінює рівень кваліфікації працівника;
- 3) це процес, за допомогою якого керівник контролює виробничий процес;
- 4) відповіді: 2) 3) вірні;
- 5) відповіді: 1) 2) 3) вірні.

11. Адаптація персоналу –

- 1) це процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища;
- 2) це уміння працівників у будь-якій ситуації твердо стояти на своїй позиції;
- 3) Відсутність психоемоціональних можливостей адекватно оцінювати зміни які стосуються діяльності підприємства;
- 4) це процес пристосування персоналу до зміни політичної обстановки в державі.

12. Функції соціального партнерства:

- 1) законодавча, виконавча, судова;
- 2) управлінська, юридична, глобальна;
- 3) захисна, миротворча, організаційна;
- 4) організаційна, судова, управлінська.

13. Організація звільнення персоналу –

- 1) це система заходів, яка спрямована на зменшення кількості працівників;
- 2) це процес звільнення працівників у зв'язку зі зменшенням виробничої потужності організації;
- 3) це процес звільнення працівників у зв'язку з порушенням ними трудової дисципліни;
- 4) це комплекс заходів з дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні організації.

14. Цілі оцінки персоналу:

- 1) адміністративна;
- 2) мотиваційна;
- 3) інформаційна;
- 4) відповіді: 1) 2) 3) вірні;
- 5) відповіді: 2) 3) вірні.

15. Комплексна оцінка спеціалістів –

- 1) це оцінка рівня компетенції спеціалістів;
- 2) це оцінка матеріальних та духовних якостей спеціаліста;
- 3) це оцінка особистих якостей спеціаліста, його уміння вести бесіду з керівником;
- 4) це оцінка професіональних якостей спеціаліста, його уміння виконувати доручену роботу.

16. Форми оплати праці:

- 1) авансова, преміальна;
- 2) матеріальна, нематеріальна;
- 3) готівкова, безготівкова;
- 4) погодинна, відрядна, акордна.

17. Трудовий колектив – це група людей, яка:

- 1) зайнята стійкою, спільною і суспільно корисною діяльністю;
- 2) є випадковим скупченням людей;
- 3) припускає наявність організації й управління;
- 4) створена для реалізації комплексу виробничих цілей;
- 5) передусім девіантна;
- 6) відповіді: 1), 2), 5) вірні;
- 7) відповіді: 1), 3), 4) вірні.

18. Вкажіть основні стадії розвитку трудового колективу:

- 1) формальна і неформальна;
- 2) початкова, диференціювання, інтеграції;
- 3) активна, пасивна;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні;
- 5) відповіді: 3) 4) вірні.

19. Принципи кадрового планування:

- 1) науковості, економічності, безперервності;
- 2) гнучкості, узгодженості, масовості, певності, точності;
- 3) адаптації, максимального афекта;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні;
- 5) відповіді: 1) 3) вірні.

20. Стратегічний план з персоналу –

- 1) це план на рівні якого конкретизуються загальні цілі на період від 2 до 5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси;
- 2) це план на рівні якого визначаються довгострокові розраховані на 10-15 років цілі підприємства, напрями його розвитку, враховуючи загальну ситуацію ринку праці, тенденцію розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі;

- 3) це план, на рівні якого створюється система професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості;
- 4) це план, на рівні якого розв'язуються поточні завдання, які висвітлюють кон'юнктуру ринку, і відповідно плани розроблюються в межах року.

21. Які особливості не відповідають характеристиці формальної структури трудового колективу?

- 1) безликість;
- 2) утворюється на основі інтересів і схильностей людей;
- 3) визначається службовим станом і наказами;
- 4) може існувати поза виробництвом;
- 5) утворюється наказом керівництва;
- 6) відповіді: 1), 3), 5) вірні;
- 7) відповіді: 2), 4) вірні.

22. До адміністративних методів управління персоналом слід віднести:

- 1) матеріальне стимулювання, участь в прибутках компанії;
- 2) економічних норми і нормативи, система цін, розмір мінімальної заробітної плати;
- 3) створення творчої атмосфери, участь працівників в управлінні компанією, соціальний захист;
- 4) правові норми і закони, інструкції, укази, розпорядження;
- 6) відповіді: 1) 2), правильні;
- 7) відповіді: 3), 4) правильні.

23. До соціально-психологічних методів управління персоналом слід віднести:

- 1) моральне стимулювання;
- 2) розвиток ініціативи і відповідальності;
- 3) участь працівників в управлінні;
- 4) розробка посадових інструкцій;
- 5) відповіді: 1) 2), 3) правильні;
- 6) відповіді: 3) 4) правильні.

24. Яка з мотиваційних теорій свідчить, що сила мотивації людини щодо виконання будь-яких дій залежить від ступеня очікування, на скільки його зусилля вплинуть на міру винагороди?

- 1) теорія Врума;
- 2) теорія Герцберга;
- 3) теорія Маслоу;
- 4) теорія Д Мак-Грегора.

25. Види планів з питань персоналу:

- 1) стратегічний, тактичний, поточний;
- 2) стратегічний, перспективний, поточний;

- 3) тактичний, поточний, оперативний;
- 4) оперативний, тактичний, середньостроковий.

26. Договірна форма найму –

- 1) це угода, яка укладається між працівниками, в якій указані повноваження її працівників;
- 2) це угода між працівником і власником, за якою працівник зобов'язується виконати роботу, а власник, виплатити робітникові заробітну плату;
- 3) це документ, який надає право працівнику виконувати ту чи іншу роботу;
- 4) відповіді: 1) 2) 3) вірні;
- 5) відповіді: 1) 3) вірні.

27. Набір персоналу – це система заходів для залучення людей з метою:

- 1) підбирання;
- 2) навчання;
- 3) адаптації;
- 4) розвитку.

28. Теорії мотивації персоналу організації:

- 1) теорія очікування Врума;
- 2) теорія Д. Мак-Грегора;
- 3) теорія потреб Маслоу;
- 4) теорія двох факторів Герцберга;
- 5) відповіді: 3) 4) вірні;
- 6) відповіді: 1) 2) 3) 4) вірні.

29. При формуванні трудового колективу велике значення має вибір:

- 1) розміру колективу;
- 2) складу колективу;
- 3) групових норм поведінки;
- 4) керівників;
- 5) усіх відповідей вірні;
- 6) правильної відповіді немає.

30. У своєму розвитку колектив проходить наступні основні стадії:

- 1) початкова, коли створюється формальна цілісність колективу;
- 2) адміністративна, виробляюча формальні стосунки;
- 3) диференціювання, коли формуються малі групи і створюється актив;
- 4) діяльність, коли вирішуються завдання колективу;
- 5) інтеграції, на якій виробляється єдність колективу і свідомо дисципліна;
- 6) відповіді: 1) 3) 5) вірні;
- 7) усі відповіді вірні;
- 8) правильної відповіді немає.

Варіант № 3

1. Як розглядається працівник в концепції "Управління кадрами" (20-40-ві рр. XX століття)?

- 1) носій трудової функції, "живий придаток машини";
- 2) особа, суб'єкт трудових стосунків;
- 3) ключовий стратегічний ресурс організації;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні;
- 5) відповіді: 3) 4) вірні.

2. Оперативний план з персоналу –

- 1) це план, на рівні якого розв'язують поточні завдання, які висвітлюють кон'юнктуру ринку, і відповідно плани розроблюються в межах року;
- 2) це план, на рівні якого конкретизуються загальні цілі на період від 2 до 5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси;
- 3) це план, на рівні якого визначаються довгострокові розраховані на 10-15 років цілі підприємства, напрями його розвитку, враховуючи загальну ситуацію ринку праці, тенденцію розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі;
- 4) це план, на рівні якого створюється система професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості.

3. Контрактна форма найму –

- 1) це документ, який складається в усній формі між працівником та роботодавцем;
- 2) це узгоджений між організацією і працівниками трудовий контракт;
- 3) це одночасно юридична форма найму працівників і форма, що регламентує трудові обов'язки і права, та форма, яка визначає умови оплати праці;
- 4) це вид договору, в якому працівник зобов'язується виконувати дану роботу.

4. Оптимізація чисельності персоналу –

- 1) це постійна зміна складу персоналу під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів;
- 2) це зменшення кількості персоналу у зв'язку з провадженням нової техніки;
- 3) це процес збільшення кількості працівників у зв'язку з розширенням виробництва;
- 4) це процес звільнення працівників у зв'язку з їх професійною невідповідністю.

5. Кадровий аудит –

- 1) це оцінка відповідності принципів структури оплати і пільг умовам ринку праці, продуктивності організації;
- 2) це оцінка неявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації;
- 3) це оцінка результативності програми оціночних процедур;
- 4) це оцінка відповідальності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу.

6. Методи професійного навчання:

- 1) методи навчання на робочому місці;
- 2) методи навчання в спеціальних навчальних закладах;
- 3) методи дистанційного навчання;
- 4) методи навчання на робочому місці і поза ним.

7. Інструктаж – форма навчання –

- 1) це роз'яснення і демонстрація основних прийомів роботи безпосередньо на робочому місці;
- 2) це розсунення прийомів роботи, за допомогою пояснюючої літератури;
- 3) це збірка правил і обов'язків, яких повинен дотримуватися працівник;
- 4) це роз'яснювальні роботи які проводить керівник організації.

8. Підвищення кваліфікації персоналу –

- 1) це процес удосконалення здібностей працівників кадрових служб;
- 2) це комплекс заходів щодо навчання адміністративно-управлінського персоналу;
- 3) поглиблення, розширення й доповнення здобутої раніше кваліфікації;
- 4) процес здобуття навиків, які допоможуть удосконалити технологічні процеси.

9. Цілі кар'єри –

- 1) це кільчення матеріальних і духовних потреб, покращення стану в суспільстві робітника;
- 2) це отримання роботи чи посади, які відповідають самооцінці, місцевості, природним умовам, які сприятливо впливають на стан здоров'я;
- 3) винагорода навиків, тобто очікування своєї “зоряної години”;
- 4) відповіді: 1) 2) 3) вірні;
- 5) відповіді: 1) 3) вірні.

10. Організація професійно-кваліфікаційного просування персоналу –

- 1) це сукупність форм і методів, які забезпечують навчання працівника декільком спеціальностям;

- 2) це сукупність планомірного, поступово переміщення працівників від простої до складної змістової праці;
- 3) це система, яка забезпечує переміщення працівників з одної організації в іншу;
- 4) відповіді: 1) 2) 3) вірні;
- 5) відповіді: 1) 3) вірні.

11. Фізіологічна адаптація до режимів роботи:

- 1) повне й успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці;
- 2) пристосування людини до виробничої діяльності, до стилю роботи керівника;
- 3) пристосування людини до умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- 4) пристосування людини до нових фізичних навантажень і фізіологічних умов праці.

12. Трудові відносини –

- 1) це система відносин працівників кадрових служб;
- 2) це відносини, які регулюються на основі індивідуального трудового договору;
- 3) це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності;
- 4) це форма, соціального партнерства.

13. Етика ділових відносин з персоналом:

- 1) сукупність етичних принципів і норм, якими повинна керуватися діяльність організації, у сфері управління й підприємництва;
- 2) система універсальних та специфічних моральних вимог і норм поведінки, в процесі громадського життя;
- 3) правила поведінки менеджера зі своїм зовнішнім оточенням;
- 4) це система взаємовідносин персоналу організації.

14. Методи оцінки персоналу:

- 1) традиційні, нетрадиційні;
- 2) комплексні, індивідуальні;
- 3) ситуативні;
- 4) науково-фахові.

15. Модель оцінки персоналу –

- 1) це система заходів, яка оцінює роботу, яку виконує кожен працівник на своєму робочому місці;
- 2) це система заходів, яка допомагає виразити характеристики як працівників, так і роботи, яку він виконує;
- 3) це система заходів, яка надає кількісної оцінки працівникам;
- 4) це система оцінок адміністративно-управлінського персоналу.

16. Державне регулювання оплати праці –

- 1) це система державного регулювання, оплати праці всім бюджетним організаціям;
- 2) це система визначення правил, процедур, нормативів і гарантій в оплаті праці на основі ухвалення певних законодавчих і нормативних актів та контролю за їх дотриманням органами влади;
- 3) це установлення розмірів максимальної заробітної плати працівникам.
- 4) це визначення державними органами влади мінімального прожиткового мінімуму для громадян.

17. Вкажіть основні стадії розвитку трудового колективу:

- 1) формальна і неформальна;
- 2) початкова, диференціювання, інтеграції;
- 3) активна, пасивна;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні;
- 5) відповіді: 3) 4) вірні.

18. На якій стадії розвитку трудовий колектив набуває єдність інтересів і цілей, свідому дисципліну?

- 1) початковій;
- 2) диференціювання;
- 3) інтеграції;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні;
- 5) відповіді: 3) 4) вірні.

19. Кадрове планування в організації –

- 1) це система професійного відбору персоналу;
- 2) це система, яка дозволяє ефективно вести внутрішню і зовнішню політику організації;
- 3) це система комплексних рішень та заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника;
- 4) це система рішень та заходів, яка дозволяє раціонально використовувати персонал організації.

20. З яких підсистем складається система управління персоналом?

- 1) кадрове планування, прийом і звільнення;
- 2) навчання, розвиток, мотивація персоналу;
- 3) оцінка й атестація персоналу;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні;
- 5) відповіді: 1), 2), 3) вірні.

21. Для формальної структури трудового колективу характерні наступні особливості:

- 1) безликість;
- 2) утворюється на основі інтересів і схильностей людей;
- 3) визначається службовим станом і наказами;
- 4) може існувати поза виробництвом;
- 5) утворюється наказом керівництва;
- 6) відповіді: 1), 3), 5) вірні;
- 7) відповіді: 2), 4) вірні.

22. Підберіть до кожного терміну визначення, що відповідає йому:

А – організація – це

Б – планування – це

В – контроль – це

Г – мотивація – це

Д – координація – це

- 1) вид управлінської діяльності, метою якої є розробка і реалізація прийомів, сприяючих підвищенню рівня зацікавленості працівників в здійсненні планів підприємства;
- 2) діяльність, пов'язана з розробкою плану, тобто сукупності широких короткострокових намірів, задуманих з метою відновити або розширити область діяльності або перешкодити тому, що заважає розширенню;
- 3) діяльність, пов'язана з перевіркою відповідності результатів діяльності співробітників, накресленим цілям;
- 4) управлінська діяльність, пов'язана з реалізацією плану через систему структурних одиниць, що мають спільну мету і погоджені лінії зв'язку;
- 5) вид управлінської діяльності, що забезпечує узгодженість усіх.

23. До економічних методів управління персоналом слід віднести:

- 1) матеріальне стимулювання, участь у прибутках компанії;
- 2) економічні норми і нормативи, система цін, розмір мінімальної заробітної плати;
- 3) створення творчої атмосфери, участь працівників в управлінні компанією, соціальний захист;
- 4) правові норми і закони, інструкції, укази, розпорядження;
- 6) відповіді: 1) 2), правильні;
- 7) відповіді: 3), 4) правильні.

24. До соціально-психологічних методів управління персоналом слід віднести:

- 1) матеріальне стимулювання, участь в прибутках компанії;
- 2) економічні норми і нормативи, система цін, розмір мінімальної заробітної плати;

- 3) створення творчої атмосфери, участь працівників в управлінні компанією, соціальний захист;
- 4) правові норми і закони, інструкції, укази, розпорядження;
- 6) відповіді: 1) 2), правильні;
- 7) відповіді: 3), 4) правильні.

25. Яка з мотиваційних теорій ґрунтована на ієрархії природжених потреб людини?

- 1) теорія Врума;
- 2) теорія Герцберга;
- 3) теорія Маслоу;
- 4) теорія МакГрегора.

26. Методи підбору персоналу

- 1) початковий, тестовий, виробничих випробувань;
- 2) метод моделювання;
- 3) метод поточної оцінки;
- 4) відповіді: 1) 2) вірні;
- 5) відповіді: 1) 2) 3) вірні.

27. Договірна форма найму –

- 1) це угода, яка укладається між працівниками, в якій указані повноваження цих працівників;
- 2) це угода між працівником і власником, за якою працівник зобов'язується виконати роботу, а власник, виплатити робітникові заробітну плату;
- 3) це документ, який надає право працівнику виконувати ту чи іншу роботу;
- 4) відповіді: 1) 2) 3) вірні;
- 5) відповіді: 1) 3) вірні.

28. Типи кар'єри:

- 1) вертикальний;
- 2) горизонтальний;
- 3) доцентровий;
- 4) відповіді: 1) 2) 3) вірні.
- 5) відповіді: 1) 2) вірні.

29. Теорії мотивації персоналу організації:

- 1) теорія очікування Врума;
- 2) теорія Д.Мак-Грегора;
- 3) теорія потреб Маслоу;
- 4) теорія двох факторів Герцберга;
- 5) відповіді: 3) 4) вірні;
- 6) відповіді: 1) 2) 3) 4) вірні.

30. Виберіть правильну відповідь:

Адаптація – це –

- 1) поступове пристосування працівника до нових соціальних і організаційно-економічних умов праці;
- 2) поступове пристосування працівника до нових для нього професійних соціальних і організаційно-економічних умов праці в організації;
- 3) поступове взаємне пристосування працівника і організації в нових для співробітника професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Александрова Т.Г.* Управление персоналом: метод. указания к практическим занятиям / Александрова Т.Г. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2004. – 63 с.
2. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг. – П.: Питер, 2004. – 830 с.
3. *Балабанова Л.В.* Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. *Бычкова А.В.* Управление персоналом: учеб. пособ. / Бычкова А.В. – Пенза: Из-во Пензинского гос. Ун-та, 2005. – 200 с.
5. *Горелкіна С.Б.* Управління персоналом: навч. посіб. / Горелкіна С.Б. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2007. – 84 с.
6. *Казанцев А.К.* Практический менеджмент / Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. – М., 2001. – 368 с.
7. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом: практикум / Кибанов А.Я. – М.: Инфра-М, 2008. – 368 с.
8. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Экзамен, 2005. – 416 с.
9. *Настольная книга кадровика*; под ред. Г.Ю. Касьяновой: [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: АБАК, 2009. – 432 с.
10. *Макарова И.К.* Управление персоналом: наглядные учеб.-метод. материалы / Макарова И.К. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
11. *Савченко В.А.* Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / Савченко В.А. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
12. *Стаут Л.У.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У.; пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 536 с.
13. *Тарасов В.К.* Персонал-технологія: отбор та підготовка менеджерів / Тарасов В.К. – Л.: Машиностроение, 1989. – 368 с.
14. *Шибалкин Ю.А.* Основы управления персоналом: [учеб. пособ. для студентов дистанционной формы обучения] / Шибалкин Ю.А. – М.: МГИУ, 2000. – 260 с.