

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ПУШКАР З.М., ПУШКАР Б.Т.**

# **КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Навчальний посібник*

Тернопіль – 2017

УДК 658.3 (075.8)

ББК 65.291.6я73

П 91

***Експертний висновок:***

**Гомотюк О.Є.** – доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри документознавства, інформаційної діяльності та українознавства Тернопільського національного економічного університету

***Рецензенти:***

**Безтелесна Л.І.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водних ресурсів та природокористування

**Панухник О.В.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

**Мандзюк С.Л.** – начальник управління соціального захисту населення Тернопільської районної державної адміністрації

*Рекомендовано до видання постановою Науково-методичної ради  
Тернопільського національного економічного університету  
(протокол № 2 від 23.10.2017 р.)*

**Пушкар З.М.**

П 91 Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.

ISBN 978-617-7516-32-2

Навчальний посібник «Кадровий менеджмент» призначений для студентів економічних спеціальностей та спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа», а також усіх, кого цікавлять проблеми менеджменту. Увагу приділено питанням побудови ефективної моделі управління персоналом; формування кадрової політики і кадрового планування в організації; технології найму, добору, адаптації, оцінки і атестації; планування кар'єри і підготовки керівників. Розкриті основні аспекти кадрового менеджменту і трудового законодавства в Україні. Наведені практичні ситуації, термінологічний словник.

Запропонований посібник може бути корисним для керівників підприємств і організацій, менеджерів, аспірантів, викладачів та інших фахівців з менеджменту.

Відповідальний за випуск: завідувач кафедри управління персоналом і регіональної економіки, професор Качан Є.П.

**УДК 658.3 (075.8)**

**ББК 65.291.6я73**

ISBN 978-617-7516-32-2

© Пушкар З.М., Пушкар Б.Т., 2017

© ФОП Осадца Ю.В., 2017

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
-------------------	----------

<b>РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>8</b>
--	----------

1.1. Організація як об'єкт управління.....	9
1.2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту.....	11
1.3. Менеджери в організації.....	14
1.4. Предмет і завдання кадрового менеджменту.....	19
1.5. Персонал як об'єкт кадрового менеджменту.....	21
1.6. Тенденції роботи з персоналом у найближчому майбутньому.....	23

<b>РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ.....</b>	<b>25</b>
--	-----------

2.1. Сутність і види адаптації персоналу організації.....	26
2.2. Цілі і завдання трудової адаптації.....	29
2.3. Управління процесом трудової адаптації.....	30

<b>РОЗДІЛ 3. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>35</b>
--	-----------

3.1. Кадрова політика організації: суть, завдання та фактори впливу на неї.....	36
3.2. Типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна, відкрита та закрита кадрова політика.....	38
3.3. Елементи кадрової політики та їх характеристика.....	41
3.4. Напрями кадрової політики. Оцінка вибору кадрової політики.....	45

<b>РОЗДІЛ 4. КАДРОВА СЛУЖБА ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>47</b>
---	-----------

4.1. Кадрова служба підприємства: поняття, структура.....	48
4.2. Функції та завдання кадрової служби підприємства.....	49
4.3. Права, обов'язки та відповідальність керівника кадрової служби.....	50
4.4. Функції менеджера по персоналу підприємства.....	53

4.5. Основні типи організаційної структури кадрової служби. Співробітництво з іншими структурними підрозділами організації.....	54
4.6. Кадрові служби в зарубіжних фірмах.....	56
<b>РОЗДІЛ 5. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ .....</b>	<b>59</b>
5.1. Сутність, мета і завдання кадрового планування .....	60
5.2. Основні види кадрового планування .....	61
5.3. Склад інформації, необхідної для виконання розрахунків поточної і прогнозованої потреби в кадрах .....	63
5.4. Методи визначення потреби в кадрах організації певних професійно-кваліфікаційних груп .....	63
5.4. Зовнішні та внутрішні чинники маркетингу персоналу .....	66
5.6. Прогнозування в управлінні персоналом і його основні завдання .....	67
<b>РОЗДІЛ 6. ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ КАДРІВ.....</b>	<b>69</b>
6.1. Поняття професійної мобільності кадрів .....	70
6.2. Ділова оцінка кадрів. Система методів оцінки управлінського персоналу .....	73
6.3. Ділова оцінка працівника й оплата праці. Атестація – як основний метод ділової оцінки персоналу .....	78
6.4. Поняття «управління компенсацією». Термін «заробітна плата» .....	81
<b>РОЗДІЛ 7. ТРУДОВЕ ЗАКОНОДАВСТВО ПРО ПЕРСОНАЛ .....</b>	<b>86</b>
7.1. Трудове законодавство України .....	87
7.2. Основні питання трудового законодавства .....	89
7.2.1. Колективний договір.....	89
7.2.2. Трудовий договір.....	90
7.2.3. Робочий час .....	92
7.2.4. Час відпочинку.....	94
7.2.5. Охорона праці.....	96
7.2.6. Праця жінок .....	99
7.2.7. Праця молоді .....	100

7.3. Органи контролю за дотриманням трудового законодавства ..	102
7.4. Трудовий кодекс України .....	102
<b>РОЗДІЛ 8. МОТИВУЮЧІ ФАКТОРИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	<b>106</b>
8.1. Влада у фірмі: керування персоналом .....	107
8.2. Мотивація ефективності праці і керування персоналом.....	111
8.3. Процес мотивації. Основні фактори, що впливають на процес формування мотивації .....	120
8.4. Теорії мотивації: змістовні, процесуальні та сучасні.....	124
8.5. Зарубіжний досвід мотивування персоналу .....	129
<b>РОЗДІЛ 9. ПІДГОТОВКА КАДРІВ І КАР'ЄРА .....</b>	<b>134</b>
9.1. Організація системи навчання.....	135
9.2. Форми професійного навчання персоналу. Підготовка робітничих кадрів .....	137
9.3. Підготовка управлінських кадрів .....	139
9.4. Поняття трудової кар'єри. Види та напрями кар'єри .....	143
<b>РОЗДІЛ 10. КЕРУВАННЯ КОНФЛІКТАМИ, ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ Й УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ.....</b>	<b>150</b>
10.1. Конфлікт, його структура та причини виникнення.....	151
10.2. Керування конфліктами: суб'єкти, типи і класифікація .....	152
10.3. Ділові переговори: процес підготовки, етапи.....	159
10.4. Управлінське спілкування: сутність, функції, призначення...	165
<b>ПРАКТИКУМ.....</b>	<b>170</b>
<b>ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....</b>	<b>196</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ .....</b>	<b>205</b>

# ВСТУП

В сучасних умовах особливо важливу роль відіграє створення оптимального механізму управління персоналом у всіх сферах і галузях економіки, забезпечуючи комплексний підхід до вирішення проблем ефективного використання людського чинника на виробництві. В зв'язку з цим виникає необхідність підготовки спеціалістів, які володіють сукупністю знань і вмінь в області роботи з персоналом. Формуванню цих знань і навиків сприяє вивчення дисципліни «Кадровий менеджмент».

Успішний розвиток окремих організацій спонукає вчених і практиків різних країн уважно вивчати механізми та причини, які забезпечують високу ефективність виробництва. В центрі концепції управління таких організацій знаходиться людина – як найвища цінність для фірми, і всі системи управління націлені на те, щоб розкрити трудовий потенціал працівника, а в подальшому використати його на процвітання організації.

В даному навчальному посібнику узагальнено і систематизовано основні положення кадрового менеджменту, як науки, її предмет, об'єкт. Розглянуто кадрову політику підприємства, діяльність кадрової служби, планування персоналу та його професійну мобільність, трудову адаптацію. Висвітлюються питання трудового законодавства про персонал, мотивуючі фактори кадрового менеджменту, підготовка кадрів та їх кар'єра, а також розкрито питання керування конфліктами та організації ділових переговорів.

Метою дисципліни є формування системи теоретичних знань та практичних навиків у галузі менеджменту, комплексне вивчення та оволодіння основними принципами і методами кадрової роботи, системне формування і проведення ефективної кадрової політики та формування у майбутніх фахівців навиків практичного мислення та застосування своїх знань для економіки України.

Основні завдання дисципліни полягають у:

– вивченні теоретичних і прикладних аспектів кадрового менеджменту, постійному оновленні знань з питань управління персоналом;

– ознайомленні з основними теоріями кадрового менеджменту і їх застосування при аналізі мотивації ефективності праці; з трудовим законодавством України про працю;

– набутті навичок аналітичного оцінювання ефективності управління персоналом; визначення потреби в персоналі і вмінні враховувати витрати на персонал;

– узагальненні та висвітленні діяльності керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом;

– формуванні у студентів цілісної системи теоретичних знань з дисципліни „Кадровий менеджмент” та озброєнні майбутніх керівників і фахівців необхідними знаннями щодо роботи з людьми й організації ефективної системи управління персоналом у найближчому майбутньому.

Після вивчення дисципліни „Кадровий менеджмент” будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв’язання численних практичних завдань, а саме:

– здійснювати аналіз сучасної організації, організаційної культури;

– визначати основну мету, напрямки та типи кадрової політики в організації;

– вміти будувати різні моделі управлінських ситуацій, і знаходити шляхи управління поведінкою персоналу в них;

– визначати потребу в персоналі і вміти враховувати витрати на персонал, нормування й облік чисельності;

– набувати навичок практичного використання теоретичних знань на практиці;

– складати плани проведення ділових бесід, виробничих нарад;

– контролювати виконання управлінських рішень та визначати їх економічну ефективність;

– аналізувати практику застосування різних стилів управління персоналом.

Навчальний посібник допоможе студентам та менеджерам опанувати теоретичні знання з кадрового менеджменту, навчитись застосовувати їх у практичній діяльності на підприємствах України.



## РОЗДІЛ 1

# ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Організація як об'єкт управління.
- 1.2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту.
- 1.3. Менеджери в організації.
- 1.4. Предмет і завдання дисципліни «Кадровий менеджмент».
- 1.5. Персонал як об'єкт кадрового менеджменту.
- 1.6. Тенденції роботи з персоналом у найближчому майбутньому.



## 1.1. Організація як об'єкт управління

Перш ніж усвідомити сутність категорії “менеджмент”, слід з'ясувати, що таке організація, які цілі її діяльності і чому будь-якою організацією потрібно управляти.

За визначенням Ч. Бернарда: “Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей”.

Всі організації мають загальні для них *характеристики*:

1) всі організації використовують чотири основних види ресурсів (рис. 1.1):

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування);
- інформаційні ресурси.

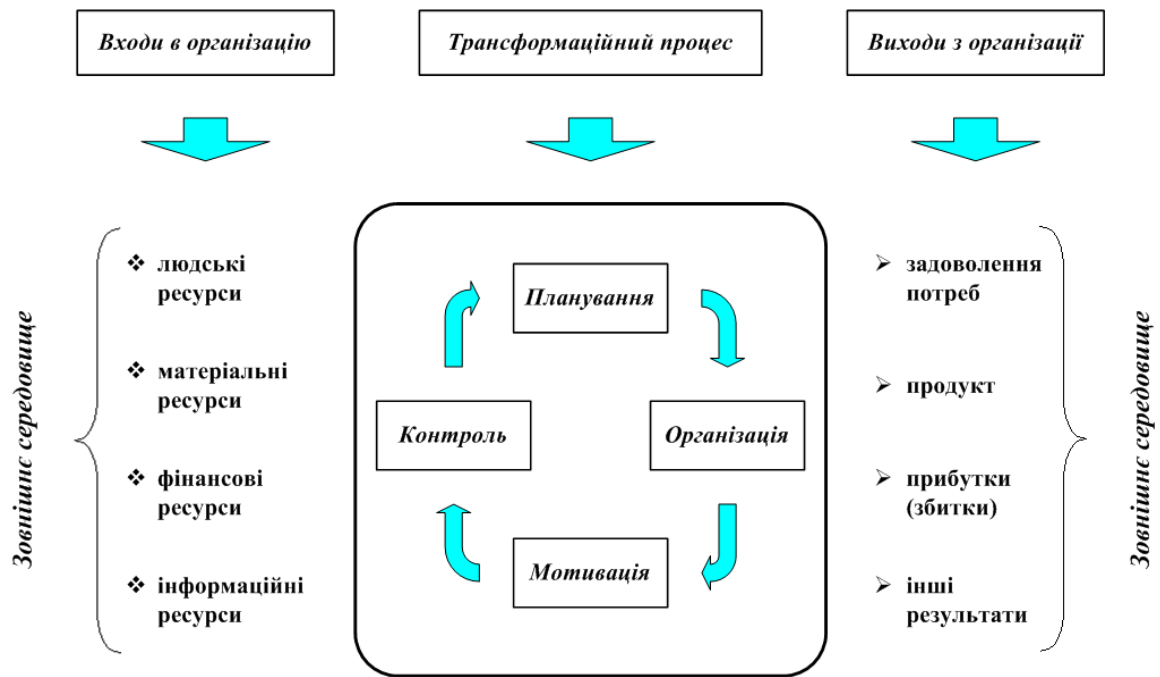
2) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже, організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3) поділ праці в організації. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні поділити роботу між собою.

Поділ загальної роботи в організації на її складові частини називається *горизонтальним поділом праці*. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає необхідність у так званому *вертикальному поділі праці*, тобто у діяльності з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів.

Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією.



**Рис. 1.1. Загальна системна модель організації**

Таким чином, необхідність управління об'єктивно виникає внаслідок горизонтального та вертикального поділу праці в організації. Оскільки поділ праці є загальною характеристикою діяльності будь-якої організації, всі організації потребують управління.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Організація вважається успішною, якщо досягає поставлених перед собою цілей.

#### **Складові успіху:**

- а) виживання, тобто можливість існувати якомога довше;
- б) результативність та ефективність.

Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, вижити та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною.

За словами П. Дракера:

– **результативність** є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі (*doing the right things*);

– **ефективність** є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі (*doing things right*).

Перше і друге є однаково важливим.

Якщо мета організації обрана правильно, це означає, що діяльність організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюються речі, на які є попит). Результативність у такому розуміння - це щось невідчутне на дотик, непомітне. Ефективність,

навпаки, можна вимірювати кількісно. Відносна ефективність організації має назву продуктивності і вимірюється як співвідношення вартісної оцінки усіх виходів з організації та вартісної оцінки усіх виходів в організацію.

Як менеджери сприяють ефективній та результативній діяльності організацій? Вони це роблять у процесі виконання чотирьох основних функцій менеджменту:

- 1) планування;
- 2) організація;
- 3) мотивація;
- 4) контроль.

Отже, у вузькому розумінні **менеджмент** - це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Зазначені функції менеджменту, що виконуються у зазначеній послідовності, утворюють поняття «цикл менеджменту».

Слід зауважити, що такий підхід до розуміння циклу менеджменту зовсім не означає, що процес управління носить дискретний характер (в понеділок - планування, у вівторок - організація). Реально у роботі менеджера постійно сполучаються усі перелічені функції менеджменту.

## 1.2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття: “управління”; “менеджмент”; “адміністрування”; “керування”.

“Управління” – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об’єктів, явищ і процесів, наприклад:

- технічні системи;
- господарські системи;
- суспільні системи;
- державні системи.

“**Менеджмент**” – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

**“Адміністрування”** – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

**“Керування”** – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

**“Менеджмент”** – це надзвичайно широке та багатомірне поняття.

Етимологічно менеджмент походить від латинського слова “manus” – рука. Початково це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З появою багатьох видів роботи, з поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка пов’язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувався і зміст поняття “менеджмент”. Це слово увібрало у себе всі чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття "менеджмент" не однозначно, а саме:

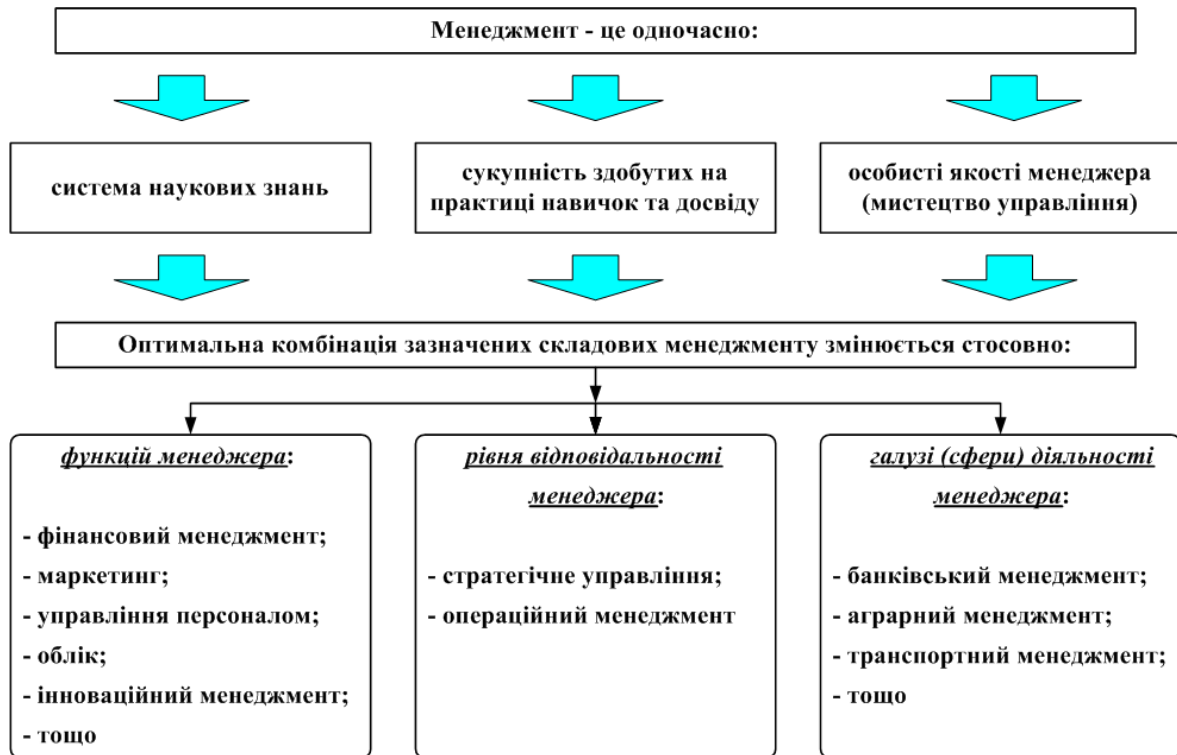
- менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми;
- менеджмент – це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;
- менеджмент – це влада та мистецтво керування;
- менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Поміж менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту:

- перші вважають, що менеджмент – це професія, що орієнтована на практичне використання. Головне тут – реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера;
- другі вважають, що менеджмент – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей. Тому, головне для менеджера – це мистецтво спілкування з людьми та керування ними;
- треті вважають, що менеджмент – це процес прийняття раціональних рішень. Тому, головне завдання менеджера – це пошук оптимальних управлінських рішень за допомогою

математичних моделей та на основі використання системи наукових знань.

Останніми роками спостерігається певна конвергенція поглядів на менеджмент. У широкому розумінні **менеджмент** - це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Основні складові та сфери менеджменту**

У діяльності всіх менеджерів, незалежно від функції, яку вони виконують, посади, яку вони обіймають, галузі, у якій вони працюють, є дещо спільне. Саме це спільне, загальне для діяльності всіх менеджерів і становить фундамент науки кадрового менеджменту, складає її основи, які і є предметом вивчення курсу “Кадровий менеджмент” як навчальної дисципліни.

При цьому слід зауважити, що знань теоретичних основ управління замало для забезпечення ефективного функціонування тієї, або іншої організації. “Той, хто ставить діагноз за книгою, або намагається управляти, вивчивши напам’ять принципи менеджменту, рідко коли досягає успіху”.

Відомо, що за всіх інших рівних умов кінцевий результат діяльності різних керівників не завжди однаковий. Спроби пояснити

це науковими методами результатів не дають і дати не можуть. В управлінській діяльності завжди присутнє дещо таке, що не піддається кількісному аналізу, і що прийнято називати мистецтвом управління. Проте, це не означає, що управління здійснюється спонтанно, стихійно, що менеджер покладається тільки на вдачу, інтуїцію та власний досвід. **Мистецтво управління** саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до:

- особливостей власного характеру;
- особливостей підлеглих;
- особливостей відповідної сфери бізнесу.

Таким чином, наука та мистецтво менеджменту не виключають, а доповнюють одне одного. Мистецтво менеджменту завжди спирається на наукові знання, які покладено в його основу.

### 1.3. Менеджери в організації

Менеджмент часто розглядають і як вид професійної діяльності. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій працівників. Для цього потрібно дати відповідь на декілька конкретних запитань, а саме:

1. Які ознаки діяльності менеджера?
2. На які об'єкти спрямована діяльність менеджера?
3. Які ролі виконують менеджери в організації?
4. Які особисті якості необхідні менеджеріві?

Директор, керівник групи, начальник, завідувач - всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них **ознаки діяльності**:

- 1) менеджер керує роботою одного або кількох співробітників організації;
- 2) менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- 3) менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників організації.

Тобто, *менеджер* – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Будь-яку організацію можна розглядати як систему, тобто сукупність взаємозв'язаних у єдине ціле окремих елементів. Будь-яка організація одночасно є і відкритою системою. Це означає, що вона може існувати лише за умови обміну речовиною, енергією та інформацією з її зовнішнім середовищем.

До основних *компонентів внутрішнього середовища* організації відносяться: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, працівники.

*Зовнішнє середовище прямого впливу* містить: постачальників, споживачів, конкурентів та інших економічних партнерів (наприклад банки).

До *зовнішнього середовища опосередкованого впливу* включають: економічну, соціальну, політико-правову, технологічну, екологічну, міжнародну компоненти.

З цими компонентами доводиться мати справу менеджеру. У відповідності до цього розрізняють наступні *сфери менеджменту*:

- 1) виробничий менеджмент;
- 2) фінансовий менеджмент;
- 3) управління персоналом;
- 4) управління дослідженнями та розробками;
- 5) фінансовий облік;
- 6) маркетинг;
- 7) загальна адміністрація.

Менеджер може:

- керувати будь-якою з них (або її частиною);
- керувати кількома одразу;
- керувати всією організацією в цілому.

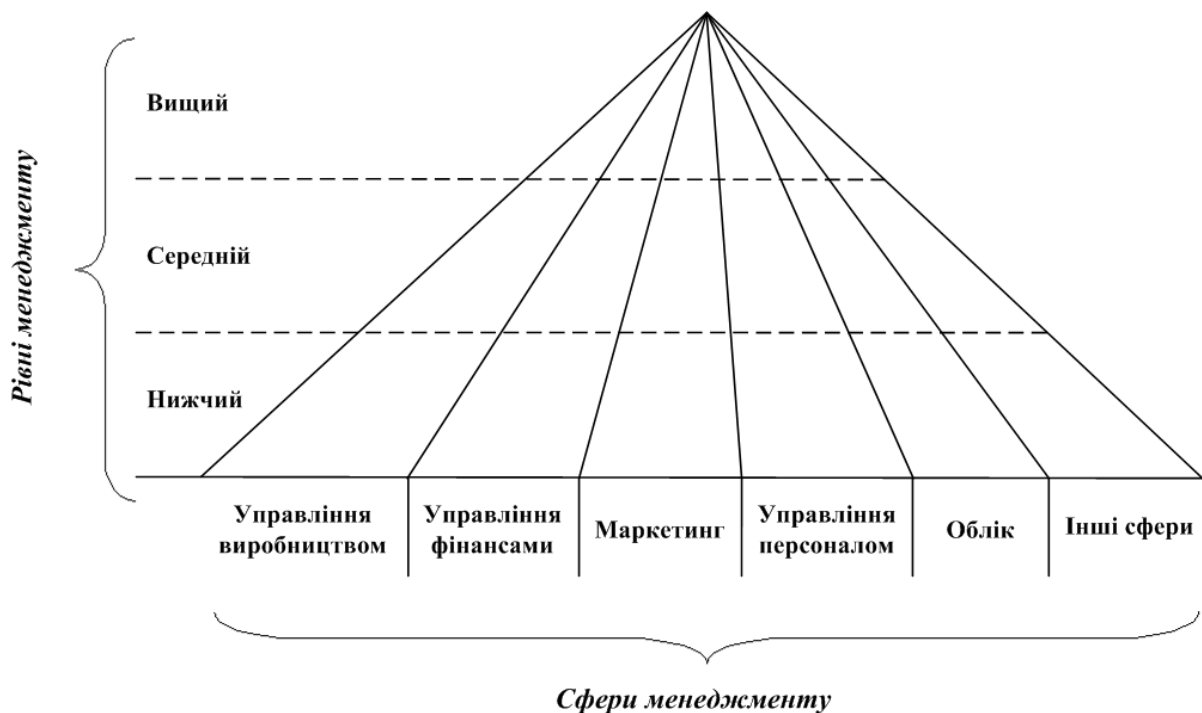
У залежності від кількості компонент (сфер) організації, якими управляє менеджер, розрізняють *три рівні менеджменту*: вищий, середній і нижчий.

Співвідношення сфер та рівнів менеджменту схематично зображено на рис. 1.3.

До **вищого рівня** відноситься невелика група основних керівників організації: президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор.

На вищому рівні менеджменту:

- формулюється місія та встановлюються організаційні цілі;
- визначається загальнокорпоративна стратегія та основні завдання щодо її реалізації;
- приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок.



**Рис. 1.3. Співвідношення сфер і рівнів менеджменту**

До **середнього рівня менеджменту** належать керівники виробничих та функціональних підрозділів організації. Вони відповідальні за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації.

Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників, яке нове обладнання придбати, як використовувати засоби масової інформації для реклами.

До менеджерів **нижчого рівня** відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів.



Їх основним завданням є координація діяльності операційних виконавців.

Отже, вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі – відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус, у свою чергу, визначає характер міжособових відносин менеджера: з його начальниками, з працівниками рівного рангу, з підлеглими. З іншого боку, такі міжособові відносини забезпечують менеджеру отримання інформації, яка необхідна йому для прийняття рішень.

Дослідження, проведені у 70-рр. Г. Мінцбергом, дозволили визначити *ролі менеджерів в організації* та класифікувати їх за трьома групами (рис. 1.4).

**Головний керівник** – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях).

**Лідер** – відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників.

**Пов'язуюча ланка** – забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на виїзді).

**Той, хто приймає інформацію** – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки).

**Той, хто розподіляє інформацію** – передає отриману інформацію членам організації.

**Представник** – передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт.

**Підприємець** – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію.

**Той, хто усуває порушення** – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів.

**Той, хто розподіляє ресурси** – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів).

**Той, хто проводить переговори** – представляє організацію на зовнішніх переговорах.



**Рис. 1.4. Ролі менеджера в організації**

Численні дослідження у західних країнах стосовно **якостей, необхідних успішному менеджеру**, дозволяють лише приблизно окреслити основні з них:

- **технічні здібності** (здатність кваліфіковано, із знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);
- **аналітичні здібності** (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї чи іншої ситуації, визначати їх взаємодію і ступінь важливості);
- **діагностичні здібності** (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);
- **здатність взаємодіяти з людьми** (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);
- **концептуальні здібності** (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

Зазначені якості необхідні на різних рівнях управління організацією у різному ступені (рис. 1.5).

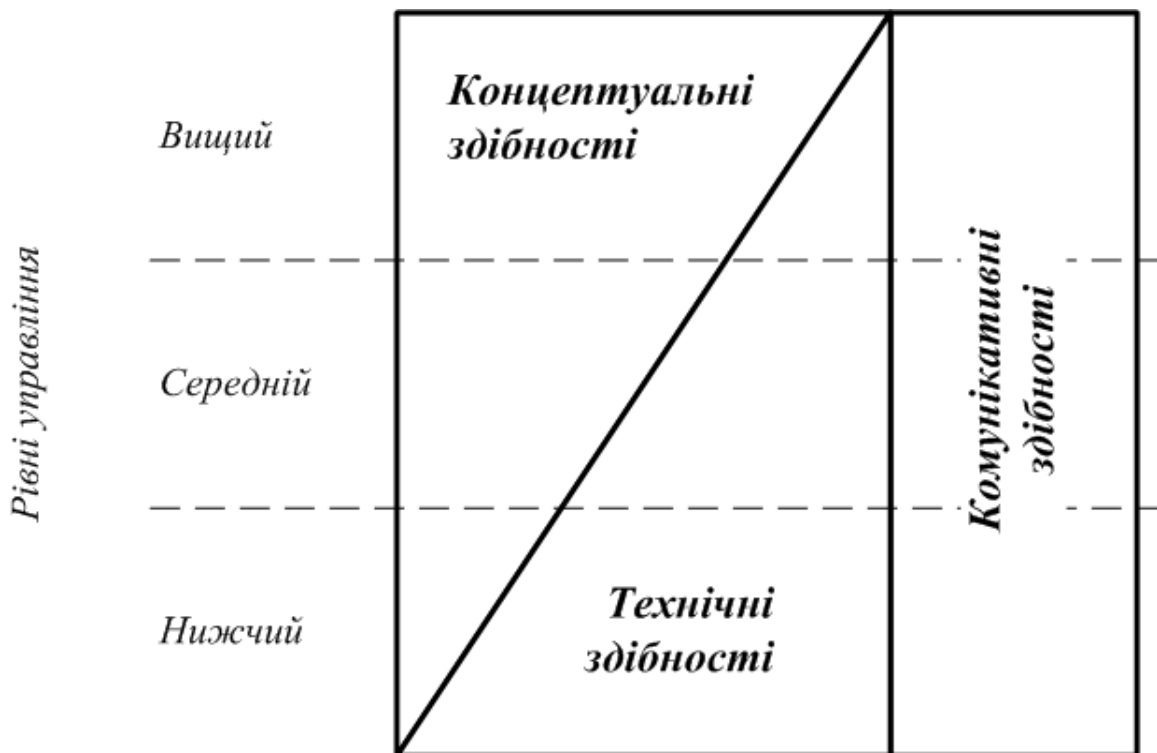


Рис. 1.5. Якості, необхідні менеджеру

#### 1.4. Предмет і завдання кадрового менеджменту

Кадровий менеджмент вивчає цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики та методів управління персоналом в умовах ризику.

Дисципліна «Кадровий менеджмент» розглядає широке коло питань – від історії розвитку праці до оцінки ефективності його діяльності, розвивається на стику економічних, управлінських, психологічних та соціально-гуманітарних наук.

**Принципи кадрового менеджменту** – правила й основні положення і норми, якими повинні користуватися керівники і фахівці в процесі кадрового менеджменту:

1) науковість, демографічний централізм, плановість, єдність, розпорядництво;

2) сполучення й колегіальність, централізація і децентралізація, лінійне, функціональне, цільове керування;

3) контроль виконання рішень.

**Предметом дисципліни «Кадровий менеджмент» є:**

- управління інноваціями в кадровій роботі;
- управління компетенціями;
- управління конфліктами;
- управління персоналом організації;
- управління поведженням;
- управління професійною орієнтацією;
- управління процесом вивільнення персоналу;
- управління за допомогою постановки цілей;
- управління соціально-професійним просуванням;
- управління соціальною сферою;
- управління соціально-трудовими відносинами;
- управління стресами;
- управління трудовою адаптацією персоналу.

**Сутність і завдання кадрового менеджменту зводиться до:** оцінки ефективності праці й діяльності людини, психофізіології праці, проблем зайнятості населення, управління трудовими ресурсами, проблем державної служби, основ організаційного проектування і побудови системи управління персоналом, методів формування цілей, функцій організаційної структури управління персоналом, кадрового, інформаційно-технічного, нормативно-методичного правового забезпечення системи управління персоналом, управління компетенцією, планування роботи з персоналом, змісту оперативного плану роботи з персоналом, методів визначення потреби в персоналі, нормування й обліку чисельності персоналу, технології управління персоналом і його розвитку, профорієнтації і трудової адаптації, підвищення кваліфікації кадрів, управління соціальним розвитком організації.

**Характерні види робіт з персоналом:**

- розробка інструкцій, що формують посадові обов'язки працівників;
- розробка програм професійної підготовки і розвитку персоналу;
- організація просування персоналу;
- розробка систем оцінки результатів і стимулювання праці.

### **Критерії оцінки персоналу:**

- здатність приймати рішення;
- комерційна та ділова орієнтація;
- здатність до навчання; системне мислення;
- наполегливість і завзятість; самостійність, ініціативність, діяльність;
- самоорганізація і здатність розподіляти час;
- організаційні здібності;
- здатність до переконання і співробітництва;
- здатність ведення переговорів;
- міжособистісні контакти;
- знання англійської мови та інформатики.

### **Нова стратегія персоналу:**

- відмова від масового використання вузькоспеціалізованих працівників;
- співробітництво компаній з університетами, коледжами, академіями;
- використання системи безперервного навчання й підвищення кваліфікації кадрів всередині підприємства, самоосвіта;
- урахування багатьох факторів із складними взаємозв'язками;
- перехід від «наукового» управління до ситуаційного підходу.

Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стає довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми.

## **1.5. Персонал як об'єкт кадрового менеджменту.**

**Персонал управління** – сукупність працівників організації, об'єднаних у спеціалізовані служби, підрозділи і зайнятих переважно різними видами розумової діяльності. У залежності від функціональної ролі в процесі управління виділяються три основні категорії персоналу керування:

- керівники;
- фахівці;
- технічні виконавці.

**Персонал** - (від лат. *persona* - особистість) - колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового

договору (контракту). Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча і не виключений варіант відсутності формально-юридичного оформлення найму. У такому випадку персонал позбавляється гарантій стосовно дотримання його норм трудового законодавства.

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

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

**Кадровий менеджмент розглядає персонал, як:**

- 1) персонал-витрати;
- 2) персонал-ресурс;
- 3) персонал-технологи.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

1. Постійні, прийняті в організацію безстроково або на термін більш одного року за контрактом.
2. Тимчасові, прийняті на термін до двох місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до чотирьох місяців.
3. Сезонні, прийняті на роботу, які носять сезонний характер, на термін до шести місяців.

Не включають в облікову чисельність і відносять до працівників необлікового складу зовнішніх сумісників, які запрошені для виконання разових робіт та працюють на основі договору цивільно-правового характеру та тих, що направлені на навчання з відривом від виробництва і отримують стипендії за рахунок підприємства.

## 1.6. Тенденції роботи з персоналом у найближчому майбутньому

У рамках загальної концепції розвитку підприємства виділяють три найважливіші частини кадрової політики:

– *виробнича концепція*, пов'язана з інформацією про попит споживачів, стан ринку, тенденції його розвитку і т. д.;

– *фінансово-економічна концепція*, що враховує основні аспекти грошових ресурсів;

– *соціальна концепція*, пов'язана з розвитком і задоволенням потреб людини.

Кадрова політика за останні роки зазнала серйозних змін. Дефіцит кваліфікованої робочої сили, здатної працювати в нових умовах, обумовив відхід від розуміння роботи з кадрами як тільки адміністративної роботи. Виникла необхідність ширшого обліку мотиваційних процесів.

Складається комплексне розуміння кадрової політики як єдності таких заходів:

– забезпечення всіх ділянок виробництва необхідною робочою силою;

– створення мотивації працівника на високопродуктивну, ефективну працю.

### **До стратегічних факторів успіху відносять:**

– наближеність до ринку через орієнтацію на сферу діяльності і на запити клієнтів;

– чудове обслуговування з застосуванням відповідних технічних засобів;

– висока якість продукції;

– використання досягнень науково-технічного прогресу і новітніх технологій;

– готовність у негайного постачання;

– почуття економічної відповідальності;

– дотримання економічної рівноваги;

– кваліфікований кадровий потенціал;

– гнучкі організаційні структури.

**Питання для самоконтролю:**

1. *Що таке організація? Складові її успіху.*
2. *Роль менеджера в організації.*
3. *Обґрунтуйте поняття: «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування».*
4. *Критерії оцінки персоналу.*
5. *Фактори успіху організації.*
6. *Загальна системна модель організації.*
7. *Предмет, об'єкт, завдання, принципи дисципліни «Кадровий менеджмент».*

**Нові категорії та поняття:**

*Організація, менеджмент, поділ праці, управління, адміністрування, керування, принципи кадрового менеджменту, персонал управління.*





## РОЗДІЛ 2

# УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ

- 2.1. Сутність і види адаптації персоналу організації.
- 2.2. Цілі і завдання трудової адаптації.
- 2.3. Управління процесом трудової адаптації.

## 2.1. Сутність і види адаптації персоналу організації

Трудова адаптація персоналу виступає важливим складовим елементом системи підготовки кадрів і є регулятором зв'язку між системою освіти і практичною діяльністю. Успішна адаптація персоналу, разом з його наймом та відбором, є необхідною для забезпечення низької плинності кадрів.

**Адаптація персоналу** є важливою ланкою кадрового менеджменту. Справді, стаючи працівником конкретного підприємства, новачку потрібно прийняти організаційні вимоги: режим праці та відпочинку, посадові інструкції, накази, розпорядження адміністрації. Він мусить по новому оцінити свої думки, звички, співвідносити їх з прийнятими у колективі нормами і правилами поведінки, закріпленими традиціями, виробити відповідну лінію поведінки.

Саме недостатня увага служби по роботі з персоналом до цієї функції, відсутність чітко регламентованих процедур з адаптації нових співробітників, тягне за собою не влиття нового співробітника в колектив. Відповідно, ефективність заходів щодо комплектування організації персоналом знижується, та й ефективність діяльності організації в цілому, падає.

Адаптація є важливим засобом попередження травмування, виникнення нещасних випадків у трудовому процесі і відіграє значну роль в охороні праці.

**Адаптація** – процес знайомства співробітника з діяльністю та організацією і зміна власної поведінки відповідно до вимог середовища.

Важливим завданням роботи з персоналом в організації при залученні кадрів є управління трудовою адаптацією. Адаптація виступає важливим складовим елементом системи підготовки кадрів і є регулятором зв'язку між системою освіти і виробництвом. Вона покликана сприяти покриттю потреб організацій у робочій силі та в необхідному якісному і кількісному відношенні для підвищення їх прибутковості та конкурентоспроможності.

Найчастіше адаптація розглядається як процес залучення людини до праці в рамках професії, включаючи його у виробничу діяльність, засвоєння ним умов і досягнення нормативів ефективної праці. Однак адаптацію не можна розглядати тільки як оволодіння спеціальністю.

Вона передбачає також пристосування новачка до соціальних норм поведінки в колективі, встановлення відносин співробітництва працівника і колективу.

**Адаптація спрямована на:**

– забезпечення більш швидкого входження в посаду нового співробітника;

– зменшення кількості помилок, пов'язаних з включенням в роботу;

– зменшення стартових витрат за рахунок зменшення термінів досягнення новим співробітником встановлених стандартів виконання робіт;

– формування позитивного образу організації, зменшення дискомфорту перших робочих днів, зниження тривожності, невпевненості нового співробітника;

– оцінку рівня кваліфікації та потенціалу нового співробітника під час проходження ним випробувального терміну.

**Трудова адаптація персоналу** – взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва при умові нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умов праці і відпочинку. Залежно від наявності у працівника попереднього досвіду виділяють два напрямки трудової адаптації: *первинну і вторинну*.

**Первинна адаптація** – це пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності і вперше включаються в постійну трудову діяльність на конкретному підприємстві.

**Вторинна адаптація** – пристосування співробітників, що мають досвід професійної діяльності, яка може бути пов'язана як зі зміною місця роботи, об'єкта діяльності, професійної ролі, так і з пристосуванням працівника до мінливого зовнішнього середовища.

У теоретичному та практичному плані виділяють **2 види адаптації: виробничу і позавиробничу**. У свою чергу виробнича адаптація включає в себе *професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційно-адміністративну, економічну і санітарно-гігієнічну адаптацію*.

**Професійна адаптація** – пристосування працівника до нової професії, повне і успішне оволодіння нею, тобто освоєння операцій, що входять до її структури, у відповідності до технологічних процесів, норм витрат праці, умов і організації праці, а також готовність до прийняття рішень у різних виробничих ситуаціях. Основні елементи професійної адаптації:

- оволодіння системою професійних знань і навичок;
- оволодіння своєю професійною роллю;
- виконання вимог трудової дисципліни;
- самостійність при виконанні посадових функцій;
- прагнення до вдосконалення в обраній професії;
- інформованість з найважливіших питань, пов'язаних з виконуваною роботою.

**Психофізіологічна адаптація** – пристосування працівника до трудової діяльності на рівні організму. У процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності всіх умов, що роблять різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці і впливають на стан здоров'я, яке залежить від захисних реакцій його організму.

**Соціально-психологічна адаптація** – це пристосування працівника до первинного трудового колективу і до найближчого соціального оточення в ньому.

**Організаційно-економічна адаптація** – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління фірмою, особливостей організації праці, її оплати, підготовленість співробітника до сприйняття та реалізації нововведень.

**Санітарно-гігієнічна адаптація** – пристосування до розпорядку дня, умов праці, нових вимог трудової, виробничої і технологічної дисципліни. Таким чином, всі види адаптації є нерозривними сторонами єдиного процесу входження в організацію, при цьому визначальною, провідною є професійна адаптація.

## **2.2. Цілі і завдання трудової адаптації**

Серед основних цілей трудової адаптації зазвичай виділяють **економічні та соціально-психологічні**.

**До першої групи відносять:**

- швидке досягнення трудових показників;
- зменшення стартових витрат.

До тих пір, поки новий працівник працює менш ефективно, ніж досвідчені співробітники, його робота вимагає від організації відповідно більших витрат. Ефективна адаптація:

– зменшує ці стартові витрати і дає можливість новому працівникові швидше досягти встановлених стандартів виконання роботи;

– забезпечує скорочення плинності кадрів, адже працівники, які не змогли своєчасно освоїтися в організації, можуть відреагувати на таку ситуацію звільненням;

– допомагає зекономити час безпосереднього керівника і колег по роботі, бо працівник, який недостатньо адаптувався до роботи в організації, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.

**До другої групи цілей відносяться:**

– входження працівника в робочий колектив і відчуття себе членом організації;

– зниження тривожності і невпевненості;

– розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до неї;

– прийняття працівником основних вимог і правил поведінки, прийнятих в організації.

Двосторонній характер процесу адаптації дозволяє визначити його цілі з боку організації і з боку працівника.

Мета адаптації працівника з боку роботодавця проявляється у бажанні отримати лояльного, максимально керованого співробітника, його повне, швидке і ефективно пристосування до організації.

Завдання адаптації співробітників з точки зору роботодавця:

- підвищення ефективності організації;
- підвищення ефективності трудової діяльності співробітника;
- зниження можливості звільнення працівника;
- формування у працівника лояльності до організації;

- зниження стресу і тривожності;
- формування почуття задоволеності роботою;
- забезпечення працівника теоретичними та практичними знаннями про організацію;
- встановлення у працівника оптимальних для діяльності організації відносин у колективі.

Мета адаптації з боку працівника – це максимально повне, швидке і ефективно пристосування до організації, створення в найкоротші терміни іміджу професіонала, бажання протягом тривалого часу залишатися співробітником організації.

**Завдання адаптації з точки зору працівника:**

- отримання знань про організацію, організаційну культуру, інформаційні потоки, формальні і неформальні зв'язки;
- знайомство зі стилем управління;
- отримання теоретичних і практичних знань про специфіку роботи;
- зниження рівня стресу, тривожності;
- продовження трудових відносин з організацією;
- встановлення партнерських відносин з колегами;
- формування і зростання почуття задоволеності від роботи в організації.

Таким чином, адаптація нового працівника в організації – це багатосторонній процес його пристосування до змісту і умов нового соціального середовища.

### **2.3. Управління процесом трудової адаптації**

Однією з важливих проблем кадрової роботи на підприємствах при залученні персоналу є управління трудовою адаптацією.

**Управління процесом адаптації** – це активний вплив на фактори, які впливають на її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків. Управління трудовою адаптацією вимагає опрацювання в першу чергу трьох організаційних елементів:

**1. Структурне закріплення функції управління адаптацією:**

- виділення відповідного підрозділу у системі управління персоналом. Найчастіше функції з управління адаптацією входять до складу підрозділу з навчання персоналом;

– розподілення фахівців, що займаються управлінням адаптацією, по підрозділах. У даному випадку фахівець з персоналу стає куратором певних підрозділів;

– розвиток наставництва як форми довіри до досвідченого співробітника;

– розвиток структурних взаємозв'язків системи управління персоналом зі службою організації управління.

## **2. Технологія процесу управління адаптацією:**

– організація семінарів, курсів з різних аспектів адаптації;

– проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником;

– організація інтенсивних короткострокових курсів для керівників, які вперше займають у цю посаду;

– проведення організаційно-підготовчої роботи при впровадженні нововведень;

– спеціальні курси підготовки наставників;

– використання методу поступового ускладнення завдань, що виконуються новим працівником;

– виконання разових громадських доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом;

– виконання разових доручень з організації роботи органу управління;

– підготовка заміни кадрів при їх ротації;

– проведення в колективі різних підрозділів спеціальних рольових ігор по згуртуванню співробітників.

## **3. Інформаційне забезпечення процесу адаптації.**

Збір і обробку інформації про рівень і тривалість адаптації доцільно проводити в рамках поточної ділової оцінки.

Розробка заходів, що позитивно впливають на трудову адаптацію, передбачає знання як суб'єктивних характеристик працівника (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, стаж та ін.), так і чинників робочого середовища, характер їхнього впливу (прямий або непрямий) на показники і результати адаптації.

**При управлінні процесом трудової адаптації варто враховувати:**

– наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці і т.д.);

- обмеження у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок і т.п.);
- розходження на новому і на попередньому місці роботи;
- особливості нової і попередньої професій.

Програми адаптації можуть бути різними – від неформальних, які передбачають в основному усну інформацію, до формалізованих процедур, що зв'язують усні подання з письмовими і графічними установками.

Зміст програми залежить від наступних факторів: *змісту роботи, статусу та рівня відповідальності, робочого оточення чи особистих особливостей співробітника.*

На малих підприємствах програма адаптації проводиться менеджером-практиком, іноді з включенням працівників профспілки. На великих підприємствах можуть бути служби трудової адаптації працівників, які виступають як самостійні структурні підрозділи (відділи, лабораторії) або входять до складу інших функціональних підрозділів (бюро, група, окремі працівники) – у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці і заробітної плати і т.п.

Основні завдання служби трудової адаптації – розробка і впровадження за участю функціональних служб управління підприємством заходів щодо скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, стабілізації трудового колективу, зростання трудової віддачі працівників, підвищення задоволеності працею.

Важлива задача служби трудової адаптації полягає також у координації діяльності усіх ланок підприємства, що мають відношення до адаптації працівників.

Звичайно загальна програма адаптації включає ряд лекцій, екскурсій, практикумів, а також ряд загальних питань. Після проходження загальної програми адаптації нових працівників може бути проведена спеціалізована програма їх адаптації, що містить ряд спеціальних бесід із співробітниками того підрозділу, в яке прийшов новачок, так і співбесід з керівником. Традиційно в програмі адаптації виділяють такі основні напрямки:

- введення в організацію;
- введення в підрозділ;
- введення в посаду.



**Умовно процес адаптації можна розділити на 4 етапи:**

**Етап 1. Оцінка рівня підготовленості новачка.** Якщо співробітник має не тільки спеціальну підготовку, а й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших підприємств, період його адаптації буде мінімальним. Однак навіть у цих випадках в організації можливі незвичні для нього варіанти вирішення вже відомих йому завдань. На цьому етапі важливо провести аналіз очікувань працівників, а також скласти прогноз новачка;

**Етап 2. Орієнтація** – отримання новим співробітником інформації про організацію, в якій він починає працювати. Практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього пред'являються з боку організації.

**Етап 3. Дієва адаптація.** Пристосування новачка до свого статусу в значній мірі обумовлюється його включенням в міжособистісні стосунки з колегами. Необхідно надати новачкові можливість активно діяти в різних сферах, перевіряючи отримані знання в організації.

**Етап 4. Функціонування. Завершальний етап адаптації.** Характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи. Тут важлива сучасна ліквідація причин конфліктних ситуацій, можливе прийняття санкцій щодо тих, хто зобов'язаний був усунути причини не адаптації. Як правило, при спонтанному розвитку процесу адаптації цей завершальний етап настає після 1-1,5 років роботи, а при управлінні процесом адаптації – через кілька місяців.

Таким чином, основу процесу управління адаптацією, що припускає певну технологію, складають конкретизацію підходів до кожного працівника, визначення значимості тієї чи іншої сторони адаптації для конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів для полегшення її проходження.

Отже, в сучасній науковій літературі є різні підходи до визначення місця і ролі процесу адаптації персоналу в переліку функцій кадрового менеджменту: Їх розглядають як заключну частину процесу відбору персоналу, як початковий етап навчання і розвитку, як створення умов праці, але можна сказати однозначно, адаптація персоналу – є однією з функцій управління, без якої система управління персоналом не мала би логічного циклу.

Адаптація – це взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому вливанні співробітника в нові професійні, соціальні й організаційно-економічні умови праці.

На сьогоднішній день як в Україні, так і в інших пострадянських країнах домінуюча кількість компаній не приділяє належної уваги процесу адаптації нових співробітників. Лише в деяких компаніях адаптація – це не тільки формалізована процедура, що складається з декількох окремих етапів, але й процес, важливість якого розуміють як співробітники служби управління, так і керівники. Таким чином, щоб адаптація нових співробітників не закінчувалася звільненням, необхідно розуміти важливість її і вміти правильно організувати цей процес.

**Питання для самоконтролю:**

- 1. Сутність і види адаптації персоналу організації.*
- 2. Цілі та завдання трудової адаптації.*
- 3. Етапи адаптації.*
- 4. Напрямки адаптації.*
- 5. Технологія процесу управління адаптацією.*
- 6. Інформаційне забезпечення процесу адаптації.*
- 7. Завдання адаптації з точки зору працівника.*

**Нові категорії та поняття:**

*Адаптація, первинна та вторинна адаптація, трудова адаптація, професійна адаптація, соціально-психологічна, психофізіологічна адаптація, управління процесами адаптації.*



## РОЗДІЛ 3

# КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

- 3.1. Кадрова політика організації: суть, завдання та фактори впливу на неї.
- 3.2. Типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна. Відкрита та закрита кадрова політика.
- 3.3. Елементи кадрової політики та їх характеристика.
- 3.4. Напрями кадрової політики. Оцінка вибору кадрової політики.

### **3.1. Кадрова політика організації: суть, завдання та фактори впливу на неї**

**Кадрова політика** – система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального, високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства, адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах. В широкому розумінні – це система усвідомлених та обґрунтованих правил і норм, які приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми. У вузькому розумінні – сукупність конкретних правил і побажань у взаємовідносинах працівників і організацій.

Звідси політика організації - це система принципів та правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Будь - яка організація розробляє і здійснює свою функціональну політику, в тому числі і кадрову. Такий підхід характерний не тільки для приватних організацій, а й для системи державної служби. В організаціях реалізується принципи відповідності функціональної політики і стратегії розвитку організації.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється завдяки кадровій політиці.

**Кадрова політика** – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання.

Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

На будь-якому, особливо переломному етапі функціонування суспільства, одним із найважливіших факторів його розвитку та прогресивного поступу була і залишається кадрова політика, яка визначає основний зміст і характер усіх видів соціального управління в державі і на підприємстві.

**Кадрова політика** – один з головних напрямків діяльності держави, який охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування та раціональне використання людських ресурсів,

забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу. Це одна з базових сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, оскільки безпосередньо пов'язана з активізацією людського чинника, реалізацію економічних, політичних та соціальних програм.

**Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:**

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно стратегії розвитку;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

**Вихідними документами для формування кадрової політики є:**

- загальна декларація прав людини;
- Конституція (Основний Закон);
- Цивільний кодекс;
- Трудовий кодекс.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього.

**До зовнішніх факторів відносяться:**

- національне трудове законодавство;
- взаємовідношення з профспілками;
- стан економічної кон'юнктури;
- стан і перспективи розвитку ринку праці.

**Внутрішніми факторами є:**

- структура цілі і стратегії організації;
- територіальне розміщення;
- технологія виробництва;
- організаційна культура;
- кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;
- фінансові можливості організації, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- існуючий рівень оплати.

### **3.2. Типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна, відкрита та закрита кадрова політика**

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням дійсного стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки із засобами, методами і пріоритетами.

Зарубіжні спеціалісти виділяють кілька типів кадрової політики в умовах кризового стану економіки. Аналіз існуючих в певних організаціях кадрових політик дозволяє виділити як мінімум дві основи для їх угруповання.

Перша основа пов'язана з рівнем сприйняття тих правил та норм, які лежать в основі кадрових заходів. За цією основою можна виділити такі типи кадрової політики:

- пасивна;
- реактивна;
- превентивна;
- активна.

Другою основою для диференціації кадрових політик можуть бути ступінь відкритості організації по відношенню до зовнішнього оточення при формуванні кадрового складу, його принципова орієнтація на внутрішні чи зовнішні джерела укомплектування.

Розглянемо докладніше кожен зі згаданих типів кадрової політики:

– **“пасивна політика”** – керівництво організації не має вираженого плану дій по відношенню до власного персоналу, а кадрова робота перетворюється до рутинного функціонування чи ліквідації “непередбачених негативних наслідків”. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. В плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення;

– **реактивний тип** характеризується тим, що керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його

розвитку у відповідності з потребами організації вимогами діючого законодавства;

– **превентивний** обумовлює, що керівництво підприємства має обґрунтуванні прогнози розвитку ситуації, однак немає засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньо терміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньо терміновий прогнози потреби в персоналі;

– **активний** (раціональний) тип з точки зору механізмів, які використовуються керівництвом організації, можна виділити два види кадрової політики – раціональну та авантюристичну.

При **раціональній** кадровій політиці керівництво організації має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації та має не тільки засіб діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньострокові та довгострокові терміни. До складу програм розвитку організації входять короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози у потребах в кадрах (якісний та кількісний). Окрім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

При **авантюристичній** кадровій політиці керівництво організації не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне вплинути на неї. Кадрова служба, як правило, не має у своєму розпорядженні засобів прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, однак у програмах розвитку включені плани кадрової роботи, частіше зорієнтовані на досягнення цілей, поважних для розвитку організації, але не проаналізованих з точки зору зміни кадрової ситуації. План роботи з персоналом в такому випадку будується на достатньо емоційному, мало аргументованому уявленню про цілі роботи з персоналом.

**Кадрова політика в умовах кризи буде ефективною за таких умов:**

- скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях;
- зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;

– врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;

– виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;

– проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;

– збереження кадрового ядра підприємства;

– прийом перспективних працівників зі сторони;

– централізація фінансового менеджменту, яка повинна забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:

– розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;

– активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;

– переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;

– залучення працівників до управління виробництвом.

Ефективна кадрова політика повинна бути:

– складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;

– гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого – динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ситуації;

– економічно-обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

– стабільними можуть бути і ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу і організаційної культури підприємства.



В залежності від організації на власний чи зовнішній персонал, ступінь відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрової політики виділяють відкриту та закриту кадрову політику.

**Відкрита кадрова політика** характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так із найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

**Закрита кадрова політика** характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

### **3.3. Елементи кадрової політики та їх характеристика**

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації.

Вона включає такі елементи: **тип влади в суспільстві, стиль керівництва, філософію підприємства, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації**, і через них реалізується.

Формування кадрової політики здійснюється на основі загальної Декларації прав людини, Конституції держави, Програм керуючої партії, Цивільного кодексу та Кодексу законів про працю. Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства і кадровими службами.

## 1. Типи влади в суспільстві

В суспільстві історично відомі три типи влади, які виникли кілька тисячоліть тому і дійшли до нашого часу через досвід народів і особистостей. Назва їх походить від грецького слова «kratos» - влада.

**Охлократія** (ohlos - натовп) – буквально влада натовпу, яка характеризується відсутністю чіткого підпорядкування громадян нормам моралі та права, і суспільна поведінка яких визначається на стихійних зборах, мітингах, демонстраціях. В основі цієї влади- критика і заперечення існуючих законів держави, громадянської моралі, інститутів влади і апеляції до примітивних інтересів людей.

**Автократія** (author- автор) – необмежена влада однієї особи. Залежно від форми і міри примусу народу виділяють такі модифікації автократії з найбільш вираженими представниками:

- тиранія (Нерон, Іван Грозний);
- диктатура (Гітлер, Сталін);
- монархія (Петро I, Наполеон, Катерина II);

Автократія доцільна, коли проводиться принципово нова політика в суспільстві, на підприємстві і необхідно подолати супротив натовпу і старих традицій та підпорядкувати її основній цілі нового лідера. Якщо лідер держави, суспільства, підприємства прогресивний, розумний, то автократія- єдиний спосіб швидкого введення новацій і вирішення поставлених завдань.

**Демократія** (demos- народ) - передбачає владу народу на основі самоврядування. Демократія дозволяє використовувати внутрішній потенціал людини, перейти від методів примусу до методів переконань. Розвиток демократії можливий за умов використання в управлінні професійних менеджерів, вибору керівника трудовим колективом, розвитку самоуправління. Демократія базується на принципах самоврядування, виборності керівників, зміною органів влади, підпорядкованості меншості більшості.

**2. Стиль керівництва** - це типова для керівника (лідера) система прийомів впливу на підлеглих. Тобто стиль керівництва визначає ставлення його до підлеглих.

**Авторитарний стиль** - керівник при прийнятті рішень орієнтується на власні цілі, критерії та інтереси, практично не рахуючись з думкою колективу та обмежуючись вузьким колом однодумців. У впровадженні рішень в житті займає жорстку позицію,

активно використовує методи адміністративного і психологічного впливу. Опозицію не визнає, звільняє неугодних працівників. Завжди впевнений у собі, спирається на свої знання, так і зв'язки з державними органами влади. Керівник такого типу може досягнути високих успіхів, але й може привести свою організацію до банкрутства.

**Демократичний стиль** базується на поєднанні принципу одноосібного керівництва і самоврядування. Керівник цього типу вибирається членами трудового колективу відкрито на зборах і повинен відстоювати і виражати його інтереси. Як правило, він може успішно виявляти, приймати і реалізувати стратегічні цілі розвитку підприємства, поєднуючи групові інтереси. В роботі опирається на групу однодумців, він є добрим дипломатом, стратегом, політиком.

**Ліберальний стиль** - керівник у прийнятті рішень орієнтується на цілі та інтереси окремих груп трудового колективу, постійно маневрує, часто займає різні позиції сторін. Переваги ліберального стилю – в груповому прийнятті управлінських рішень, проте часто ліберальний керівник немає сильної волі, чіткої цілі, глибоких знань.

**Змішаний стиль** - передбачає поєднання перерахованих вище типів керівництва.

**3. Філософія підприємства** - це сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної цілі підприємства.

Філософія підприємства включає такі розділи:

- цілі і завдання підприємства, ділові та моральні якості персоналу;
- умови праці, робоче місце, оплата й оцінка праці;
- соціальні цінності та соціальні гарантії.

**4. Правила внутрішнього трудового розпорядку** працівників і службовців є важливим нормативним документом, що регламентує найм і звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній, нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу законів про працю і типовим правилам а також враховувати специфіку підприємства. Він включає такі розділи:

- загальні положення;
- порядок найму і звільнення працівників;
- час праці і відпочинку;

- основні обов'язки працівників та адміністрації;
- службова та комерційна таємниця;
- міри заохочення і покарання.

**5. Колективний договір** - правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між найманими працівниками і роботодавцями. Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- забезпечення рівноправності сторін, дотримання норм законодавства;
- встановлення форм, систем і рівня заробітної плати, режиму роботи й умов праці;
- забезпечення участі членів трудового колективу в управлінні організацією;
- реальність забезпечення прийнятих зобов'язань, контроль за виконанням колективного договору і відповідальність сторін.

Колективний договір може передбачати додаткові, порівняно з чинним законодавством і угодами, гарантії, соціально-побутові пільги.

Укладанню колективного договору передують колективні переговори. Терміни, порядок ведення переговорів, вирішення розбіжностей, що виникають під час їх ведення, порядок розробки, укладання та внесення змін і доповнень до колективного договору, відповідальність за його виконання регулюються Законом України «Про колективні договори і угоди».

Колективні договори підлягають підвідомчій реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади.

Колективний договір набирає чинності з дня його підписання представниками сторін, або з дня, зазначеного в ньому і діє протягом встановленого терміну.

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства, установи, організації незалежно від того, чи є вони членами професійної спілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства, установи, організації.

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

### **3.4. Напрями кадрової політики. Оцінка вибору кадрової політики**

Кадрова політика в організації може здійснюватися за такими напрямками:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;

- розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на основі удосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників;

- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею;

- забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;

- визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;

- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом;

- покращення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством.

З метою вивчення реакції колективу на вибрану кадрову політику необхідно проводити соціологічні дослідження та аналіз їх ефективності. Правильно вибрана кадрова політика забезпечує:

- своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого і управлінського персоналу, з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства;

- стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства;

- раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою;

- ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника;

- створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження;

- розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною;

– стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі;

– стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу.

Оскільки кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства, то обґрунтування її вибору залежить від того, як якісно були проведені маркетингові дослідження підприємством можливої реалізації своєї продукції і його конкурентоздатності. Тому загальний план кадрової політики повинен корегуватись відповідно до змін, що складаються.

При оцінці кадрової політики потрібно враховувати можливість інтегральних ефектів, коли остаточний результат діяльності вищий, ніж проста сума окремих результатів. Оцінка кадрової політики на її відповідність умовам, що складаються на підприємстві в роботі з персоналом, сприймається колективом досить спокійно.

Система керування персоналом повинна носити комплексний характер і будуватися на концепції, відповідно до якої робоча сила розглядається як не поновлюваний ресурс чи людський капітал.

### **Питання для самоконтролю:**

- 1. Суть, завдання та фактори кадрової політики.*
- 2. Стилі керівництва і їх характеристика.*
- 3. Відкрита та закрита кадрова політика, їх відмінність.*
- 4. Типи кадрової політики.*
- 5. Елементи кадрової політики та їх характеристика.*
- 6. Напрями кадрової політики. Оцінка вибору кадрової політики.*
- 7. Ефективність кадрової політики.*

### **Нові категорії та поняття:**

*Кадрова політика; відкрита та закрита кадрова політика; пасивна, реактивна, превентивна, активна (раціональна) кадрова політика, авантюристична; охлократія; автократія, демократія, авторитарний, демократичний, ліберальний та змішаний стиль управління.*



## РОЗДІЛ 4

# КАДРОВА СЛУЖБА ПІДПРИЄМСТВА

- 4.1. Кадрова служба підприємства:  
поняття, структура.
- 4.2. Функції та завдання кадрової служби  
підприємства.
- 4.3. Права, обов'язки відповідальність  
керівника кадрової служби.
- 4.4. Функції менеджера по персоналу  
підприємства.
- 4.5. Основні типи організаційної  
структури кадрової служби.  
Співробітництво з іншими  
структурними підрозділами  
організації.
- 4.6. Кадрові служби в зарубіжних фірмах.

## **4.1. Кадрова служба підприємства: поняття, структура**

*Кадрова служба підприємства* - це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими у посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом у межах обраної кадрової політики.

Робота з кадрами підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою

Роль кадрової служби в апараті управління безупинно росте. Так, виникає необхідність в обґрунтованому підборі, організації навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці і вихованні кадрів підприємства. Особливо зростає роль кадрових служб щодо набору випускників технікумів, інститутів і університетів, які володіють сучасними знаннями з таких дисциплін, як: маркетинг, менеджмент, ринкова стратегія, ціноутворення і т.п. Крім цього, необхідно також систематично підвищувати кваліфікацію як працівників апарату управління, так і працівників, зайнятих оперативною діяльністю.

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т.д.).

Структура кадрової служби може бути різною залежно від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою.

У великій виробничій або комерційній структурі виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом за різними напрямками діяльності в сфері людських ресурсів, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора.

Посада керівника служби персоналу у різних організаціях має різні найменування, а саме: директор роботи з персоналом, менеджер



персоналу, заступник директора в розвитку людських ресурсів чи інакше. В міру зростання організації зростає кількість фахівців, які працюють з персоналом, одночасно поглиблюється розподіл праці всередині служби.

**Повноцінна кадрова служба зазвичай включає у собі кілька секторів із чітким поділом функцій:**

1) сектор обліку і аналізу, кадрового діловодства. У його компетенцію входить розробка кадрового плану в бізнес-плані організації, підготовка штатного розкладу, посадових інструкцій, облік кадрів, створення бази даних працівників, формування та ведення особистих справ співробітників;

2) сектор добору фахівців (рекрутингу) займається комплектуванням штату, кадровим плануванням, пошуком і відбором персоналу, оцінює профпридатність здобувачів, оформляє прийом на роботу і т. д. Сектор потенціалу навчає нового працівника, вводить їх у посаду, організує навчання, на підвищення кваліфікації, планує кар'єру. Сектор мотивації проводить дослідження індивідуальної та групової мотивації, проводить атестацію, розробляє системи стимулювання персоналу, преміювання;

3) сектор соціальної політики створює сприятливий психологічний клімат у колективі, впроваджує корпоративну культуру, проводить соціометричні дослідження, заохочує індивідуальну і групову ініціативу, створює умови до творення та розвитку

Положення про кадрову службу має складатися з наступних розділів: загальних положень; завдання; структура; функції; стосунки з іншими підрозділами; права; обов'язки; відповідальність.

## **4.2. Функції та завдання кадрової служби підприємства**

Усі види роботи з персоналом у підприємстві пов'язані з функціями кадрової служби, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників кадрової служби щодо їх виконання. Слід зазначити, що робота кадрових служб має свою специфіку відповідно до особливостей керованого об'єкта, що характеризуються профілем його діяльності (виробнича, комерційна, фінансова і т.д.).

**До функцій кадрової служби підприємства належать:**

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація підбору, розміщення і виховання персоналу;
- дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;
- організація діловодства з роботи з персоналом;
- оцінка і атестація персоналу підприємства;
- організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою;
- поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

**Кадрова служба вирішує такі завдання:**

- здійснення роботи з добору, розстановки та використання робітників і фахівців;
- формування стабільного колективу;
- створення кадрового резерву;
- організація системи обліку кадрів.

**Повноваження кадрової служби:**

- право вимагати від усіх підрозділів організації необхідні матеріали;
- вирішувати питання працівників щодо переміщення і звільнення;
- право вимагати від інших підрозділів обов'язкове виконання тих вказівок, що передбачені положенням про кадрову службу.

### **4.3. Права, обов'язки відповідальність керівника кадрової служби**

Діяльність кадрової служби підприємства регламентується Положенням про кадрову службу.

Це положення включає наступні розділи:

**1. Загальні положення:** повинно бути зазначено, що кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і підлегла керівнику підприємства.

**2. Задачі відділу:** вказуються задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни.

Задачі відповідного підрозділу (відділу кадрів, служби персоналу і т.д.), як правило, полягають у такому:

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;

- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;

- організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

**3. Функції відділу:** визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач. Основними функціями підрозділу є:

- участь у розробці і реалізації цілей і політики підприємства в області управління людськими ресурсами; розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства;

- прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у рішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, змістом і характером роботи. Поліпшення якісного складу персоналу підприємства; створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;

- формування резерву кадрів на основі аналізу загальної і додаткової потреби в персоналі і політики планування кар'єри;

- організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу;

- забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;

- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;

- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства;

- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;

– постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;

– здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства;

– організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;

– здійснення представницьких функцій від імені підприємства в інших організаціях, що пов'язані з виконанням завдань підрозділу; виконання функцій із зв'язків з громадськістю, засобами масової інформації.

**4. Права відділу** виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства.

До прав відділу кадрів можуть належати такі:

– вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів. Брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів;

– залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод;

– запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для рішення задач підрозділу;

– запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм необхідні офіційні документи;

— контролювати стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства;

– вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів підприємства.

**5. Відповідальність відділу** обумовлює відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій і в цілому відділу кадрів.

#### **4.4. Функції менеджера по персоналу підприємства**

1. Організовує роботу з персоналом у відповідності із загальними цілями розвитку підприємства і конкретними напрямками кадрової політики для досягнення ефективного використання і професійного удосконалення працівників.

2. Забезпечує комплектування підприємства працівниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації.

3. Визначає потребу в персоналі, вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами.

4. Здійснює підбір кадрів, проводить співбесіди з кандидатами на роботу, у тому числі з випускниками навчальних закладів, з метою комплектування штату працівників.

5. Організовує навчання персоналу, координує роботу по підвищенню кваліфікації співробітників і розвитку їх ділової кар'єри.

6. Доводить інформацію з кадрових питань і важливих кадрових рішень до відома всіх працівників.

7. Організовує проведення оцінки результатів трудової діяльності працівників, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад.

8. Разом з керівниками структурних підрозділів бере участь у прийнятті рішень з питань приймання, переведення, просування по службі, пониження у посаді, накладенні адміністративних стягнень, а також звільнення працівників.

9. Розробляє систему оцінки ділових та особистих якостей працівників, мотивації їх кар'єрного росту.

10. Консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом.

11. Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів і конфліктів.

12. Складає і оформляє трудові договори та контракти, веде особові справи працівників та іншу кадрову документацію.

13. Здійснює керівництво підлеглими.

#### **4.5. Основні типи організаційної структури кадрової служби. співробітництво з іншими структурними підрозділами організації.**

Організаційна структура кадрової служби, що близька до ідеальної, може мати наступну структуру і функції:

##### **I. Сектор стратегічного управління кадровим потенціалом. Функції:**

- розробка стратегії управління кадровим потенціалом для досягнення цілей організації;
- планування розвитку персоналу організації;
- аналіз інформації з ринку праці;
- планування потреб в персоналі;
- забезпечення керівництва кадровою інформацією.

##### **II. Сектор найму персоналу. Функції:**

- поточне планування потреби в персоналі;
- набір персоналу (зовнішній і внутрішній);
- відбір і тестування персоналу та організація інших випробувань.

##### **III. Сектор професійної орієнтації та адаптації. Функції:**

- професійна орієнтація персоналу організації;
- адаптація персоналу (первинна і вторинна);
- планування збереження кадрового потенціалу організації.

##### **IV. Сектор стимулювання та оплати праці. Функції:**

- аналіз трудових процесів в організації;
- планування витрат на персонал;
- розробка трудових угод (контрактів);
- вивчення процесу мотивації праці;
- встановлення системи стимулів та компенсації;
- розробка системи оплати праці в організації.

##### **V. Сектор оцінки діяльності персоналу. Функції:**

- аналіз якості трудового процесу та рівня задоволеності потреб персоналу через діяльність в організації;
- вивчення морально-психологічного клімату в колективах;
- організація оцінки діяльності персоналу;
- оцінка змісту трудових процесів.

## **VI. Сектор підготовки та просування персоналу. Функції:**

- розробка навчальних програм;
- організація професійного навчання;
- розробка і корекція кар'єрних планів.

## **VII. Сектор трудових відносин. Функції:**

- укладання колективних договорів;
- укладання контрактів і трудових договорів;
- вивчення питання соціальної напруженості в колективах;
- розвиток стосунків керівництва організації з органами робочого самоврядування.

## **VIII. Сектор охорони праці та техніки безпеки. Функції:**

- організація курсів з охорони праці;
- вивчення умов праці та їх корекція;
- організація медичного обслуговування персоналу.

Кадрова служба у виробничому середовищі організації взаємодіє з усіма структурними підрозділами. **Спільно з планово-економічним відділом кадрова служба:**

- розробляє перспективні й поточні плани комплектування підприємства персоналом усіх професій і кваліфікацій;
- розраховує потреби в усіх категоріях персоналу з урахуванням змін складу працюючих при впровадженні нової техніки та технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів;
- складає кошторисно-фінансові розрахунки на організацію прийняття персоналу та молодих спеціалістів;
- готує розрахунки та пропозиції керівнику щодо плинності персоналу, стану трудової дисципліни;
- складає розділи звітності для органів статистики про наявність працюючих, плинність персоналу, потребу в ньому;
- готує пропозиції керівництву щодо коригування всіх згаданих планів у зв'язку із зменшенням або збільшенням обсягів виробництва, а також з інших причин.

## **Разом із відділом організації праці та соціального захисту:**

- вивчає та аналізує втрати робочого часу (хвороба, простої, відпустки з дозволу адміністрації, прогули та ін.), розробляє пропозиції щодо поліпшення умов праці, закріплення персоналу на підприємстві;

- готує матеріали для керівництва про заохочення, винагороди, стягнення за підсумками роботи за місяць, квартал, рік;
- організовує дослідження професійного, освітнього, складу працюючих за віком і статтю з метою поліпшення умов та продуктивності праці, удосконалення різних видів робіт з персоналом.
- розробляє форми морального та матеріального стимулювання і подає ці пропозиції керівництву підприємства на розгляд;
- перевіряє стан трудової дисципліни та розробляє заходи щодо її зміцнення;
- здійснює контроль за станом умов праці на підприємстві.

**Спільно з керівниками структурних підрозділів:**

- узгоджує питання прийому, звільнення та переміщення працівників підприємства;
- готує проекти пропозицій керівництву щодо складу атестаційних та кваліфікаційних комісій, порядку їх роботи, оформлення матеріалів для заохочення, винагород за високі показники у праці;
- виконує організаційну роботу щодо створення резерву персоналу на висування, вивчення ділових та особистісних властивостей працівників списку резерву;
- організовує роботу щодо добору молодих працівників для навчання у вищих навчальних закладах;
- Бере активну участь у розробці та здійсненні заходів щодо виховання працівників.

**Спільно з бухгалтерією підприємства:** Організовує та контролює виконання кошторисно-фінансового плану витрат на всі види робіт з персоналом, документальне оформлення прийому, переведення, відпусток, звільнень.

Разом із **юристоконсультом** організовує та здійснює контроль за дотриманням трудового законодавства, виконання наказів, вказівок і рішень з питань роботи з персоналом.

#### **4.6. Кадрові служби в зарубіжних фірмах**

Основними напрямками роботи щодо управління персоналом у США є: підбір, розвиток, розстановка, інструктаж.

Крім того, це функція:



- планування професійного зростання;
- професійного навчання;
- контролю дисципліни;
- обґрунтованості винагород;
- забезпечення здоров'я і безпеки;
- переміщення;
- пониження на посаді;
- звільнення.

До функції трудових відносин належать: проведення переговорів, бесід; розгляд скарг; вирішення трудових спорів; недопущення дискримінації працівників за ознаками раси, національності, статі, віку.

**Кадрові служби фірм і корпорацій США** є великими підрозділами, в яких працюють 50 і більше службовців з дуже високим статусом. Віце-президент компанії по кадрах звичайно є другою особою у компанії, і всі стратегічні рішення приймаються тільки за його участю.

**Відділи кадрів виконують таку роботу:**

- визначають потреби компанії у кадрах;
- здійснюють підбір, розстановку, оцінку та переміщення кадрів;
- розробляють політику і принципи роботи з резервом;
- вживають заходи щодо розвитку людського потенціалу;
- беруть участь у формуванні організаційної культури фірми, яка відіграє вирішальну роль в успіхах і невдачах фірми.

У **Німеччині кадрова політика** на великих фірмах проводиться спеціальними службами, розмір яких прямо залежить від чисельності зайнятих: на 130-150 працівників - один співробітник кадрової служби. На більшості фірм кадрові служби зайняті не тільки кадровими питаннями, але й виконують деякі економічні функції (розрахунок зарплати). Чисельність працівників кадрових служб підприємства у загальній чисельності працівників управління становить у середньому 28 %.

У цілому діяльність кадрових служб здійснюється за такими **напрямами**: управління кадровою політикою; планування штатного розпису; підбір і розстановка персоналу; управління кадрами; розрахунок заробітної плати; управління винахідницькою і раціоналізаторською роботою; організація навчання і підвищення

кваліфікації кадрів; навчання практикантів; вирішення соціальних питань; соціальне забезпечення працівників похилого віку; медичне обслуговування на виробництві; організація харчування; охорона праці і техніка безпеки; правові проблеми.

Близько 90 % фірм доручають відділам кадрів розрахунки заробітної плати, а 10 % делегують цю функцію працівникам фінансової служби або бухгалтерії.

**В Японії** головною проблемою управління персоналом є збільшення витрат на утримання персоналу, зниження рентабельності і ефективності управління. Основна причина - старіння зайнятого населення. Середній вік працюючого - 36 років. Заходи, які вживаються для удосконалення кадрової політики, зачіпають основи традиційного японського управління:

- принципи довічного наймання;
- підвищення заробітної плати і просування на посаді в залежності від стажу роботи.

Кадрові служби у фірмі мають високий статус і широкі повноваження для комплексного системного управління трудовими ресурсами. Істотним чинником є компетентність кадрової служби. Без грамотно організованої кадрової служби не може існувати жодна організація. Роль кадрової служби для підприємства обумовлена вимогами часу, за якими і будується єдина кадрова політика підприємства.

### **Питання для самоконтролю**

1. *Поняття та структура кадрової служби.*
2. *Функції та завдання кадрової служби підприємства.*
3. *Права, обов'язки відповідальність керівника кадрової служби.*
4. *Функції менеджера по персоналу підприємства.*
5. *Типи організаційної структури кадрової служби.*
6. *Співробітництво з іншими підрозділами організації.*
6. *Діяльність кадрових служб в зарубіжних фірмах.*

### **Нові категорії та поняття:**

*Кадрова служба підприємства,  
ділові, професійні і особисті якості працівника.*



## РОЗДІЛ 5

# КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ

- 5.1. Сутність, мета і завдання кадрового планування.
- 5.2. Основні види кадрового планування.
- 5.3. Склад інформації, необхідної для виконання розрахунків поточної і прогностичної потреби в кадрах.
- 5.4. Методи визначення потреби в кадрах організації певних професійно-кваліфікаційних груп.
- 5.5. Зовнішні і внутрішні чинники маркетингу персоналу.
- 5.6. Прогнозування в управлінні персоналом і його основні завдання.

## 5.1. Сутність, мета і завдання кадрового планування

Планування персоналу є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу.

**Мета кадрового планування** полягає в тому, щоб надати працюючим робочі місця в потрібний час і в потрібній кількості, у відповідності з їх здібностями і нахилами, а також потребами виробництва.

Практичною основою планування персоналу на підприємстві є плани економічного і соціального розвитку колективів.

Робочі місця з точки зору продуктивності і мотивації праці повинні дозволити працівникам оптимальним чином розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці і відповідати вимогам створення гідних людини умов праці і забезпечення зайнятості.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації так і в інтересах персоналу. Для організації важливо мати в своєму розпорядженні висококваліфікований персонал з метою досягнення цілей організації.

**Кадрове планування повинно дати відповіді на питання:**

1. Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібні?
2. Як залучити потрібний і скоротити надлишковий персонал?
3. Як краще використати персонал у відповідності з його здібностями ?
4. Яким чином забезпечити розвиток кадрів для нових кваліфікованих робіт, а також підтримка знань у відповідності з запитами виробництва ?
5. Яких витрат потребують заплановані кадрові заходи ?

Планування персоналу охоплює:

- прогнозування перспективи потреб підприємства в персоналі (за окремими його категоріями);
- вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили);
- аналіз стану робочих місць підприємства;
- розроблення програм та заходів щодо розвитку персоналу.

На промисловому підприємстві робітники є головним ядром, оскільки від них залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і спеціалістів, рівня їх

кваліфікацій, відповідальності, творчості, виконавської та трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства, рівень технічного прогресу і рівень організації виробництва.

На підприємствах аналізується виконання плану з чисельності і складу працівників. Метою цього аналізу є:

- визначення відповідності між фактичною і плановою чисельністю працівників загалом і за окремими категоріями;
- розподіл працівників за характером виробництва (основне і допоміжне);
- визначення складу працівників за статтю, стажем, віком і освітою;
- з'ясування причин відхилення фактичної чисельності від планової;
- установлення якісних змін у складі працівників;
- виявлення розмірів і причин плинності.

## **5.2. Основні види кадрового планування**

**Кадрове планування можна поділити на:**

- планування потреб у персоналі (оцінку наявного потенціалу трудових ресурсів; оцінку майбутніх потреб; розробку програм по розвитку персоналу);
- залучення (набору) персоналу;
- використання і скорочення персоналу (покликано показати: кого варто скоротити, де і коли; політику оголошення про скорочення і виплати вихідних допомог; кроки, які необхідно почати, щоб допомогти скороченим працівникам знайти нову роботу; програму консультування з профспілками чи асоціаціями працівників);
- навчання персоналу (повинно враховувати: необхідну кількість учнів; кількість існуючих працівників, що потребують навчання чи перенавчання; нові курси чи витрати на існуючі);
- збереження кадрового складу;
- витрат на утримання персоналу.

**Основні види планування:**

- довгострокове;
- перспективне;

– поточне.

Довгострокове планування охоплює період 15- 20 років і виступає у формі цільових комплексних програм.

Комплексна програма кадри передбачає вирішення наступних, основних напрямків роботи з персоналом:

1. Вдосконалення планування і організація кадрової роботи, створення комплексної системи управління кадрами на основі використання електронно обчислювальної техніки.

2. Вдосконалення системи комплектування, підготовки і підвищення соціально-демографічної і професійно - кваліфікаційної структури.

3. Управління дисципліною праці, стабілізація виробничих колективів на основі скорочення, втрат робочого часу, плинності кадрів, покращення умов праці, відпочинку працюючих.

4. Підвищення творчої ініціативи і трудової активності робітників, підвищення їх культурного рівня, розвиток демократичних принципів в управлінні виробництвом.

На основі довгострокових планів розробляються перспективні і поточні плани, які в сукупності відображають єдину систему планування кадрової роботи.

**Перспективні або п'ятирічні плани роботи з кадрами включають в себе таких 3 розділи:**

– заходи по вдосконаленню складу кадрів, тобто керівників, спеціалістів і робітників;

– заходи з розвитку персоналу, тобто заходи по підготовці, перепідготовці і підвищенні кваліфікації і створення системи безперервної освіти;

– заходи з виховання кадрів.

**Поточний план** конкретизує показники довгострокового і перспективного плану роботи з кадрами, відображає питання комплектування підрозділів необхідними працівниками, їх розміщення, навчання, оцінка діяльності, підвищення кваліфікації, контроль раціонального використання робочого часу і здійснення запланованих заходів по роботі з кадрами.

### **5.3. Склад інформації, необхідної для виконання розрахунків поточної і прогностичної потреби в кадрах**

Для проведення аналізу наявності персоналу необхідно з допомогою спеціально розроблених анкет зібрати наступну інформацію:

1. Дані про постійний склад персоналу.
2. Дані про структуру персоналу.
3. Плинність кадрів.
4. Втрати робочого часу в результаті простоїв, по хворобі.
5. Дані про тривалість робочого дня.
6. Заробітна плата робітників і службовців, її структура, основна і додаткова заробітна плата, надбавки до заробітної плати.
7. Кількість навчальних місць, система підготовки і підвищення кваліфікації, забезпечення навчальними місцями відповідно до потреб.
8. Кількість робітників, службовців і керівників, які повинні навчатися в навчальних закладах, в тому числі підготовка резерву кадрів управління.

**Інформація про персонал повинна відповідати вимогам:**

**Бути простою** – це означає, що інформація повинна вміщувати стільки даних і в такому обсязі, який необхідний для конкретного випадку.

**Бути наочною.** Дані повинні бути представлені таким чином, щоб можна було швидко визначити головне.

**Має бути однозначною.** Дані повинні бути систематичні і логічні.

**Актуальною.** Дані повинні бути новими, оперативними і своєчасними і повинні подаватись без запізнення.

**Бути послідовною.** Дані повинні підраховуватись за єдиними формами розрахунку і мати однакову методику.

### **5.4. Методи визначення потреби в кадрах організації певних професійно-кваліфікаційних груп**

**До основних методів планування і прогнозування кадрової роботи належать:**

- балансовий метод;
- метод порівняльного аналізу;

- метод експертних оцінок;
- системний аналіз;
- моделювання;
- економіко-математичні методи.

**На основі цих методів аналізується:**

- динаміка соціальних і кадрових процесів у трудових колективах,
- виявляються закономірності в їхньому розвитку,
- визначаються конкретні шляхи оптимізації цих процесів з урахуванням специфіки діяльності конкретної організації, підприємства.

Практика показує, що методи прогнозування кадрової роботи та вдосконалення якісного складу кадрів на рівні підприємств і організацій застосовуються поки що епізодично. Сучасна кадрова політика вимагає комплексного їх використання при розробці соціально-економічних програм розвитку підприємств, галузей.

Прогнозування професійної кваліфікаційної структури робітників в організації ґрунтується на даних прогнозів загальної чисельності персоналу, фінансових можливостей щодо забезпечення подальшого розвитку персоналу, конкурентоспроможності організації, обсягів інвестування заходів НТП, реконструкції, впровадження нової техніки і технології.

**Базова потреба підприємства в кадрах:**

$$Ч_б = ОП / В,$$

де ОП – обсяг виробництва;

В – виробіток на одного працюючого.

**Загальна потреба підприємства в кадрах:**

$$Ч_з = Ч_б / ДП,$$

де  $Ч_б$  – базова потреба в кадрах, що визначається обсягом виробництва;

ДП – додаткова потреба в кадрах.

Додаткова потреба в кадрах – це різниця між загальною потребою і наявністю персоналу на початок розрахункового періоду:

$$ДП = Ч_{пл.} - Ч_{баз.},$$

де  $Ч_{пл.}$  і  $Ч_{баз.}$  – загальна потреба у фахівцях в плановий і базовий періоди.

**Чисельність адміністративно-управлінського персоналу за методом Розенкранца:**



$$Ч = \sum_{i=1}^n \frac{m_i \cdot t_i}{i=1} \cdot K_{нрч} + \frac{t_p}{T} \cdot \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}},$$

де  $Ч$  – чисельність управлінського персоналу певної професії, спеціальності, підрозділу;

$n$  – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження підрозділу або групи співробітників;

$m_i$  – середня кількість певних дій (розрахунки, обробка замовлень, переговори) в рамках  $i$ -го виду робіт за встановлений період (наприклад за рік)

$t_i$  – час, необхідний для виконання однієї дії в рамках  $i$ -го виду організаційно управлінських робіт;

$T$  – робочий час одного співробітника відповідно до трудового договору за певний проміжок календарного часу, прийнятого у розрахунках;

$K_{нрч}$  – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{фрч}$  – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

$t_p$  – час на виконання різних робіт, які неможливо врахувати у попередніх планових розрахунках.

□ Коефіцієнт необхідного розподілу часу:

$$K_{нрч} = K_{др} K_в K_{пер},$$

де  $K_{др}$  – коефіцієнт, що враховує затрати на додаткові роботи, попередньо не враховані в часі, потрібному для виконання певного процесу. Як правило знаходиться в межах  $1, 2 \leq K_{др} \leq 1,4$ ;

$K_в$  – коефіцієнт, що враховує затрати на відпочинок працівника, протягом робочої доби. Як правило встановлюється на рівні 1,12;

$K_{пер}$  – коефіцієнт перерахунку наявної кількості у спискову.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу ( $K_{фрч}$ ) визначається відношенням загального фонду робочого часу будь-якого підрозділу до часу, розрахованого як  $(\sum m_i \cdot t_i)$

Для використання формули Розенкранца у планових розрахунках їй надається такий вигляд:

$$Ч = \frac{\left( \sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i \right) \cdot K_{фрч}}{T}$$

Тому що величини  $t_i$  та  $K_{фрч}$  невідомі.

## 5.4. Зовнішні та внутрішні чинники маркетингу персоналу

**Маркетинг персоналу** – це вид управлінської діяльності, що направлений на визначення і задоволення потреби в персоналі.

**Завдання маркетингу персоналу** – володіти ситуацією на ринку праці для ефективного покриття потреб в персоналі і реалізації цілей організації.

Джерелами інформації для персонал-маркетингу є:

- навчальні програми і плани випуску спеціалістів в навчальних закладах,
- навчальні програми додаткової освіти в комерційних навчальних центрах і курси перенавчання при біржах праці,
- аналітичні матеріали, що публікуються державними органами з праці і зайнятості,
- інформаційні матеріали, повідомлення служб зайнятості, спеціалізовані журнали і спеціальні видання,
- мережа науково-технічних бібліотек, в яких можуть готуватися тематичні, аналітичні огляди, технічні виставки, конференції, семінари та ін.

Оскільки організація є відкритою системою, то її потреба в робітниках і фахівцях формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

### **Зовнішні фактори:**

1. Макроекономічна ситуація в країні. Саме від темпів росту ВВП, рівня інфляції, структурних змін в галузях економіки, залежить стратегія підприємства щодо розширення чи зменшення обсягів виробництва, а значить і потреба в трудових ресурсах.

2. Ситуація на ринку праці, тобто який попит на робочу силу.

3. Розвиток технологій. Він формує зміну вимог до спеціальностей, а відповідно до того буде змінюватись структура робочих місць, яка потребує відповідної підготовки і перепідготовки.

4. Розвиток законодавства, можливі зміни в галузі охорони праці і зайнятості.

5. Кадрова політика організації конкурентів. Це вивчення форм і методів роботи з кадрами, з метою розробки власної стратегії, поведінки, що направлена на зміну в кадровій політиці, відповідати вимогам створення гідних для людини умов праці.

**Внутрішні фактори** що визначають напрямки маркетингу – персоналу.

1. Цілі організації, стратегія розвитку організації та стратегія управління персоналом організації. Цілі і завдання формують стратегію маркетингу як у сфері виробництва та реалізації продукції (послуг), так й в сфері маркетингу персоналу. Чим конкретніші цілі, тим легше визначити потребу в робочій силі, розробити заходи щодо покриття цієї потреби та розвитку персоналу.

2. Фінансові ресурси і кадровий потенціал персоналу самої організації.

3. Джерела покриття потреби. Ефективність напрямів маркетингу персоналу залежить від координації діяльності керівників організації, працівників служби управління персоналом і відділу маркетингової служби.

Враховання зовнішніх і внутрішніх факторів, дозволяють розробити комплекс заходів з відбору та розвитку персоналу, визначити обсяг фінансових ресурсів, необхідних для досягнення зазначених цілей організації.

#### **Основні напрями персонал-маркетингу:**

- розробка вимог до персоналу;
- визначення потреби у персоналі;
- розрахунок планових витрат на найм та подальший розвиток персоналу;
- вибір шляхів покриття потреби в персоналі організації.

### **5.6. Прогнозування в управлінні персоналом і його основні завдання**

Прогнозування застосовується для передбачення зміни структури й динаміки кадрової роботи на основі аналізу минулого і сьогодення. Суть прогнозу структури кадрів, шляхів її удосконалення визначається передбаченням змін у системах добору, підготовки, розстановки і виховання кадрів, станом демографічних змін в регіоні та країні, зростанням вимог до кадрів і кадрової роботи.

**Основні етапи прогнозування.** Виділяють такі етапи:

**1. Ретроспекція** – вивчення стану кадрової роботи і структури кадрів у минулому (за останні 10-15 років).

**2. Діагноз** – вивчення характеру і стану кадрової роботи та структури кадрів на підставі всебічного їх дослідження. Насамперед виявляються тенденції в розвитку структури кадрів, визначаються

шляхи вдосконалення кадрової роботи, мети прогнозування і коло кадрових знань, що підлягають вирішенню.

**3. Вибір методу** – найбільш відповідальний етап у прогнозуванні кадрової роботи. Методи можуть бути формалізовані і неформалізовані: у першому випадку використовується апарат математичної статистики, у другому експерименті – оцінки та пропозиції якісного характеру на основі останніх досягнень науки і практики в області підбору, підготовки, розстановки і виховання кадрів.

**4. Прогноз** – передбачення основних змін і структурних зрушень у професійно-кваліфікаційному та соціально-демографічному складі кадрів організації та проведення кадрової роботи.

### **Питання для самоконтролю**

- 1. Основні види кадрового планування та їх характеристика.*
- 2. Чинники, що впливають на управлінську діяльність.*
- 3. Методи визначення потреби в кадрах організації певних професійно-кваліфікаційних груп.*
- 4. Як відбувається збір інформації необхідної для виконання розрахунків поточної і прогнозної потреби в кадрах.*
- 5. Основні види та завдання прогнозування.*

### **Нові поняття та категорії:**

*Ретроспекція, діагноз, прогноз,  
базова потреба, плинність кадрів.*



## РОЗДІЛ 6

# ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ КАДРІВ

- 6.1. Поняття професійної мобільності кадрів. Рух персоналу.
- 6.2. Ділова оцінка кадрів. Система методів оцінки управлінського персоналу.
- 6.3. Ділова оцінка працівника й оплата праці. Атестація – як основний метод ділової оцінки персоналу.
- 6.4. Поняття «управління компенсацією». Термін «заробітна плата».

## 6.1. Поняття професійної мобільності кадрів. Рух персоналу.

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

Мобільність персоналу характеризується його здатністю швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, змісту праці і т.д.

Форми прояву мобільності персоналу достатньо різноманітні. У зв'язку з цим основне завдання керівництва полягає у тому, щоб використати найбільш раціональні з них відповідно до конкретних умов діяльності підприємства.

На рівні підприємства особливий інтерес має професійна мобільність кадрів. Так, саме зміною професії найчастіше супроводжується перестановка (ротація) кадрів, перерозподіл робочої сили у підприємстві між окремими видами робіт і структурними підрозділами.

Управління мобільністю персоналу передбачає цілеспрямований вплив на процес руху персоналу з метою забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого боку.

**Професійна мобільність** – це психологічна готовність робітника, фахівця до розв'язку широкого кола виробничих завдань, здатність оперативно, швидко перебудовуватись в залежності від ситуації, оскільки найбільш ефективною відповіддю людини на невизначеність та проблемність трудової ситуації є гнучкість поведінки, що проявляється в її здатності вчасно змінювати стратегію або засіб дій у відповідності з умовами праці, що змінюються.

**Професійна мобільність** передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію. На рівні підприємства розрізняють *внутрішню* і *зовнішню мобільність*.

**Внутрішня мобільність** характеризується рухом персоналу всередині підприємства (ротацією кадрів, внутрішнім набором на керівні посади, взаємозамінністю працівників у трудовому процесі) і є, безумовно, позитивним процесом, оскільки полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.

**Зовнішня мобільність** означає рух персоналу між даним підприємством та зовнішнім ринком праці. Певною мірою вона

необхідна й позитивна, оскільки забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями. Однак надто висока зовнішня мобільність (що виражається показниками обороту і плинності кадрів) майже напевно є результатом прорахунків у кадровій роботі підприємства і завдає йому неабияких збитків.

Професійна мобільність розглядається як зміна трудової позиції або ролі фахівця, обумовлена зміною місця роботи або професії. За такого підходу у понятті «професійна мобільність» розрізняють *об'єктивний, суб'єктивний і характерологічний аспекти*.

**Об'єктивний аспект** охоплює науково-технічні та соціально-економічні передумови, а також сам процес зміни професії. Щодо чинників, які стимулюють професійну мобільність, то акценти перенесені з науково-технічних досягнень, що прискорювали процес виникнення нових професій і потребували перекваліфікації робітників за радянських часів на фактори розвитку ринкових відносин, що забезпечують досягнення якісно нового рівня мобільності та професійно-практичної підготовки конкурентоспроможного фахівця.

**Суб'єктивний аспект** розкриває процес зміни інтересів працівників та акт прийняття рішення щодо зміни місця роботи чи професії, що залежить від таких індивідуальних характеристик людей, як потреби, ціннісні орієнтації, моральні якості та інші визначальні мотиви.

**З характерологічної точки зору** важливою є схильність людини до зміни предметної діяльності, що дає підстави розглядати професійну мобільність як відносно усталену властивість особистості, як підготовленість або схильність до зміни виду професійної діяльності.

Чинники, що викликають рух персоналу, різноманітні, мають різні джерела, сила їх впливу різна, мінлива і найчастіше важко піддається кількісній оцінці.

За рівнем керованості ці чинники можуть бути розділені на три групи:

– чинники, що виникають на самому підприємстві (розмір заробітної плати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспективи професійного зростання тощо);

– особистісні чинники (вік працівників, рівень їх освіти, досвід роботи, професійна придатність, вимоги до місця роботи);

– чинники зовнішні стосовно підприємства (економічна ситуація в регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств, володіння інформацією про вакансії і сутність її вірогідності та ін.).

У свою чергу, у кожній з цих груп можна виокремити чинники, що вирізняються за силою і характером їх впливу на мобільність працівників.

Рух персоналу характеризується **абсолютними і відносними показниками** обороту і плинності.

**Абсолютними показниками** є оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період. Вони відображають рух персоналу в абсолютному виразі, тобто кількість працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень.

**Оборот із прийняття** - це загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період (за розподілом з навчальних закладів, переведених з інших організацій, за направленнями служби зайнятості, на запрошення самого підприємства).

**Оборот зі звільнення** - це загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення. Залежно від причин оборот зі звільнення буває необхідним або надлишковим.

**Необхідний оборот** зі звільнення обумовлений об'єктивними причинами - досягненням пенсійного віку, станом здоров'я, призовом на військову службу. Найчастіше такі звільнення просто і точно прогнозуються, а отже, їх негативні наслідки пом'якшуються завчасною підготовкою. Його можна передбачити, спрогнозувати і навіть досить точно розрахувати (відхід в армію чи на пенсію).

**Надлишковий оборот** зі звільнення, або плинність кадрів, обумовлений суб'єктивними причинами (звільненням за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни). Звичайно, вона характерна для молодих співробітників і після трьох років роботи істотно знижується. Вважається, що нормальна плинність кадрів складає до п'яти процентів у рік.



**Відносні показники** руху характеризують частку працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень, у загальній кількості персоналу підприємства (відсоток, коефіцієнти) і містять важливу аналітичну інформацію.

Цей показник характеризує старість колективу за визначений термін. Відносний обіг персоналу можна охарактеризувати за допомогою ряду показників:

$$\begin{aligned} \text{Інтенсивність обігу в результаті прийому} &= \frac{\text{Число прийнятих за період}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу за період}} \\ \text{Інтенсивність обігу в результаті вибуття} &= \frac{\text{Число вибулих за період із усіх причин}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу за період}} \\ \text{Коефіцієнт сталості} &= \frac{\text{Число працівників які значаться в списках організації протягом усього періоду}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу за період}} \\ \text{Коефіцієнт плинності} &= \frac{\text{Зайвий обіг}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу за період}} \\ \text{Коефіцієнт закріпленості} &= \frac{\text{Число осіб з визначеним стажем}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу за період}} \end{aligned}$$

## **6.2. Ділова оцінка кадрів. система методів оцінки управлінського персоналу**

Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності відповідно до визначених вимог.

Ділова оцінка працівників має відношення до всіх категорій персоналу, хоча на теперішній час у вітчизняній та зарубіжній

практиці відсутні ідеальні методики оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок щодо доцільності та об'єктивності методів оцінки персоналу. В цьому випадку заслуговує на увагу підхід А. М. Колота про те, що відсутність ідеальних методик не знижує значущість практики оцінювання персоналу. Найгірший вид оцінки - це її відсутність.

Досить складною є проблема оцінки керівників і фахівців. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані:

по-перше, зі складністю формалізації результатів праці й визначення кінцевого результату управлінської діяльності;

по-друге, з взаємозалежністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника та фахівця;

по-третє, з наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці;

по-четверте, необхідністю одночасної оцінки і особистих якостей, і результатів роботи структурного підрозділу, і організації в цілому.

*Завданням ділової оцінки персоналу є виявлення трудового потенціалу працівника, ступеня використання його потенціалу, відповідності працівника займаній посаді або робочому місцю, його здатності зайняти наступну посаду.*

Достатньо виправданою слід визнати позицію зарубіжних фахівців у сфері менеджменту по відношенню до ділової оцінки персоналу. Вона повинна розглядатися як можливість відкритого обговорення результатів діяльності праці працівника, вибору шляхів удосконалення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він здійснює, які з них пов'язані з його особистістю, як найбільш правильно реалізувати свій трудовий потенціал.

Ділова оцінка працівників сприятиме розвитку персоналу підприємства за умови виконання таких принципів:

– **об'єктивність**: передбачає використання в процесі оцінки достатньо обґрунтованих критеріїв та системи показників оцінки ділових і особистих якостей працівника, складності й результативності його праці;

– **оперативність та періодичність**: забезпечує своєчасність і регулярність оцінки протягом тривалого часу, врахування динаміки результатів й складності праці працівника;

– **конфіденційність**: вимагає надання результатів оцінки тільки самому працівнику, його керівнику та службі управління персоналу з метою недопущення погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;

– **усебічність**: сприяє залученню до проведення оцінки працівника його керівника, колег, рівних за рангом і підлеглих для оцінки всіх сторін діяльності та особистості людини;

– **єдність вимог і загальність**: передбачає здійснення оцінки всіх працівників, які займають однакові посади, робочі місця, за однією системою показників, однаковими методами та процедурою оцінки;

– **економічність, чіткість і доступність**: вимагає врахування фінансових та матеріальних ресурсів при проведенні оцінювання, кваліфікаційного рівня фахівців служби управління персоналом;

– **результативність**: забезпечує прийняття за результатами оцінки своєчасних заходів щодо раціонального прийому і розміщення кадрів, розвитку персоналу та його матеріального стимулювання.

Поки не існує єдиної універсальної методики щодо ділової оцінки персоналу. Виходячи з того, що організації функціонують у різних економічних і соціальних умовах, а це зумовлює формування неоднакових вимог до персоналу, існування універсальної методики оцінки персоналу взагалі неможливе.

Порядок розробки програми ділової оцінки персоналу включає такі етапи: визначення змісту оцінки, розробка методів оцінки, обґрунтування процедури оцінки.

Після встановлення змісту оцінки визначаються критерій та система показників оцінки персоналу. Розв'язання цих завдань досягається використанням методів оцінки персоналу.

Ділова оцінка передбачає використання ряду оціночних методик, всю сукупність яких умовно можна поділити на три групи: кількісні, якісні, комбіновані.

*Кількісні* методи оцінки - всі методи з числовою оцінкою рівня якостей працівника. До їх основних характеристик слід віднести формалізацію (використання заздалегідь заданих змінних) і масовість (обумовлюється необхідністю статистичної обробки показників). Найбільш поширеним кількісним методом вважається анкетування.

*Якісні методи оцінки* - методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціального усного відгуку, еталону, а також оцінки

на основі обговорення, націлені на одержання інформації шляхом глибинного дослідження невеликого за обсягом матеріалу.

**Комбіновані методи оцінки** - широко поширені і різноманітні методи експертної оцінки ступеня прояву конкретних якостей, спеціальні тести і деякі інші комбінації якісних та кількісних методів. Всі вони будуються на попередньому описі і оцінці певних ознак, з якими порівнюються фактичні якості оцінюваного працівника.

Крім того, виділяють методи індивідуальної (для оцінки одного конкретного працівника) і колективної оцінки (для оцінки колективу і визначення значимості кожного співробітника в колективі).

До найбільш поширених методів оцінки відносяться: *співбесіда, тестування, анкетування, групова експертна оцінка, метод стандартних оцінок, іспит, моделювання робочої ситуації, матричний метод оцінок, ділова гра, рейтинг або метод порівняння, "360°", управління за допомогою постановки цілей, асесмент-центр.*

**Співбесіда** як метод оцінки являє собою отримання усної інформації від оцінюваного працівника з питань службової діяльності.

При **методі анкетування** використовується анкета, що представляє собою певний набір стандартних питань та описів. Оцінює, аналізує наявність чи відсутність вказаних рис у оцінюваного співробітника і зазначає варіант, який підходить. Ключове значення в цьому методі оцінки якостей працівника має вибір і формулювання запитань, відповіді на які дозволяють судити про рівень підготовки оцінюваного працівника. До переваг даного методу слід віднести відносну простоту в застосуванні.

**Тестування** полягає в оцінці співробітника за заздалегідь підготовленими завданнями (тестів) та встановленні на цій основі кількісних показників (балів), які визначають рівень професійно важливих якостей.

**Метод групової експертної оцінки** полягає в оцінці експертами співробітника по виділеним критеріям за певною шкалою.

При методі **стандартних оцінок** - керівник заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти роботи співробітника протягом оцінюваного періоду за стандартною шкалою. Ефективність даного методу знижується за рахунок того, що стандартна шкала оцінки не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може негативно вплинути на якість проведеної оцінки.

Метод *моделювання робочої ситуації* припускає, що оцінюваному працівникові пропонується прийняти рішення у змодельованій ситуації, типової для його робочого місця.

*Матричний метод оцінок* передбачає, що посада, займана оцінюваним працівником, представляється у вигляді таблиці-матриці, що містить перелік необхідних професійних, ділових, духовно-моральних та особистісних якостей. У неї заносяться показники оцінки якостей працівника і вагові оцінки (значимість), що визначають їх важливість для виконання обов'язків з даної посади. Якості службовця оцінюються за бальною системою.

*Ділова гра* як метод оцінки полягає в тому, що оцінюваним працівникам в ігровій формі пропонуються різні ситуації, що імітують реальні, в яких вони, виконуючи запропоновані їм ролі, проявляють свої ділові, професійні та особистісні якості. Даний метод використовується, насамперед, для оцінки потенціалу працівника.

*Метод «360°»* передбачає отримання даних про дії людини в реальних робочих ситуаціях від інших людей, які взаємодіють з ним (від начальників, колег, підлеглих, клієнтів). Велика популярність даного методу оцінки пояснюється його перевагами: інформація надходить від різних джерел, що робить цей метод досить надійним; забезпечує об'єктивну всебічну оцінку; дає можливість здійснити зворотний зв'язок.

Комплексним методом оцінки персоналу (як і його підбору) виступає *асесмент-центр*, що використовує збалансовану сукупність оціночних методів: порівняльні та абсолютні методи оцінки, професійне та психологічне тестування, співбесіда та інші. Асесмент-центр спрямований не на оцінку окремих компетенцій, а на їх набір, який вважається ключовим для даної групи посад або компанії в цілому. Асесмент-центр як комплексний метод оцінки забезпечує найбільш об'єктивну оцінку.

Належним чином організована та проведена ділова оцінка персоналу має суттєвий вплив на ефективність виробництва, в значній мірі визначає рівень управління персоналом.

### **6.3. Ділова оцінка працівника й оплата праці. атестація – як основний метод ділової оцінки персоналу**

Результати ділової оцінки працівника можуть використовуватися в різних цілях, але перш за все для підвищення стимулюючої ролі оплати праці. Суть завдання полягає в тому, що тарифна ставка (оклад) працівника встановлюється, а потім періодично переглядається у бік підвищення або зниження на основі оцінки (в балах) його заслуг, тобто його роботи і поведінки.

Оцінка по заслугах разом з рівнем оплати праці може бути реалізована в самих різних формах. Головне ж полягає в тому, щоб через оплату праці, тобто через матеріальну зацікавленість впливати на підвищення ефективності виробництва, впливаючи на поведінку людини, на його прагнення до свого розвитку, до придбання кваліфікації та прийняття на себе відповідальності. При цьому важливо, щоб виробнича діяльність працівника відповідала необхідним стандартам.

У деяких випадках ділове оцінювання персоналу ставить свою задачу - з'ясувати ступінь використання трудового потенціалу працівників, наявність пробілів у спеціальних знаннях і навичках, що заважають їм повною мірою і з високою якістю виконувати свої посадові обов'язки.

Такого роду оцінювання можна одержати за результатами *атестації* працівників або цільових досліджень. Головне в такому оцінюванні – не особистісні характеристики, а ділові якості працівника, сама праця і його результати.

У підприємствах ділове оцінювання персоналу найчастіше проходить у *формі атестації*. Організаційно проведення атестації оформлюється відповідним наказом по підприємству, що додає їй офіційний статус і надає право на використання її результатів для прийняття організаційних рішень у відношенні конкретного працівника.

Атестація являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника.

Проведення атестації регламентується рядом офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням.

Разом з тим підприємства вправі розробляти власні положення щодо проведення атестації, виходячи із встановлених цілей. Однак, варто мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення.

Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба при активній участі керівників підрозділів підприємства.

Атестація повинна проводитися планомірно.

***Розрізняють наступні види атестації:***

- регулярна;
- основна;
- розгорнута (раз у 3-5 років);
- регулярна проміжна;
- спрощена;
- орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше);
- нерегулярна;
- викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання);
- при введенні нових умов оплати праці.

***Проведення атестації включає такі етапи:***

- підготовка до атестації;
- проведення самої атестації;
- використання результатів атестації.

На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству про атестацію працівників із вказівкою термінів проведення, складу атестаційних комісій і графіку їхньої роботи. У додатку до наказу наводиться положення про атестацію.

Як правило, від атестації звільняються керівники і спеціалісти, що проробили на даній посаді менше року, вагітні жінки, жінки, що мають дитину до року та ін.

Найчастіше у якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія. Атестаційну комісію очолює голова, у її склад входять члени комісії і секретар. У якості членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні спеціалісти різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти – висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5-6 чоловік.

Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна робота про завдання атестації, ознайомлення з методикою її проведення, порядком підготовки необхідних документів.

Графік проведення атестації доводиться до відому працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію повинні представлятися не менш ніж за два тижні до атестації.

Атестаційна комісія розглядає представлені їй документи, вислуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок і на основі цього, з урахуванням обговорення під час відсутності працівника, що атестується, відкритим голосуванням дає одну з таких підсумкових оцінок:

- працівник відповідає займаній посаді;
- працівник відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;
- працівник не відповідає займаній посаді.

На засіданні атестаційної комісії ведеться протокол. Важливо, щоб атестація працівників проходила у доброзичливій обстановці, щоб комісія усвідомлювала свою відповідальність у забезпеченні об'єктивності оцінки.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.



## 6.4. Поняття «управління компенсацією».

### Термін «заробітна плата»

Більш сімдесяти відсотків працездатного населення розвинутих країн світу працюють сьогодні по найму, тобто одержують в обмін на свою працю матеріальну винагороду від організації. Цю винагороду називають компенсацією і відповідно систему управління цим процесом - *управління компенсацією*.

Компенсація може робити прямий і протилежний вплив на співробітників – мотивувати або демотивувати.

Неефективна система винагороди може викликати в працівників незадоволеність (як розміром, так і способами визначення і розподілу винагороди), що спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості праці, порушення дисципліни. Незадоволені компенсацією працівники можуть вступити у відкритий конфлікт із керівниками організації, припинити роботу, організувати страйк чи залишити організацію.

З іншого боку, ефективна система компенсації стимулює продуктивність працівників, направляє їхню діяльність у потрібне для організації русло, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів. Основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати виробниче поведження співробітників, направивши його на досягнення стратегічних цілей, що стоять перед ними.

Система компенсації повинна бути конкурентоздатною стосовно до тієї категорії працівників, що необхідна організації. Продумана система компенсації дозволяє організації контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників. Оскільки витрати на робочу силу є основою витрат для більшості сучасних організацій, ефективне управління ними має принципове значення для загального успіху організації. Як уже відзначалося, недоплати працівникам можуть сильно підірвати здатність реалізувати свої стратегічні цілі. У той же час необґрунтовано високі витрати на заробітну плату призвели до банкрутства безліч організацій.

**Потрібно виділити такі основні позиції при управлінні компенсацією:**

1. Компенсаційна стратегія має бути пов'язана зі стратегією компанії. У компенсаційній стратегії, як і у стратегії бізнесу загалом, потрібно шукати власну «фішку», яку важко скопіювати.

2. Все, чого потрібно досягнути за допомогою компенсаційної стратегії, у кінцевому результаті повинно бути зручним і корисним для бізнесу.

3. Система компенсації працює тільки тоді, коли вона змінює поведінку працівників у потрібному напрямку. Якщо працівники роблять щось відмінне від того, що потрібне для досягнення цілей компанії, це означає, що стимулювання надходить не у потрібне русло.

4. Ефективність позитивного стимулювання становить 90%, а негативного – 10%.

5. Система винагород у компанії може включати матеріальні та нематеріальні складові. Проте, не потрібно будувати бонусні плани, якщо не структурована база оплати праці.

6. Якби це не було парадоксально, але люди не люблять отримувати гроші, які вони не заслужили – це викликає у них страх та нерозуміння.

7. Працівники готові прийняти навіть нижчі рівні оплати праці, якщо вважають процедури їх встановлення справедливими.

8. Визнання – це не лише частина корпоративної культури організації, а й частина винагороди, яка дозволяє зменшити витрати на оплату праці і втримати людей довше.

9. Компенсаційний пакет може містити різні складові: базову зарплату, змінну винагороду і пільги. Універсального рецепту компенсаційного пакету не існує, кожна компанія може обрати чи розробити свій фірмовий рецепт.

10. Обираючи підхід до оплати праці потрібно враховувати, скільки часу є на формування та адміністрування компенсаційного пакету.

11. Встановлення тісного зв'язку оплати з індивідуальною ефективністю покращує як продуктивність праці окремих працівників та команд, так і фінансові показники компанії.

12. Змінна частина винагороди може мати вагоміший ефект на індивідуальну продуктивність та ефективність роботи компанії, ніж базова частина винагороди.

13. Пільги ефективні лише тоді, коли мають реальну цінність для працівників. Якщо пільги не економлять кошти, час або зусилля, їх необхідно переглянути.

14. Підхід до формування компенсаційного пакету не повинен залишатись незмінним.

15. Найважливіше – це не приготувати, а правильно подати та справедливо поділити компенсаційний «пиріг» між працівниками. Комунікації є передумовою успіху побудови системи компенсацій.

Правильне управління компенсацією сприяє вищій результативності роботи компанії та досягненню бізнес-цілей.

Будь-який трудовий договір між працівником та роботодавцем передбачає, що працівник виконує певну роботу, яка визначена цим договором, а роботодавець забезпечує йому умови праці, необхідні для виконання роботи, та виплачує *заробітну плату*, розмір якої визначається угодою сторін.

**Система оплати праці** - це спосіб обчислення розмірів винагороди, що підлягає виплаті працівникам установи згідно із здійсненими ними витратами праці або за результатами роботи.

Основою організації оплати праці є тарифна система, яка містить тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики.

**Тарифна система оплати праці** використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників - залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

**Тарифна сітка** (схема посадових окладів) формується на підставі:

– тарифної ставки робітника першого розряду, яку встановлюють у розмірі, що перевищує законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати;

– міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів).

Тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники) розробляє Міністерство соціальної політики України. Рівень мінімальної ставки не може бути нижчим від державного, але може перевищувати його за умови дотримання норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною і галузевими (регіональними) угодами. Такий рівень фіксується в колективному договорі та є підставою для розроблення

тарифних ставок і окладів з урахуванням кваліфікації працівників, видів і складності робіт.

**Розрізняють такі основні форми тарифної системи оплати праці:**

– *почасова* - це оплата праці за одиницю часу згідно з тарифною ставкою;

– *відрядна* - це оплата праці за кількість виконаної роботи і розцінку за одиницю продукцію.

*Проста погодинна форма оплати праці* - це оплата за кількість відпрацьованого часу (годину) з урахуванням кваліфікації працівника.

*Погодинно-преміальна форма оплати праці* використовується для підвищення матеріальної зацікавленості працівників у результатах їхньої праці.

*Окладно-преміальна форма оплати праці* - це оплата праці керівників і спеціалістів за посадовим окладам, який відображає їхню кваліфікацію, а залежно від досягнутих результатів виплачують премію за їх високу якість роботи.

*Пряма відрядна форма оплати праці* - це відрядна розцінка, котра визначається діленням годинної ставки, що відповідає розряду конкретної роботи, на годинну норму виробітку.

*Відрядно-прогресивна форма оплати праці* передбачає зростання відрядної розцінки зі збільшенням виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг протягом встановленого робочого дня, зміни.

*Акордна система оплати праці* - це різновид відрядної, оплати праці, сутність якої полягає в тому, що розмір оплати праці встановлюється на весь обсяг виконання робіт із визначенням терміну його виконання.

На підприємстві найбільш доцільно застосовувати акордну оплату праці в наступних випадках:

– підприємство не укладається в термін із виконанням якогось замовлення, і при його невиконанні воно буде зобов'язане заплатити значні суми штрафних санкцій у зв'язку з умовами договору;

– при надзвичайних обставинах (пожежі, обвали, виходи з ладу основної технологічної лінії по серйозній причині), що приведуть до припинення виробництва.

*Опосередковано-відрядна форма оплати праці* застосовується для допоміжних робітників, розмір заробітної плати яких ставиться в залежності від результатів праці робітників, яких вони обслуговують.

Відрядна форма оплати праці в бюджетних установах має обмежене застосування.

Домінантною формою оплати праці в бюджетних установах є **почасова**, яка має два різновиди - штатно-окладну та погодинну систему.

**Штатно-окладна система оплати праці** передбачає встановлення кожному працівникові місячного окладу (ставки) відповідно до посади, яку він обіймає.

**Погодинна система оплати праці** передбачає наявність погодинних тарифних ставок. Зокрема, встановлено ставки погодинної оплати праці працівників усіх галузей економіки за проведення навчальних занять.

Необхідність мобільності існує практично на кожному підприємстві і в кожній організації, і завдання кадрових служб полягає в тому, щоб якомога гармонійніше поєднувати прагнення робітників з інтересами виробництва.

### **Питання для самоконтролю**

1. *Професійна мобільність персоналу. Рух персоналу.*
2. *Система методів оцінки персоналу.*
3. *Ділова оцінка персоналу.*
4. *Принципи, яких необхідно дотримуватись при оцінці персоналу.*
5. *Атестація – як метод оцінки персоналу.*
6. *Система компенсації: основні позиції при управлінні компенсацією.*
7. *Система оплати праці та її характеристика.*

### **Нові поняття та категорії:**

*Мобільність персоналу; професійна мобільність; абсолютні та відносні показники; ділова оцінка; атестація; тарифна сітка; тарифна ставка; проста погодинна форма оплати праці; погодинно-преміальна; окладно-преміальна; пряма відрядна; відрядно-прогресивна; акордна система; опосередковано-відрядна; штатно-окладна; погодинна система оплати праці.*



## РОЗДІЛ 7

# ТРУДОВЕ ЗАКОНОДАВСТВО ПРО ПЕРСОНАЛ

7.1. Трудове законодавство України.

7.2. Основні питання трудового  
законодавства.

7.2.1. Колективний договір.

7.2.2. Трудовий договір.

7.2.3. Робочий час.

7.2.4. Час відпочинку.

7.2.5. Охорона праці.

7.2.6. Праця жінок.

7.2.7. Праця молоді.

7.3. Органи контролю за дотриманням  
трудового законодавства.

7. 4. Трудовий кодекс України 2017.

## 7.1. Трудове законодавство України

Праця – доцільна діяльність людини, в процесі якої вона за допомогою знарядь праці впливає на природу і використовує її з метою створення споживчих вартостей, необхідних для задоволення потреб. Розглянута в такому вигляді праця є «... вічна природна умова людського життя, і тому вона не залежимо від якої б то не було форми цього життя, а, навпаки, однаково за всіма її громадськими формами».

Праця зіграла вирішальну роль у процесі формування людини. Людина зобов'язана праці в розподілі функцій між руками і ногами, в розвитку органів мови, в поступовому перетворенні мозку тварини на розвинутий мозок людини, у вдосконаленні його органів чуття. В процесі праці у людини розширювалося коло сприймань і уявлень, її трудові дії стали носити свідомий характер. Вся історія є не що інше, як освіта людини працею.

Тому в Конституції України йдеться, що:

«Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно вибирає і на який добровільно погоджується».

Поняття «праці» дуже широке. Воно включає в себе безліч тлумачень і пов'язаних з цим питань. Правова їх сторона широко розкрита в законодавстві України про працю.

Основні правові положення і гарантії здійснення громадянами України правом розпоряджатися своїми можливостями до продуктивної і творчої праці визначені в Кодексі законів України про працю (Затверджений 10 грудня 1971, основні зміни 4 січня 1992, 5 липня 1995 р.). Основні завдання кодексу законів: регулювати трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшення ефективності суспільного виробництва і підвищення на цій основі матеріального і культурного рівня життя людей, зміцнення трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці в першу життєву потребу кожної працездатної людини. Законодавство про працю встановлює високий рівень умов праці, всесвітню охорону трудових прав трудящих.

Відповідно до Кодексу кожен працюючий громадянин України має такі права:

– право на працю, - тобто на одержання роботи з оплатою не нижче встановленого державою заробітного мінімуму (Декрет Кабінету Міністрів України від 31 грудня 1992 р. «Про оплату праці»);

– право на вільний вибір професії, роду занять і роботи;

– право на відпочинок відповідно до законів про обмеження робочого дня та робочого тижня (Закон України від 17 листопада 1993 р. «Про внесення змін до Кодексу законів про працю України у зв'язку з введенням 40-годинного робочого тижня») і про щорічну оплатну відпустку;

– право на безпечні і здорові умови праці;

– право на об'єднання в професійні спілки та на вирішення колективних трудових конфліктів (спорів) у встановленому законом порядку (Закон України від 18 лютого 1992 р.);

– право на участь в управлінні підприємством, організацією;

– на матеріальне забезпечення в порядку соціального страхування в старості, а також у разі хвороби, повної або часткової втрати працездатності;

– на матеріальну допомогу в разі безробіття;

– право на звернення до суду для вирішення трудових спорів, незалежно від характеру виконуваної роботи або займаної посади.

Україна ж забезпечує рівність трудових прав усіх своїх громадян незалежно від походження, соціального і матеріального стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру діяльності, місця проживання та інших обставин.

Держава гарантує всім працездатним громадянам, які постійно проживають на території України:

– вільний вибір роду діяльності;

– безплатне сприяння державними службами зайнятості у виборі підходящої роботи і працевлаштування відповідно до покликання, здібностей, професійної підготовки, освіти з урахуванням суспільних потреб;

– надання підприємствами, організаціями відповідно до попередньо поданих ними заявок роботи за фахом випускникам державних вищих навчальних, професійних навчально-виховних закладів;



– безкоштовне навчання безробітних нових професій, перепідготовку в навчальних закладах або в системі державної служби зайнятості з виплатою стипендій;

– компенсацію відповідно до законодавства матеріальних витрат у зв'язку з направленням на роботу в іншу місцевість;

– правовий захист від необгрунтованої відмови у прийнятті на роботу і незаконного звільнення, а також сприяння у збереженні роботи (Закон України от 19 листопада 1993 «Про внесення змін, що стосуються порядку звільнення деяких категорій трудящих до Кодексу законів про працю України»).

## **7.2. Основні питання трудового законодавства**

У Кодексі законів про працю України вирішуються основні проблеми, що виникають між людьми в процесі праці. Праця жінок, молоді, охорона праці та інше, потребують точного визначення свого місця в житті суспільства.

### ***7.2.1. Колективний договір***

**Колективний договір** - правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини і що укладається працівниками організації, філії, представництва з роботодавцем.

*Основними принципами укладення колективних договорів і угод є:*

- дотримання норм законодавства;
- повно важність представників сторін;
- рівноправність сторін;
- свобода вибору та обговорення питань, що становлять зміст колективних договорів, угод;
- добровільність прийняття зобов'язань;
- реальність забезпечення прийнятих зобов'язань;
- систематичність контролю та невідворотність відповідальності.

Рішення про необхідність укладення колективного договору з роботодавцем беруть представники працівників або загальні збори (конференція) працівників організації. Представники сторін визначають порядок, строки розробки проекту та укладення колективного договору, склад комісії, місце проведення та порядок денний переговорів.

Зміст і структура колективного договору визначаються сторонами.

У колективний договір можуть включатися взаємні зобов'язання роботодавця та працівників з наступних питань:

- форма, система і розмір заробітної плати, грошові винагороди, допомоги, компенсації, доплати;
- механізм регулювання оплати праці виходячи з росту цін, рівня інфляції, виконання показників, визначених колективним договором;
- зайнятість, перенавчання, умови вивільнення працівників;
- тривалість робочого часу та часу відпочинку, відпусток;
- поліпшення умов і охорони праці працівників, у тому числі жінок та молоді (підлітків);
- добровільне і обов'язкове медичне та соціальне страхування;
- дотримання інтересів працівників при приватизації підприємства, відомчого житла;
- екологічна безпека та охорона здоров'я працівників на виробництві;
- пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням;
- контроль за виконанням колективного договору, порядок внесення до нього змін і доповнень, відповідальність сторін, соціальне партнерство, забезпечення нормальних умов функціонування представників працівників # S;
- відмова від страйків за умовами, включених у даний колективний договір, при своєчасному і повному їх виконання.

### **7.2.2. Трудовий договір**

**Трудовий договір** – це угода між працівником і власником підприємства, організації або уповноваженим для цього їм органом або фізичною особою, в якому працівник зобов'язується виконати роботу, визначену цією угодою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці шляхом укладення трудового договору на одному або одночасно на декількох підприємствах, якщо інше не передбачено законодавством, колективним договором або угодою сторін.

Особливою формою трудового договору є контракт, в якому строк його дії, обов'язки та відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання договору можуть встановлюватися угодою сторін. Сфера застосування контракту визначається контрактом.

**Договір може бути:**

- безстроковим;
- на певний строк, встановлений за угодою сторін;
- таким, що укладається на час виконання певної роботи.

Укладають договір, як правило, у письмовій формі. При укладанні трудового договору може бути обумовлене випробування, з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Умова про випробування повинна бути зазначена в наказі (розпорядженні) про прийом на роботу.

В період випробування на працівників повністю поширюється законодавство про працю. Випробування не встановлюється при прийомі на роботу:

- осіб, які не досягли вісімнадцяти років;
- молодих робітників після закінчення професійно-технічних навчальних закладів;
- молодих спеціалістів після закінчення вищих і середніх спеціальних навчальних закладів;
- інвалідів Вітчизняної війни, направлених на роботу за рахунок броні. Випробування не встановлюється також при прийомі на роботу в іншу місцевість і при перекладі на роботу на інше підприємство, установу, організацію.

Якщо строк випробування закінчився, а працівник продовжує роботу, він вважається таким, що витримав випробування, і наступне розірвання трудового договору допускається тільки на загальних підставах.

При незадовільному результаті випробування звільнення працівника від роботи здійснюється адміністрацією підприємства, установи, організації без погодження з відповідним виборним профспілковим органом підприємства, установи, організації і без виплати вихідної допомоги. Таке звільнення від роботи працівник має право оскаржити до районного (міського) народного суду.

### **Підставами припинення трудового договору (контракту) є:**

- 1) угода сторін;
- 2) закінчення строку, крім випадків, коли трудові відносини фактично продовжуються, і жодна з сторін не поставила вимогу їх припинення;
- 3) призов або вступ працівника на військову службу;
- 4) розірвання трудового договору (контракту) з ініціативи працівника, з ініціативи адміністрації або за вимогу профспілкового органу;
- 5) переведення працівника, за його згодою, на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборну посаду;
- 6) відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, установою, організацією, а також відмова від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці;
- 7) набрання законної сили вироком суду, яким працівник засуджений (крім випадків звільнення від відбування покарання виконання вироку) до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем роботи або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження даної роботи.

### ***7.2.3. Робочий час***

Нормальна тривалість робочого часу працівників на підприємствах, в установах, організаціях не може перевищувати 40 годин на тиждень. У міру створення економічних і інших необхідних умов буде здійснюватися перехід до більш скороченого робочого тижня.

Для працівників, які не досягли віку вісімнадцяти років, встановлюється скорочена тривалість робочого часу:

- 1) у віці від 16 до 18 років - не більше 36 годин на тиждень;
- 2) у віці від 15 до 16 років, а також для учнів віком від 14 до 15 років, які працюють в період канікул, - не більше 24 годин на тиждень.

Для працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці, встановлюється скорочена тривалість робочого часу - не більше 36 годин на тиждень.

Список виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість

робочого часу, затверджується в порядку, встановленому законодавством.

Законодавством встановлюється скорочена тривалість робочого часу для окремих категорій працівників (учителів, лікарів жінок, які працюють в сільській місцевості та інших).

Для працівників устанавлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. При п'ятиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, які затверджує адміністрацією за погодженням з профспілковим комітетом підприємства, установи, організації з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу і з додержанням установленної тривалості робочого тижня.

На тих підприємствах, в установах, організаціях, де за характером виробництва та умовами роботи запровадження п'ятиденного робочого тижня не доцільно, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. При шестиденному робочому тижні тривалістю щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 годину, 6 годин при тижневій нормі 36 годин і 4 годин при тижневій нормі 24 години.

При роботі в нічний час встановлена тривалість роботи (зміни) скорочується на одну годину. Це правило не поширюється на працівників, для яких уже передбачено скорочення робочого часу.

Тривалість нічної роботи зрівнюється з денною в тих випадках, коли це необхідно за умовами виробництва, зокрема у безперервних виробництвах, а також на змінних роботах при шестиденному робочому тижні з одним вихідним днем.

До роботи в нічний час не допускаються: вагітні жінки та жінки, які мають дітей віком до двох років; робітники і службовці молодше вісімнадцяти років; інші категорії працівників, відповідно до законодавства. Інваліди можуть залучатися до роботи в нічний час тільки з їхньої згоди і за умови, якщо така робота не заборонена їм медичними рекомендаціями.

Нічним вважається час з 10 години вечора до 6 години ранку.

Понаднормові роботи, як правило, не допускаються. Надурочними вважаються роботи понад встановлену тривалість робочого часу.

**Понаднормові роботи** допускаються тільки в таких виняткових випадках:

– при впровадженні робіт, необхідних для оборони країни, а також для відвернення громадського або стихійного лиха, виробничої аварії і негайного усунення їх наслідків;

– при виробництві суспільно необхідних робіт з водопостачання, газопостачання, опалення, освітлення, каналізації, транспорту, зв'язку - для усунення випадкових або несподіваних обставин, що порушують правильне їх функціонування;

– при необхідності закінчити почату роботу, що унаслідок непередбаченої або випадкової затримки з технічних умов виробництва не могла бути закінчена протягом нормального числа робочих годин, якщо при цьому припинення розпочатої роботи може спричинити за собою псування або загибель державного чи громадського майна;

– при виробництві тимчасових робіт з ремонту і відновлення механізмів або споруджень у тих випадках, коли несправність їх викликає зупинення робіт для значної кількості трудящих;

– для продовження роботи при неявку змінного працівника, якщо робота не допускає перерви; в цих випадках адміністрація зобов'язана негайно вжити заходів до заміни змінника іншим працівником.

#### ***7.2.4. Час відпочинку***

Працівникам надається перерва для відпочинку та харчування тривалістю не більше двох годин. Перерва не включається в робочий час.

Працівник використовує перерву на свій розсуд. На цей час йому надається право відлучатися з місця виконання роботи.

Перерва для відпочинку і харчування повинна надаватись, як правило, через чотири години після початку роботи.

Час початку і закінчення перерви визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку.

На тих роботах, де за умовами виробництва перерву встановити не можна, працівникові повинна бути надана можливість прийому їжі протягом робочого часу.

При п'ятиденному робочому тижні працівникам надаються два вихідних дні на тиждень, а при шестиденному робочому тижні - один вихідний день.

Тривалість щотижневого безперервного відпочинку повинна бути не менше сорока двох годин.

Загальним вихідним днем є неділя. Другий вихідний день при п'ятиденному робочому тижні, якщо він не визначений законодавством, встановлюється графіком роботи підприємства, установи, організації. Обидва вихідних дні надаються, як правило, підряд.

На підприємствах, в установах, організаціях, зупинення роботи в яких неможливе з виробничо-технічних умов або через необхідність постійного безперервного обслуговування населення, а також на інших підприємствах з безперервним виробництвом вихідні дні надаються в різні дні тижня по чергово кожній групі працівників згідно з графіками змінності, що затверджується адміністрацією за погодженням з відповідним виборним профспілковим органом підприємства, установи, організації.

На підприємствах, в установах, організаціях, де робота не може бути перервана в загальний вихідний день у зв'язку з необхідністю обслуговування населення (магазини, підприємства побутового обслуговування, театри, музеї та інші), вихідні дні встановлюються місцевими органами управління.

Робота у вихідні дні забороняється.

Залучення окремих працівників до роботи у ці дні допускається тільки з дозволу відповідного виборного профспілкового органу підприємства, установи, організації і лише у виняткових випадках, що визначаються законодавством. Залучення окремих працівників до роботи у вихідні дні допускається в таких виняткових випадках:

1) для запобігання або ліквідації суспільного або стихійного лиха, виробничої аварії або негайного усунення їх наслідків;

2) для запобігання нещасних випадків, загибелі або псування державного чи громадського майна;

3) для виконання невідкладних, наперед непередбачених робіт, від негайного виконання яких залежить надалі нормальна робота підприємства, установи, організації в цілому або їх окремих підрозділів.

Залучення працівників до роботи у вихідні дні проводиться за письмовим наказом (розпорядженням) адміністрації підприємства, установи, організації.

Робота у вихідний день компенсується наданням іншого дня відпочинку або за згодою сторін у грошовій формі, але не менш ніж у подвійному розмірі.

*Робота на підприємствах, в установах, організаціях не проводиться у такі святкові дні:*

- 1 січня - Новий рік,
- 7 січня - Різдво Христове,
- 9 березня – Шевченківський день,
- Без фіксованої дати – Великдень,
- 8 травня - День пам'яті і примирення,
- 28 червня - День Конституції,
- 24 серпня - День Незалежності,
- Друга п'ятниця вересня – День сім'ї,
- 14 жовтня – День захисника України,

У святкові дні допускаються роботи, припинення яких неможливе з виробничо-технічними умовами (безперервно діючі підприємства, установи, організації), роботи, викликані необхідністю обслуговування населення, а також невідкладні ремонтні і вантажно-розвантажувальні роботи.

Всім працівникам надаються щорічні відпустки зі збереженням місця роботи (посади) і середнього заробітку.

Щорічна оплачувана відпустка надається працівникам тривалістю не менше 15 робочих днів.

Робітникам, молодше вісімнадцяти років, надається щорічна відпустка тривалістю один календарний місяць.

#### ***7.2.5. Охорона праці***

На всіх підприємствах, в установах, організаціях створюються здорові і безпечні умови праці.

Забезпечення здорових і безпечних умов праці покладається на власника підприємства або уповноважений ним орган.

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються



працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці.

Адміністрація зобов'язана впроваджувати сучасні засоби техніки безпеки, що попереджають виробничий травматизм і забезпечувати санітарно-гігієнічні умови, що запобігають виникненню професійних захворювань працівників.

Власник або уповноважений ним орган не має права вимагати від працівника виконання роботи, пов'язаної з небезпекою для життя, а також в умовах, які не відповідають законодавству про охорону праці (14.10.92 р.) Працівник має право відмовитися від дорученої роботи, якщо виникла виробнича ситуація, небезпечна для його життя чи здоров'я, або людей, які його оточують і навколишнього середовища.

Працівники зобов'язані дотримуватися інструкції з охорони праці, що встановлюють правила виконання робіт і поведінки у виробничих приміщеннях, і на будівельних майданчиках. Такі інструкції розробляються і затверджуються адміністрацією підприємства, установи, організації спільно з відповідним виборним профспілковим органом підприємства, установи, організації.

Міністерствами, державними комітетами і відомствами за погодженням з відповідними профспілковими органами, а в необхідних випадках і з відповідними органами державного нагляду можуть затверджуватися типові інструкції з охорони праці для робітників основних професій.

Працівники зобов'язані також дотримуватися встановлених вимог поводження з машинами і механізмами, користуватися необхідними засобами індивідуального захисту, які їм видаються. На роботах із шкідливими умовами праці, а також там де є особливі температурні умови, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний забезпечувати зберігання, прання, сушку, дезінфекцію, дегазацію, дезактивацію і ремонт, видавати працівникам спеціальний одяг, взуття та інші засоби індивідуального захисту.

На роботах, пов'язаних із забрудненням, працівникам видається безплатно за встановленими нормами мило. На роботах із шкідливими умовами праці працівникам видаються безплатно за встановленими нормами молоко або інші рівноцінні харчові продукти.

На роботах з особливо шкідливими умовами праці надається безплатно за встановленими нормами лікувально-профілактичне харчування.

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний безплатно постачати працівникам гарячих цехів газовану солону воду.

Цехи і виробничі ділянки, в яких організоване постачання газовано-солону водою, встановлюються органами санітарно-епідеміологічного нагляду за згодою з власника або уповноваженого ним органом.

Працівникам, що працюють в холодну пору року на відкритому повітрі або у закритих приміщеннях, які не обігріваються, вантажникам, зайнятим на вантажно-розвантажувальних роботах, а також іншим категоріям працівників у випадках, передбачених законодавством, надаються спеціальні перерви для обігрівання і відпочинку, які включаються в робочий час.

Працівники, зайняті на важких роботах і на роботах зі шкідливими або небезпечними умовами праці (в тому числі на підземних роботах), а також на роботах, пов'язаних з рухом транспорту, проходять обов'язкові попередні при вступі на роботу і періодичні (особи віком до 21 року), щорічні медичні огляди для визначення придатності їх до роботи та попередження про їх професійні захворювання.

Працівники підприємств харчової промисловості, громадського харчування і торгівлі, водопровідних споруд, лікувально-профілактичних і дитячих установ, а також деяких інших підприємств, установ, організацій проходять зазначені медичні огляди з метою охорони здоров'я населення, попередження виникнення і розповсюдження захворювань.

У випадках, передбачених законодавством, адміністрація зобов'язана приймати на роботу в порядку працевлаштування інвалідів та встановлювати їм у відповідно до медичних рекомендацій неповний робочий час та інші пільгові умови праці.

Залучення інвалідів до понаднормової роботи, роботи у вихідні дні й нічний час допускається лише за їх згодою і за умови, якщо така робота не заборонена медичних рекомендацій.

### **7.2.6. Праця жінок**

Забороняється застосування праці жінок на важких роботах і на роботах із шкідливими умовами праці, а також на підземних роботах, крім деяких підземних робіт (нефізичних робіт або робіт по санітарному та побутовому обслуговуванню).

Перелік важких робіт і робіт із шкідливими умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок, затверджується в порядку, встановленому законодавством.

Забороняється перенесення і пересування жінкам ваг, що перевищують встановлені для них граничні норми.

Залучення жінок до робіт у нічний час не допускається, за винятком тих галузей народного господарства, де це викликається особливою необхідністю і дозволяється як тимчасовий захід.

Не допускається залучення до робіт у нічний час, до надурочних робіт і робіт у вихідні дні, і направлення у відрядження вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років.

Вагітним жінкам відповідно до медичного висновку знижуються норми виробітку, норми обслуговування або вони переводяться на іншу роботу, яка є легшою і виключає вплив несприятливих виробничих факторів, із збереженням середнього заробітку за попередньою роботою.

До вирішення питання про надання вагітній жінці іншої роботи, яка є легшою і виключає вплив несприятливих виробничих факторів роботи вона підлягає звільненню від роботи із збереженням середнього заробітку за всі пропущені внаслідок цього робочі дні за рахунок коштів підприємства, установи, організації.

Жінки, які мають дітей віком до трьох років, у разі неможливості виконання попередньої роботи переводяться на іншу роботу із збереженням середнього заробітку за попередньою роботою до досягнення дитиною віку трьох років.

Жінкам надаються відпустки по вагітності та пологах тривалістю сімдесят (у разі багатоплідної вагітності вісімдесят чотири) календарних днів до пологів і п'ятдесят шість (у разі ускладнених пологів і при народженні двох або більше дітей - більше сімдесяти) календарних днів після пологів.

За бажанням жінок їм надається відпустка по догляду за дитиною до досягнення нею віку трьох років.

Відпустка по догляду за дитиною до досягнення нею віку трьох років може бути використано повністю або частинами також батьком дитини, бабусею, дідусем чи іншими родичами, опікуном, які фактично здійснюють догляд за дитиною.

За бажанням жінки та осіб, зазначених у частині другій цієї статті, у період перебування їх у відпустці по догляду за дитиною вони можуть працювати на умовах неповного робочого часу або вдома.

Відпустка по догляду за дитиною зараховується до загального і безперервного трудового стажу, а також до стажу роботи за спеціальністю (крім випадків призначення пенсії на пільгових умовах).

### ***7.2.7. Праця молоді***

Неповнолітні, тобто особи, які не досягли вісімнадцяти років, у трудових правовідносинах прирівнюються у правах до повнолітніх, а в галузі охорони праці, робочого часу, відпусток та деяких інших умов користуються пільгами, встановленими законодавством України.

Не допускається прийняття на роботу осіб молодше 15 років.

Для підготовки молоді до виробничої праці допускається прийняття на роботу тих, хто навчається в загальноосвітніх закладах, освітніх установах початкової та середньої професійної освіти для виконання легкої праці, що не заподіює шкоди здоров'ю і не порушує процесу навчання, у вільний від навчання час по досягненні ними 14-річного віку за згодою батьків, усиновителів чи піклувальника.

Забороняється застосування праці осіб молодше 18 років на важких роботах і на роботах зі шкідливими або небезпечними умовами праці, на підземних роботах, а також на роботах, виконання яких може завдати шкоди їх моральному розвитку (в ігровому бізнесі, нічних кабаре і клубах, у виробництві, перевезенні і торгівлі спиртними напоями, тютюновими виробами, наркотичними і токсичними препаратами).

Особи віком до 21 року приймаються на роботу лише після обов'язкового попереднього медичного огляду.

Працівники у віці до 18 років підлягають обов'язковому щорічному медичному огляду.

Забороняється залучати працівників молодше вісімнадцяти років до нічних і надурочних робіт і до робіт у вихідні дні.

Працівникам молодше 18 років щорічна оплачувана відпустка встановлюється тривалістю не менше 31 календарного дня і може бути використана ними в будь-який зручний для них час року.

Для робітників молодше вісімнадцяти років норми виробітку встановлюються, виходячи з норм виробітку для дорослих робітників пропорційно скороченою тривалістю робочого часу для осіб, які не досягли вісімнадцяти років.

Для молодих робітників, що надходять на підприємство, в організацію після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних навчальних закладів, а також ті, які пройшли професійне навчання на виробництві, у передбачених законодавством випадках і розмірах, і на обумовлені ним строки можуть затверджуватись знижені норми виробітку.

Особи, що закінчили навчальні заклади початкової, середньої та вищої професійної освіти, забезпечуються роботою відповідно до отриманою спеціальністю і кваліфікацією на підставі договорів (контрактів), що укладаються ними з роботодавцями, або на підставі договорів про підготовку фахівців, що укладаються освітніми установами початкової, середньої та вищої професійної освіти та роботодавцями.

Органи виконавчої влади, у віданні яких знаходяться навчальні заклади початкової, середньої і вищої професійної освіти, та органи державної служби зайнятості сприяють у працевлаштуванні випускників освітніх установ початкової, середньої та вищої професійної освіти з урахуванням їх професійної підготовки та кваліфікації. За бажанням випускників зазначених освітніх установ сприяння у працевлаштуванні їм може надаватися недержавними службами зайнятості.

Відмова роботодавця у прийомі на роботу випускників освітніх установ початкової, середньої та вищої професійної освіти може бути оскаржена ними в суді. У разі відмови в прийомі на роботу випускників освітніх установ початкової, середньої та вищої професійної освіти, які прибули на роботу у відповідності з названими договорами (контрактами), роботодавець несе відповідальність у порядку, який визначається законодавством України.

### **7.3. Органи контролю за дотриманням трудового законодавства**

За дотриманням трудового законодавства контроль здійснюють уповноважені на це органи та інспекції, які не залежать у своїй діяльності від власника або уповноваженого ним органу.

Центральні органи державної виконавчої влади здійснюють контроль за дотриманням законодавства про працю на підприємствах, в установах і організаціях, які перебувають у їх функціональному підпорядкуванні.

Вищий нагляд за додержанням і правильним вживанням законів про працю здійснюється Генеральним прокурором України і підпорядкованими йому прокурорами.

Державний нагляд за дотриманням законодавчих та інших нормативних актів про охорону праці здійснюють:

- Державний комітет України з нагляду за охороною праці;
- Державний комітет України з ядерної та радіаційної безпеки;
- органи державного пожежного нагляду управління пожежної охорони Міністерства внутрішніх справ України;
- органи і установи санітарно-епідеміологічної служби Міністерства охорони здоров'я України.

### **7.4. Трудовий кодекс України**

Більшість людей кожного дня ходять на роботу, проводячи там чималу частину свого життя. Будь-кому хотілося б стабільно отримувати достойну зарплату за свою працю, можливо премії, бонуси, бути в гарних відносинах з керівництвом, яке б поважало нашу думку та ставилось би до працівників свого підприємства належним чином. Але це все в ідеалі. Насправді ж, досить часто трудова діяльність людини супроводжується певними непорозуміннями, суперечками. Для того, щоб вирішити всі питання належним чином існує Трудовий кодекс України 2017, який незабаром вступить в дію.

Поки що ж, в Україні діє застарілий Трудовий кодекс, створений при СРСР ще у 1971 році. Він набув чинності 10 грудня цього ж року. Потреба в ньому виникла давно, але розробити проект вдалося лише зараз. Колишній звід правил для роботодавців і найманих працівників

багато в чому суперечить сучасній економічній реальності країни, яка зазнала кардинальних змін за цей час. Крім того, на даний момент досить часто порушуються права працівників та відбувається недотримання Трудового кодексу через те, що старому варіанту кодексу вже майже півстоліття і він не відображає реального стану сучасної економіки. Саме через ці обставини працівники країни з величезним нетерпінням чекали прийняття нового Кодексу законів про працю.

Трудовий кодекс України 2017 року має суттєві відмінності від попереднього. У процесі створення нового Кодексу законів про працю народними депутатами було надіслано більш, ніж півтори тисячі пропозицій щодо удосконалення документу, кожна з яких, була розглянута робочою групою з доопрацювання КЗПП. Проект Трудового кодексу було прийнято за основу 5 листопада 2015 року і направлено в Міжнародну організацію праці, з метою його відповідності міжнародним стандартам, які закріплені Конвенціями Міжнародної організації праці та Директивами ЄС.

Новим Трудовим кодексом України визначаються гарантії здійснення громадянами країни своїх прав та здібностей до праці. Кодекс законів про працю здійснює регулятивну функцію щодо трудових відносин працівників, головним завданням якої є підвищення якості праці, її продуктивності та зміцнення трудової дисципліни.

У новому проекті закріплено докорінно нові підходи до питання трудових відносин між працівником та роботодавцем. Сторона, що дає роботу і сторона, яка отримує роботу будують взаємовідносини на засадах компромісу. Скачати Трудовий кодекс України 2017 року та ознайомитись із його змістом можна буде з січня наступного року.

Згідно нового Кодексу, кожен новий працівник буде призначатися на роботу на основі підписання письмового трудового договору. Кожен працівник має бути в письмовій формі обізнаний про свої права та обов'язки. Тому до кінця 2016 року роботодавці мають можливість укласти письмові договори, якщо їх ще не має в організації чи на підприємстві.

Відповідно до нового Трудового кодексу в роботодавців буде можливість укладати тимчасові трудові договори. Раніше це поняття було не зовсім конкретизоване. Такий тип договору укладається на

певний час, і лише на тій підставі, яка наявна в спеціальному переліку для укладання тимчасового договору.

Чинний Трудовий кодекс України 2017 року передбачає можливість та право роботодавцю збирати інформацію про працівника, який влаштовується на роботу. Таке поняття як «профспілка» в новій версії Кодексу відсутнє. Звичайно, профспілки продовжать своє існування, проте їхня значимість буде дуже незначною.

Згідно нового Трудового кодексу, за порушення дисципліни тепер можливе пред'явлення працівнику попередження. Це є новий вид стягнення, на противагу звільненням та доганам, які були передбачені попереднім Кодексом. Цікавим нововведенням є обідня перерва на спеку, яка буде нагадувати традиційну для жителів Південної Європи, сіесту, коли з 14.00 до 16.00 все закривається на перерву.

Новий Кодекс про працю скорочує випробувальний термін до одного місяця.

У Кодексі прописано, що працівник може відмовитись виконувати свої обов'язки, якщо заробітна плата не виплачується вчасно або не в повному обсязі. Згідно з новим трудовим договором роботодавець має у письмовому вигляді обґрунтовувати свої причини неприйняття на роботу нового працівника. Цей документ можливо буде використовувати для позову до суду. Новий Трудовий кодекс вводить нове поняття «робота вдома». Оплачується вона так само як і на підприємстві чи в офісі. За несвоєчасно виплачену заробітну плату роботодавець сплачуватиме пеню.

Яких же змін та доповнень зазнав Трудовий кодекс України 2017 року про відпустки?

Тривалість щорічної відпустки збільшується з 24 до 28 днів. Перенесення відпустки можливе лише за письмової згоди працівника.

Якщо у працівника є путівка на санаторно-курортне лікування, то він має право отримати щорічну відпустку навіть, якщо він працює на підприємстві менше, ніж півроку.

Відпустка подовженої тривалості надається працівникам лісової промисловості (59 днів), працівникам підземних гірничих робіт (69 днів). До стажу тепер зараховуватиметься стаж, коли працівник по факту не працював, але за ним продовжувало зберігатися його місце і посада, хоча зарплата не виплачувалась.



Трудовий кодекс України 2017 року про звільнення має тепер свої особливості.

Новий Кодекс забороняє звільняти матерів, якщо їхнім дітям ще не виповнилось шість років. Також забороняється звільнення одиноких мам та татусів, але вони можуть бути звільнені за умови, що не справляються із своїми службовими обов'язками.

Окрім того, до таких причин звільнення як пиятика, прогул та розкрадання, додалися розголошення службової таємниці, недотримання техніки безпеки та ухиляння від проходження чергового медичного огляду та профілактичних щеплень.

Також звільнити можуть у разі виникнення непередбачуваних обставин, наприклад стихійні лиха або військові дії. Неповнолітній працівник може бути звільнений за вимогою його батьків.

Таким чином, можна зробити наступні узагальнюючі висновки: трудове законодавство регулює трудові відносини між працівниками та власниками підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої приналежності. У переважній більшості трудові відносини виникають на основі особливого юридичного факту - трудового договору.

Договір передбачає всі обов'язки і права як роботодавця, так і працівника. І відповідно, порушення цих правил веде до відповідальності.

### **Питання для самоконтролю**

- 1. Трудовий кодекс України, його характеристика.*
- 2. Трудове законодавство України.*
- 3. Органи контролю за дотриманням трудового законодавства.*
- 4. Особливості працевлаштування молоді.*
- 5. Праця жінок.*
- 6. Забезпечення здорових і безпечних умов праці.*
- 7. Тривалість робочого часу працівників на підприємствах.*
- 8. Колективний договір.*
- 9. Трудовий договір. Підстави припинення.*

### **Нові поняття та категорії:**

*Колективний договір; трудовий договір; робочий час; шкідливі умови праці; понаднормова робота; час відпустки; Трудовий кодекс України.*



## РОЗДІЛ 8

# МОТИВУЮЧІ ФАКТОРИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 8.1. Влада у фірмі: керування персоналом
- 8.2. Мотивація ефективності праці і керування персоналом
- 8.3. Процес мотивації. Основні фактори, що впливають на процес формування мотивації.
- 8.4. Теорії мотивації: змістовні, процесуальні та сучасні.
- 8.5. Зарубіжний досвід мотивування персоналу.

## 8.1. Влада у фірмі: керування персоналом

### **Влада – це:**

– можливість і здатність впливати на поведінку інших людей чи груп за допомогою якого-небудь засобу: волі, авторитету, права, насильства;

– особи, органи, наділені відповідними державними й адміністративними повноваженнями;

– система органів.

Сутністю влади є відносини керівництва, панування, підпорядкування. Стосовно до керування організацією влада – це соціальні відносини, що припускають обов'язкове виконання волі керівника підлеглим, обумовлене наявністю в нього прав і можливостей примушувати. Воля може відноситися до індивіда, групи, організації в цілому. Володіння волею – це можливість впливу на задоволення потреб виконавця. Воля в організації використовується ефективно, якщо потреба виконавця, на якій заснований вплив, вкрай значима для нього. Виконавець розглядає керівника, як того хто дозволить йому реалізувати свої потреби. Воля в організації – необхідний засіб, спосіб здійснення місії організації, досягнення її цілей. Незалежно від природи волі право командувати виконавцями в організації реалізується у формах розпорядження, наказу, переконання.

### **Виділяють різні типи волі:**

– експертна воля;

– воля прикладу;

– потреба у владі;

– воля інформації.

### **Організаційна основа волі включає такі елементи:**

– воля ухвалення рішення;

– воля прикладу;

– право на волю;

– воля винагороди;

– воля примусу;

– воля над ресурсами;

– воля зв'язків.

Експертна воля припускає вміння керівника впливати на поведінку підлеглих у силу своєї підготовки, кваліфікації. Воля прикладу при-

пускає вплив з боку керівника завдяки наявності в нього харизматичної складової.

Право на волю обумовлюється формальним положенням керівника, його місцем в ієрархії. Однак воля реально діюча тільки за умови її визнання з боку підлеглих.

Воля інформації виявляється в тому, що монополізується доступ до важливої інформації чи можливість нею розпоряджатися. Потреба у владі виявляється як бажання мати вплив на людей, у прагненні давати наполегливі поради, допомагати.

**Інструменти влади** – інформація, ресурси, можливість задовольняти потреби групи, особистості.

**Влада керівника** – концентроване відображення в рішеннях керівника й у свідомості підлеглих потенціалу, що виражає надані йому правові повноваження. Правова влада авторитетна, тобто має силу впливу на людей. Влада породжується завдання, що стоять перед організацією (структурним підрозділом, групою). Влада буває формальною і реальною. Формальна влада — це влада конкретної посадової особи; характеризується офіційним місцем особи в системі керування. Реальна влада - це влада авторитету, вплив, обумовлений місцем людини в неофіційній системі відносин, що мають місце в організації.

### **Теорії влади:**

Система наукових принципів (навчання) - необхідність, що обґрунтовує багаторівневу організацію системи влади в суспільстві.

**Макрорівень** – вищі центральні політичні інститути, вищі держустанови й організації.

**Середній рівень** - апарати й організації проміжної ланки.

**Мікрорівень** - відносини між людьми, малими групами й усередині їх, що утворюють сферу політичного і суспільного самоврядування в суспільстві.

Середній рівень пов'язує макрорівень з мікрорівнем системою органів керування (через нього проходять рішення вищих інстанцій влади і відповідні реакції суспільства на них) і концентрує основну частину й основні кадри політичного керування.

Необхідно розрізняти поняття «влада» і «сила». Влада дається роллю і вбудовується в структуру організації. Це право, що

невіддільне від відповідальності і підзвітності. Таким чином, влада законна і називається «правом останнього слова».

Навпаки, сила не обов'язково законна, оскільки вона є не право, а здатність. Вона може бути визначена, як здатність змушувати явища, події відбуватися згідно заданого сценарію. Сила співіснує з владою, якщо остання є в наявності.

**База влади включає:** умови здійснення ролі і повноважень; місце в ієрархії; контроль за ресурсами (наприклад, виробничі фактори, інформація); чи довірену власність: чарівне керівництво - «від бога»; «найвище» утворення; традиції; надання влади вищим керівництвом; фактори, пов'язані з підлеглими, чекання, бажання і потреби; оцінки, умови контрактів; обумовленість генетичними схильностями - прийняття авторитарної чи демократичної дисципліни; освіти.

У реальності без визнання керівника підлеглими влади може і не бути. Але у влади існують і свої проблеми. ***Сили, що діють на менеджера:***

1. Власні цінності менеджера, обумовлені самим суспільством. У менш авторитарному суспільстві повна влада напевно не буде досяжна чи бажана;

2. Влада обмежується витратами і наданими пільгами;

3. Прийняття влади включає і відповідальність. Не всі менеджери бажають нести які-небудь зобов'язання.

**Сили, що діють на підлеглих:**

1. Деякі можуть розходитися із суспільством в ідеологічних поглядах;

2. Підлеглі поступаються владою менеджеру через свої інтереси, що залежать від мотивації;

3. Люди приймають владу інших тільки до якої-небудь межі;

4. Влада може прийматися просто тому, що деякі аспекти ситуації представляються несуттєвими чи точно не оцінені;

5. Влада може прийматися, оскільки підлеглі недостатньо сильні, щоб змінити положення.

**Сили, що діють на ситуацію:**

1. Влада може не прийматися в періоди тривалих історичних конфліктів;

2. Економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити прийняття влади більш-менш спокійним.

Сила менеджера залежить, безсумнівно, від тих же самих факторів, що і влада. Однак сила реалізується через контроль над ресурсами, грошима, інформацією і знаннями. Сила носить примусовий характер.

Нижче приведені деякі з найбільш важливих видів управлінської і дисциплінарної техніки.

**Посилення посадової влади.** Посадова особа являється керівником, виходячи в більшій мірі з того, яку посаду вона займає в ієрархії. Отже, важливо підсилити владу посади, щоб особа була ефективним керівником своєї групи. Це складає важливу частину поведінкових досліджень, тобто ігрових ролей.

**Знеособлювання відносин влади.** Якщо прийняття рішень вищих керівників стає зобов'язанням, нав'язаним організацією, а не особистим зобов'язанням керівника, то це сприяє посиленню влади. Це також допомагає керівнику, коли доводиться приймати непопулярні рішення. Рішення, прийняті від імені організації, легше сприймаються підлеглими, ніж рішення конкретного керівника.

**Участь підлеглих.** Керівництво може бути авторитарним чи демократичним (при якому керівник очікує від підлеглих участі у виробленні рішень).

**Спеціалізація і поділ праці,** однак, обмежують масштаб рішень, прийнятих при участі підлеглих. Крім того, якщо погляди підлеглих неприйнятні для організації, вони можуть бути змінені вищим керівництвом, що є причиною виникнення протиріч.

**Інформування підлеглих.** Небажане поведіння підлеглих може бути викликане лише нестачею інформації про цілі організації. Ефективний керівник забезпечує своїм підлеглим знання норм прийнятного поведіння і наслідків його невідповідності цим нормам.

**Постійна зміна тлумачення і примус до виконання правил.** Вищі керівники повинні послідовно примушувати підлеглих виконувати правила компанії. Хаотичність і непослідовність можуть викликати в підлеглих розбіжності, недовіру і почуття небезпеки.

**Зміна непопулярних рішень.** Керівники не повинні приймати рішення, які підлеглі не будуть виконувати. Краще змінити ці рішення.

**Використання дисциплінарних заходів.** Ефективність дисциплінарних заходів залежить від того, наскільки високо підлеглі оцінюють свій зв'язок з організацією.

**Поблажливість.** Окремі керівники більш поблажливі, ніж інші. Поблажливий керівник може допустити невеликі відступи своїх підлеглих від правил і тим самим створити доброзичливу атмосферу і почуття особистої лояльності, що допомагають йому налагодити контакт із підлеглими для досягнення головних організаційних цілей.

## 8.2. Мотивація ефективності праці і керування персоналом

Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей.

*Мотивація = Поводження + Винагорода + Зворотний зв'язок*

Внутрішня винагорода - задоволення, яке людина одержує в процесі виконання визначеної дії.

Зовнішня винагорода - це винагорода, надана індивіду іншою людиною (менеджером).

*Підходи:*

1. Традиційний підхід (Ф.Тейлор).
2. Підхід з позицій людських відносин (Хоторнський ефект)
3. Підхід з позицій людських ресурсів (Д. Мак-Грегор).
4. Сучасні підходи.

*Теорії мотивації:*

Теорії ієрархії потреб (А. Маслоу).

Двохфакторна теорія (Ф. Герцберг).

Теорія придбаних потреб (Д. МакКлелланд).

Теорія справедливості (С. Адамс).

Теорія чекання (В. Врум).

Мотиваційна теорія підкріплення:

- позитивне підкріплення;
- відмовлення від моралей;
- покарання;
- участь.

З 1880 року, коли Ф. Тейлор почав свої систематичні дослідження техніки менеджменту, більшість робіт стосувалися мотивації. Тейлор

зробив три таких основних припущення в поведженні людини під час роботи:

- людина - це «раціональна тварина», заклопотана максимізацією своїх економічних доходів;

- люди реагують на економічні ситуації індивідуально;

- люди, як і машини, можуть піддаватися стандартизованій моделі.

Тейлор вважав, що все, чого хочуть робітники – це висока зарплата.

Теорії Тейлора довго використовувалися на практиці у формі заохочувальних платежів без яких-небудь значних змін. Однак наприкінці 20-х років робота Е. Мейо на заводах Хоторна багато в чому спростувала теорії Тейлора і вказала шлях до сучасніших теорій. Але базою для найсучасніших теорій є теорії мотивації, розроблені американським психологом Абрахамом Маслоу (1908-1970 рр.).

А. Маслоу припустив, що людина мотивується задоволенням серії потреб, вибудованих ієрархічно чи у вигляді піраміди з п'яти широких страт. У зростаючому порядку це:

- фізіологічні чи базові потреби (їжа, тепло, притулок, секс і т.д.);

- потреби безпеки (захист, порядок);

- соціальні потреби (потреба кому-небудь належати, мати дружні відносини, входити в яку-небудь групу);

- потреби в повазі (самоповага і повага інших, наприклад, символи статусу, престиж, слава);

- потреба самореалізації, тобто потреба цілком розвинути свій потенціал (творчі результати, досягнення у вихованні дітей і т.д.).

Маслоу зробив припущення, що в найпростішому випадку потреби задовольняються одна за іншою, тобто, як тільки задоволена одна потреба, вона виступає мотивацією для задоволення наступної і т.д. Але якщо при задоволенні групи потреб виникне яка-небудь нова базова потреба, людина зверне свою увагу в першу чергу на неї.

З погляду «мотивації в роботі» наймач, що вважає, що людина живе лише хлібом єдиним, буде поставлений у замкнуте коло, оскільки його робітники будуть нещасливі і невмотивовані. За словами Маслоу, «людина лише там живе хлібом єдиним, де взагалі немає хліба».

Теорія Маслоу будується на припущенні, що, поки необхідність у задоволенні базових потреб в ієрархії так само важлива, як, наприклад,



потреба у вітамінах, здорова людина буде керуватися в основному потребою самореалізації свого потенціалу. Якщо людині перешкоджають у задоволенні потреб нижчого рівня, потреби вищого рангу не можуть виникнути. Однак протидія задоволенню потреби відбувається із зовнішніх причин.

Підприємницька діяльність відіграє важливу роль у задоволенні потреб. Вона істотно сприяє задоволенню фізичних потреб (наприклад, їжа, одяг), забезпечуючи фінансові джерела, зміцнюючи впевненість і безпеку в силу своєї довгостроковості.

Працівник задовольняє свої потреби в схваленні і включенні в діяльність за допомогою спілкування зі своїми колегами по роботі та ідентифікації себе з якою-небудь робочою групою.

Однак потреби в повазі і самовираженні особливо доречні для розгляду мотивації працівників. Повага задовольняється через усвідомлення і розуміння особистих почуттів. Самовираження вимагає вираження здібностей і навичок індивіда. Ці потреби виявляються в бажанні взяти на себе певну відповідальність і в одержанні цікавої і творчої роботи.

Останні дослідження зі збагачення праці показують, що коли робота здійснюється з наданням більшої відповідальності і розмаїтості, це не тільки підсилює задоволеність працівника, але й підвищує якість виконання роботи.

Дуглас Мак-Грегор (1906-1964 рр.) - американський консультант із менеджменту, виконав ряд досліджень з теорії керування і мотивації. Він описав різні припущення, які менеджери роблять стосовно поведінки працівників. Мак-Грегор порівняв філософію традиційного менеджменту із сучаснішим підходом до задоволення від роботи і виділив «людський дух» як основну мотивуючу силу. Два свої припущення він назвав теоріями «Х» та «Y».

Теорія «Х» (традиційна точка зору) формулює філософію керування і контролю традиційного менеджменту. Менеджер повідомляє людям, що потрібно зробити, і часто використовує заохочення чи покарання в ході роботи. Він діє, виходячи з таких припущень:

– рядовий індивід має стійку нелюбов до роботи і, наскільки можливо, буде уникати її;

– у зв'язку з цим більшість людей варто примушувати до роботи і контролювати. Ними необхідно керувати, погрожуючи покаранням, щоб змусити їх прикласти зусилля до досягнення цілей організацій;

– рядовий індивід воліє бути керованим, бажає уникати відповідальності, має відносно слабкі амбіції і більше за все хоче безпеки і спокою.

Теорія «Y» (сучасна точка зору) - новий підхід у менеджменті, заснований на останніх дослідженнях. Вона має такі припущення:

– витрата фізичної і духовної енергії в роботі так само природна, як і при грі чи відпочинку;

– зовнішній контроль і погроза покарання не являється єдиним засобом змусити людини сумлінно працювати. Це можна зробити, використовуючи самоврядування і самоконтроль працівника;

– відповідність цілям є функцією винагороди, асоційованою з їхнім досягненням. Найбільш значними з цих нагород є задоволення свого «я» і самозадоволення потреб;

– рядовий індивід бажає за певних умов не тільки приймати на себе відповідальність, але й прагнути до неї;

– здатність до прояву високого ступеня уяви, винахідливості і творчості при рішенні проблем організації широко поширена серед індивідів;

– в умовах сучасного виробничого життя інтелектуальний потенціал рядового індивіда використовується далеко не повністю і повинен бути максимально розкритий.

Ренсіс Лікерт, американський виробничий психолог, зробив свій внесок у дослідження використання можливостей людини. Лікерт вважав, що для досягнення максимуму прибутковості, гарних трудових відносин і високої продуктивності кожна організація повинна оптимально використовувати свої людські активи. Формою організації, що дозволяє досягти цього, є організація високоефективних робочих груп, пов'язаних паралельно з іншими аналогічними ефективними групами.

Розглянуті вище стратегічні теорії керування людськими ресурсами кожна фірма адаптує під специфічні особливості свого функціонування. Від успішності рішення цього питання залежить, чи будуть підлеглі прагнути працювати добре, чи просто відбувати години.

## ***1. Причини пасивності працівника***

Згідно «Теорії У» будь-який співробітник, приходячи на нове місце роботи, хотів би виявити себе і проявляє повний інтерес до своєї нової діяльності. Крім того, керівництво зацікавлене в тому, щоб співробітники творчо і з наснагою відносилися до своїх обов'язків. Однак у силу ряду факторів, у тому числі таких як ступені особистої відповідальності, відносин з начальником і т.д., працівник може розчаруватися у своїй діяльності.

Це, як правило, буває з таких причин:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки;
- нестача необхідної інформації;
- надмірна «сухість» і нестача уваги керівника до запитів підлеглого;
- відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;
- неефективне рішення керівником службових проблем працівника;
- некоректність оцінки працівника керівником.

Ці фактори викликають у рядового працівника почуття приниженості. Підриваються почуття гордості, впевненості в собі, у стабільності свого службового становища і можливості подальшого просування.

## ***2. Мотивуючі фактори, принципи впливу на мотивацію людей***

Одержання нового місця роботи, а також зміна звичних умов діяльності стимулює працівника, викликає у нього бажання виявити себе з кращого боку. Не отримавши можливості відчувати себе необхідним самостійним працівником, якому довіряють і якого поважають, він розчаровується у своїй роботі.

При цьому навіть просто з економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник також зобов'язаний розуміти, що тут існує і моральний фактор. Усвідомлення цієї проблеми ставить перед керівником нову проблему: якою повинна бути ідеальна для підлеглих робота?

Відповідаючи на це питання, не слід прагнути до надмірної специфічності й оригінальності. Все одно врахувати розходження в смаках і особистих думках кожного вдається рідко, тому керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. З приведеними нижче факторами в керівника є шанс отримати згоду максимальної кількості своїх підлеглих. Отже, ідеальна робота повинна:

- мати цілісність, тобто приводити до визначеного результату;
- оцінюватися службовцями як важлива і що варта виконання.
- давати можливість службовцю приймати рішення, необхідні для його виконання, тобто має бути автономія (у встановлених межах). Або, як варіант, групова автономія.

- забезпечувати зворотний зв'язок із працівником, оцінюватися в залежності від ефективності його праці.

- приносити справедливу з погляду працівника винагороду.

Спроектвана відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже могутній мотиваційний фактор, тому що стимулює якісне виконання роботи, а також стимулює до виконання більш складної роботи.

На основі цих принципів була розроблена модель характеристик роботи з погляду мотивації Хекмана й Олдхема.

### ***3. Економічна мотивація***

Раніше ми розглянули методи мотивації, в основному, у світлі психологічних потреб, впливів на внутрішню мотивацію. Ці методи засновані, власне кажучи, на «Теорії У». Однак, застосування «Теорії Х» теж має місце сьогодні й у багатьох випадках цілком виправдує себе. Це означає, що огляд методів мотивації співробітників був би не повним без розгляду економічних методів мотивації.

Згідно припущень «Теорії Х», люди працюють, головним чином, для задоволення своїх економічних нестатків.

Завдання менеджера у випадку застосування економічної мотивації, полягає в розробці преміальної схеми виплат за продуктивність, системи відрядної чи оплати трудових угод. Це завдання аж ніяк не просте тому, що ситуація в кожній фірмі унікальна і, отже, преміальна система повинна бути унікальною для кожного випадку. Вона також залежить від спеціалізації персоналу. Так, зовсім

неефективно вводити відрядну преміальну систему виробничим робітникам на фірмах з динамічним виробничим процесом, орієнтованим, головним чином, на роботу на замовлення.

Не всі способи економічного заохочення можуть здійснити мотиваційний вплив на співробітників, однак існує ряд основних положень стосовно премій, що не торкаються специфіки фірми і являються універсальними. Ними повинен керуватись менеджер при впровадженні методів економічної мотивації:

- премії не повинні бути занадто загальними і розповсюдженими, оскільки в протилежному випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати в звичайних умовах;

- премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника у виробництво, чи то індивідуальна, чи групова робота;

- повинен існувати який-небудь прийнятний метод виміру цього збільшення продуктивності;

- працівники повинні почувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль;

- додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій.

Як уже відзначалося, способи економічного стимулювання повинні залежати не тільки від специфіки фірми в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників. У приведеній нижче таблиці показані можливі способи економічного стимулювання різних груп персоналу.

Приведений список не являється вичерпним (такий список за зазначеними вище причинами скласти практично неможливо). Однак, він демонструє принципову різницю підходу до розробки систем економічного стимулювання по групах персоналу. З нього видно, що, наприклад, система винагороди за понаднормову роботу має значно більшу універсальність, ніж схема пайової участі в бізнесі.

У цьому складається підхід до мотивації, заснований на «Теорії У», суть якого - вплив на психологічний стан працівника. Однак, ефективність цього підходу буде вкрай низькою, якщо працівник відчуватиме недостатнє задоволення потреб нижчого рівня. У цьому випадку виправдає своє існування «Теорія Х». Згідно припущень цієї теорії, найкращий спосіб стимулювання до праці - економічна мотивація.

<b>Персонал</b>	<b>Винагороди</b>
Торгова група	Індивідуальні комісійні з обсягів продажів
	Індивідуальна премія за внесок
	Групові комісійні зі збільшення обсягів продажу за минулий рік
Виробничі робітники	Групова система пайової участі в прибутку
	Просування на престижні посади з вищою зарплатою
	Групова відрядна система оплати праці
	Премії за дострокове завершення роботи
	Премії за понаднормову роботу. Загальна схема пайової участі в прибутку
Секретар	Винагорода за понаднормову роботу
	Загальна схема пайової участі в прибутку
	Підвищення до керуючого офісом
Керуючий виробництвом	Винагорода за понаднормову роботу
	Частина групової виробничої премії
	Загальна схема пайової участі в прибутку
	Пропозиція про пайову участь у бізнесі

Ефективність методів керування, зв'язаних з оцінкою результатів діяльності кожного працівника (принципи «Теорії 2») поступово підтверджується досвідом як закордонних, так і російських підприємств. Однак ті методи атестації, що застосовуються в нас у країні, ще дуже недосконалі, але ж, коли від результатів атестації буде залежати щорічне коливання заробітної плати, то ці результати виявляться в центрі найпильнішої уваги і можуть стати джерелами дуже серйозних конфліктів. Сподіватися на появу абсолютно об'єктивних методів оцінки службової діяльності настільки складного об'єкта як людина, поки що не доводиться. Досвід ІВМ у даному напрямку унікальний тим, що існуюча там система САС дозволяє не тільки зменшити елемент суб'єктивності, але й зрозуміти, якою мірою поведження працівника залежить від нього самого, а якою - від позиції керівника. Одночасно САС виступає в ролі головного стимулу, мотивує працівника на виконання завдання не стільки заради

винагороди, скільки для самоствердження і підняття його статусу в компанії.

Не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних за всіх часів і при будь-яких обставинах. Однак, будь-який метод, застосований керівником, заснований на обраній фірмою стратегії керування людськими ресурсами. Полярні стратегії («Теорія Х» і «Теорія У») були сформульовані Д. Мак-Грегором. У. Оучи додав до них «Теорію 2». Більшість популярних методів раціональної мотивації засновані на принципах однієї з цих теорій. Це означає, що вибір конкретного методу мотивації повинен, у першу чергу, визначати загальну стратегію керування персоналом, який вибирає або бажає вибирати фірма.

На своєму робочому місці кожний хоче показати, на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідні визнання результатів діяльності конкретного працівника, надання можливості приймати рішення з питань, що відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників.

На робочих місцях варто формулювати світогляд єдиної команди: не можна руйнувати виникаючі неформальні групи, якщо вони не наносять реальної шкоди цілям організації.

Практично кожний має власну точку зору на те, як поліпшити свою роботу. Спираючись на зацікавлену підтримку керівництва, не боячись санкцій, варто організувати роботу так, щоб у працівника не пропало бажання реалізувати свої плани.

По тому у якій формі, з якою швидкістю і яким способом працівники одержують інформацію, вони оцінюють свою реальну значимість в очах керівництва, тому не можна приймати рішення, що стосуються змін у роботі співробітників без їх відома, навіть якщо зміни позитивні, а також ускладнювати доступ до необхідної інформації. Інформація про якість праці співробітника повинна бути оперативною, масштабною і своєчасною.

Працівнику потрібно надавати максимально можливий ступінь самоконтролю.

Більшість людей прагнуть в процесі роботи придбати нові знання. Тому так важливо забезпечувати підлеглим можливість учитися, заточувати і розвивати їхні творчі здібності.

Кожна людина прагне до успіху. Успіх - це реалізовані цілі, для досягнення яких працівник приклав максимум зусиль. Успіх без визнання приводить до розчарування, убиває ініціативу. Цього не трапиться, якщо підлеглим, які досягли успіху, делегувати додаткові права і повноваження, просувати їх по службових сходах.

### **8.3. Процес мотивації. Основні фактори, що впливають на процес формування мотивації**

Основною метою мотивації праці є зростання продуктивності праці, тому головна увага насамперед приділяється управлінню продуктивністю праці. Цілеспрямоване управління продуктивністю праці, розробка планів ефективного використання трудового потенціалу підприємства потребують класифікації факторів, які спричиняють її зміни.

У залежності від можливості впливу на діяльність підприємства, всі фактори зростання продуктивності праці поділяють на дві узагальнюючі групи – *зовнішні та внутрішні*.

**Група зовнішніх факторів** – це ті, що не контролюються окремим підприємством (тобто фактори загальнодержавні та загальноекономічні – законодавство, політика і стратегія, ринкова інфраструктура; макроструктурні зрушення в суспільстві; природні ресурси), а **група внутрішніх** – це ті, на які підприємство безпосередньо впливає (характер продукції, технологія та обладнання, матеріали, енергія; персонал, організація виробництва й праці, система мотивації). Проте зовнішні фактори теж мають для підприємства велике значення. Врахувавши їх, можна ґрунтовніше мотивувати відповідні управлінські рішення, які дають змогу виробити стратегію щодо продуктивності праці на тривалий період.

**Мотивація** - процес заохочення людей до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом формування мотивів.

**Мотивація праці** – це одна з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою стимулювання групи працівників до праці для досягнення цілей підприємства, завдяки задоволенню їх власних потреб.



Головними важелями мотивації є стимули та мотиви. Під стимулом розуміється певна матеріальна винагорода конкретної форми, наприклад заробітна плата. На відміну від стимулу, мотив є внутрішньою спонукальною силою в залежності від психологічного типу: бажання, потяг, орієнтація, внутрішні цільові установи та ін.. Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці повинна відповідати певній нормативно-правовій базі. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх досягненні і які санкції будуть застосовуватися у випадку не виконання вимог. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління вміють досягати і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціллю стимулювання є не просто спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

До чинників, які зумовлюють поведінку працівника, і які необхідно враховувати в практиці мотивації трудової діяльності, належать такі: фізичний тип особистості (вік, стать), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо.

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація тільки економічної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчують постійні нервово-емоційні навантаження.

Розмір заробітної плати відіграє одну з найважливіших ролей, причому він повинен бути набагато вищим, ніж розмір мінімальної заробітної плати, щоб працівники були більш-менш задоволені. Важливе місце в системі мотивації праці займають винагороди.

**Винагороди** – це матеріальні виплати, або досягнення соціальних благ, які отримує працівник за роботу, яку виконав понад норми.

**Винагороди діляться на:**

– прямі виплати у вигляді заробітної плати, окладів, премії, комісійних і бонусів;

– непрямі – у формі пільг, таких, як страхування за рахунок роботодавця або оплачена відпустка.

Винагороди стимулюють групові інтереси, заохочують співробітників до сумісного досягнення кінцевих результатів виробництва.

Водночас варто зауважити, що заробітна плата не може бути єдиною метою трудової діяльності.

Ще одним методом мотивації, який являється протилежним всім попереднім, є примушення – засновано на почутті страху покарання у вигляді звільнення, переводу на нижче оплачувану роботу, штраф та ін..

Хоча насправді, цей спосіб є малоефективним, оскільки робітник швидко покине своє робоче місце через нервові перенапруження. Такі самі принципи покладаються в основу організації оплати праці на підприємстві. Впровадженням, управлінням та аналізом за результатами вибору методу мотивації та стимулювання займається мотиваційний менеджмент. Суть якого полягає в тому, щоб активізувати саме ці мотиви, які у даної людини вже є.

Кожну людину потрібно вивчати. Тобто, якщо хочеш мотивувати правильно і ефективно – спочатку досліджуй того, з ким збираєшся працювати, і мотивуй точно в ціль. Для когось провідним виявиться мотив честолюбства, для іншого – незалежності, для третього – мотив пізнання і причетності до групи.

#### **Формування мотиваційного механізму спрямоване на:**

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
- створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих;
- створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку.

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління, необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

**Мотиваційний моніторинг** – це система постійного спостереження і контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. На рівні підприємств робота окремих фахівців має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтирів працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на ефективність діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш дієвих у даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення не лише цілей організації, а й потреб самих робітників. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств України адже вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово.

Існує безліч форм мотивування та стимулювання персоналу, першим завданням керівників є вибір методів, які забезпечать найбільшу віддачу саме для їхнього виду діяльності. Але для досягнення ефективності, необхідно враховувати й уподобання самих працівників. У 2015 році було проведено дослідження у соціальних мережах щодо визначення найефективнішого, на погляд працівників, методу мотивації (рис. 8.1)



**Рис. 8.1. Опитування щодо визначення найкращого методу мотивації**

Згідно з опитуванням, 67,2% українців вважають грошові заохочення кращим способом мотивації, підтверджуючи думку кадрових експертів. За безкоштовне навчання та тренінги віддали свої голоси 8,9% опитаних. Похвалу від керівництва цінують 6,6% респондентів, персональні подарунки від компанії – 5,8%. Штрафи та покарання змушують краще працювати 4,7% українців, а корпоративні свята – 4,1%. Найменше цінуються додаткові вихідні – так відповіли лише 2,7% опитаних.

Намагаючись мотивувати людей, керівник виходить зі свого бачення ситуації і вважає, що він знає, чого бажає робітник. Досить часто це спрацьовує, оскільки проти підвищення заробітної плати ніхто зазвичай не заперечує. Але на цьому етапі поки не всі керівники можуть похвалитися мотиваційним пакетом, розробленим виходячи з потреб конкретної організації. Мотиваційний пакет підприємства – це ряд заходів, які спрямовані на збільшення впливу мотивуючих факторів і зниження впливу тих факторів, які знижують мотивацію.

#### **8.4. Теорії мотивації: змістовні, процесуальні та сучасні**

Змістові теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації (класифікації) потреб людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створити умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідоміші змістовні теорії мотивації:

1. Теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
2. Теорія потреб Девіда МакКлелланда;
3. Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу ґрунтується на тезах: потреби людини мають ієрархічну структуру (пріоритетність); поведінка людини визначається найсильнішою на даний момент потребою; найсильніша потреба визначає поведінку людини до моменту її задоволення; за одночасного існування кількох сильних потреб домінують потреби нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня. Потреби

першого порядку (фізіологічні, базові) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці. Після прийнятного у певному суспільстві задоволення базових потреб для даного працівника набувають значення потреби наступного рівня – потреби у безпеці.

Такі потреби означають, що базові потреби задовольнятимуться і надалі. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством у профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

– потреби в належності - це потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);

– потреби в повазі - потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);

– потреби в самореалізації - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей організації. Сучасні західні фірми загалом задовольняють соціально визнані базові потреби і потреби у безпеці своїх працівників. Однак потреби вищих рівнів переважно залишаються не задоволеними - недостатня мотивація працівника обумовлена, головним чином, тим, що він не в змозі задовольнити потреби у приналежності, повазі і самореалізації. Задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом: створення атмосфери, що поліпшує міжособистісні контакти працівників організації; підтримка виникнення неформальних груп в організації; делегування підлеглим додаткових прав і повноважень; організації курсів з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів; знаходження можливостей задоволення вищих потреб працівників за межами фірми.

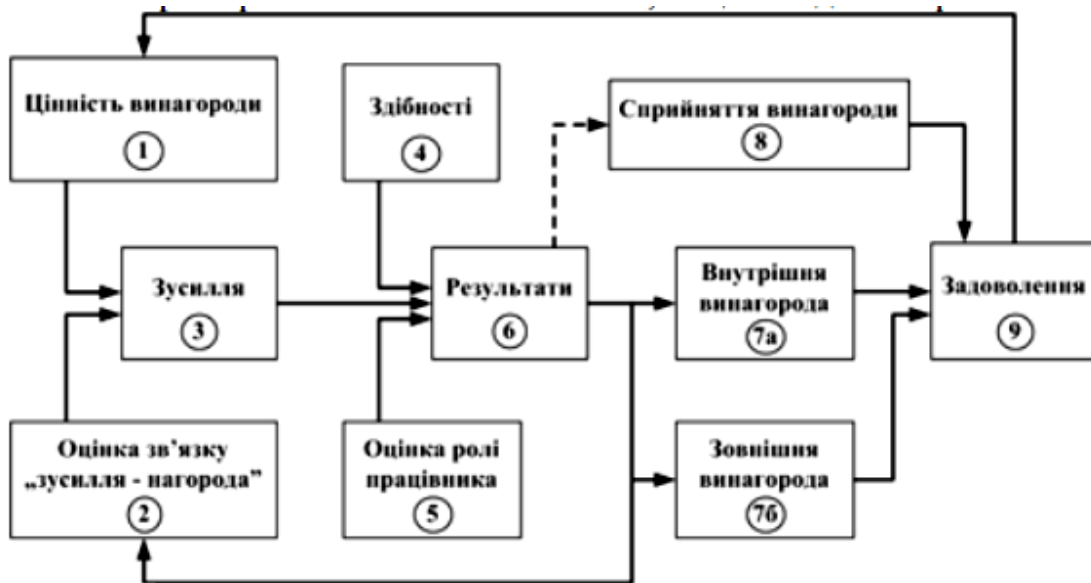
Процесуальні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не

тільки потребами. Згідно з процесуальним підходом поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють: сприйняття працівником конкретної ситуації; очікування працівника, пов'язані з конкретною ситуацією; оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До процесуальних теорій мотивації відносять, зокрема:

- теорія очікувань (сподівань) В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- модель Портера - Лоулера.

Модель Портера-Лоулера (рис.8.2) - комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. У моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів: витрачені працівником зусилля; сприйняття; отримані результати; винагородження; ступінь задоволення.



**Рис. 8.2. Модель комплексної теорії мотивації Портера - Лоулера**

Відповідно до моделі Портера - Лоулера: рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2); на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5); досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою,

компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо; пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди; задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості; задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій. Для забезпечення ефективності мотивації необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

Серед відносно нових і недостатньо відомих нині теорій мотивації, започаткованих наприкінці ХХ-го – початку ХХІ-го ст. варто назвати комплексну теорію психологічного контакту Е. Шейна, теорію позаекономічної мотивації Р. Інглегарта, Дж. Хікса, П. Дракера, П. Сорокіна, типологічну модель В.І. Герчикова, мотиваційний підхід С. Іванової, теорію мотивації через рівень мотивації С. Суркова.

Визнаючи взаємозв'язок систем мотивації із рівнем соціально-економічного розвитку суспільства, розробники новітніх теорій наполягають на існуванні чинників формування такої системи і в сучасних умовах. Першим чинником виступає глобалізація світового господарства, що відбувається паралельно з реструктуризацією економік постсоціалістичних країн.

Загострення конкуренції на традиційних ринках є другим чинником, а результатом його дії – перетворення персоналу необхідної кваліфікації на конкурентну перевагу країни, регіону та підприємства, а процесу його мотивації – на складову конкурентної боротьби.

Третім чинником формування сучасних систем мотивації є інноваційний. Високі темпи впровадження досягнень НТП зумовлюють необхідність їх швидкого опанування; прискорений розвиток інформаційних технологій і розширення сфери електронної торгівлі змінює зміст і характер праці персоналу, формує якісно нові взаємовідносини між людиною та комп'ютером, покращує комунікації між ринковими суб'єктами й індивідами; впровадження інноваційних технологій трансформує існуючу ринкову інфраструктуру. Крім того, в суспільстві зростає визнання інтелектуальної діяльності, що також суттєво ускладнює мотиваційний процес.

Ще одним чинником утворення нових мотиваційних систем є екологічний, виражений у посиленні уваги до проблем оточуючого середовища та їх впливу на громадське життя. Взагалі, науковці відмічають тенденцію ускладнення поведінки людей, унеможливлення її прогнозування в зв'язку з вичерпаністю існуючих соціальних теорій, наближення формування соціуму нового типу.

Вагомий внесок у формування мотиваційних моделей вносить і схильність населення, особливо старіючого, вбачати у власній державі або підприємстві фінансового донора, що проявляється у зростанні матеріальних і нематеріальних вимог до держави та конкретних роботодавців. Узагальнення наукових розробок дозволяє сформулювати комплекс вимог до системи мотивації сучасного підприємства.

Отже, методи мотивації, що застосовуються до конкретного індивіда, повинні бути чітко індивідуалізовані та ієрархізовані залежно від його статусу на підприємстві, важливості, характеру праці, а сама система мотивації – пов'язана з організаційною структурою підприємства. Обов'язковою умовою при переході суб'єкта мотивації з одного статусу до іншого має стати зміна застосованої системи мотивації з повідомленням всіх співробітників. Сполучення мотиваційних моделей на кожному ієрархічному рівні підприємства встановлюється за принципом відставання, для того щоб за необхідністю забезпечити підвищення рівня вмотивованості.

С.А. Сурков також вважає за необхідне встановлювати на різних рівнях підприємницької ієрархії мотиваційні моделі різного рівня суспільної значущості – від найпростіших, типу «батога та пряника», «наукового управління», моделей А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Мак-Грегора на нижчих рівнях до більш складних.

Прикладом мотиваційної концепції, що могла б виступати інструментом вибору засобів стимулювання, є теорія В.І. Герчикова, у межах якої виділено п'ять типів трудової мотивації – інструментальну, професійну, патріотичну, господарську та запобіжну. Залежно від типу, до якого відноситься працівник, обираються індивідуальні засоби – матеріальні, грошові або натуральні стимули, негативні стимули, патерналізм, моральні або організаційні стимули, участь у володінні або управлінні.



На жаль, жодна з існуючих мотиваційних теорій не доведена нині до механізмів реалізації, а об'єднуючою ланкою для всіх наукових праць з питань менеджменту персоналу є думка про те, що процес стимулювання персоналу зможе забезпечити високий результат тільки тоді, коли носитиме комплексний характер, тому кожна з названих теорій повинна розглядатись не як альтернатива, а тільки як взаємо доповнення.

### **8.5. Зарубіжний досвід мотивування персоналу**

Мотивація відноситься до числа проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялась велика увага. Українська теорія та практика найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоефективними. На наших підприємствах застосовують лише фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не використовуються взагалі, на відміну від зарубіжних підприємств, де теорія мотивації вже десятиліттями не тільки вивчається і поглиблюється, але й втілюється на практиці. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Закордонний досвід може послужити основною базою для розробки власних способів та інструментів мотивування персоналу. В даний час привертають увагу моделі мотивації японських та американських підприємств.

*Японська модель мотивації персоналу.* Як відомо, саме в цій країні, завдяки пошуку нестандартних форм синтезу матеріальних і моральних стимулів праці виробничого й управлінського персоналу, вдалося домогтися невідомого в Європі і США бурхливого піднесення промисловості на якісно іншій парадигмі соціального розвитку. Японські методи керування в корені відмінні від європейських і американських. Основним предметом керування в Японії є трудові ресурси. Людський фактор розглядається як ключовий компонент динамічного розвитку. Ціль, що ставить перед собою японський керуючий - підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, тоді як у європейському і американському менеджменті основною метою є

максимізація прибутку, тобто одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.

Система стимулювання праці в порівнянні з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, які характеризуються категорією і розрядом. Більшість японських компаній в політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової та нової) трудової тарифікації працівників. В синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, званої “ставкою за кваліфікацію”.

Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати без підвищення кваліфікації та трудового внеску працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в даному випадку прямо залежить від результатів роботи. Освітній рівень при цьому не надто суттєвий. Працівник з середньою освітою, який давно працює на підприємстві, може одержувати вищу заробітну плату, ніж молодий спеціаліст з вищою освітою. На фірмах застосовують велику кількість стимулів, а саме: систему пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, позику на купівлю житлових будинків під низький відсоток, що дозволить забезпечити унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем. Японські підприємства пропонують різноманітні пільги своїм працівникам: оплату проїзду, медичний та соціальні пакети, вихідні допомоги і пенсії, надбавки на утримання сім'ї, путівки на відпочинок, оплату стоянки автомобіля, харчування, фізкультурно-спортивні, культурно-розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при виробничому травмуванні, так звані натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами, частіше здійснюється самою фірмою), сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові не цільові субсидії та інші послуги.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі в роботі. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання - не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини. Проте дивлячись на сучасні світові тенденції японська модель зазнає деякої трансформації, що пов'язано з старінням зайнятого населення, що в свою чергу переростає в проблему збільшення затрат на утримання персоналу.

Мотиваційна система США відрізняється цілеспрямованим характером формування мотивів трудової діяльності. Пріоритетним напрямом розвитку стратегічної політики підприємства визначено постійне вдосконалення мотиваційного механізму. Важливе значення відводиться поліпшенню матеріального стимулювання, виявленню різноманітних видів стимулів з метою найповнішого задоволення потреб працюючих.

На підприємствах американського типу має місце підвищення розмірів оплати праці, надаючи переважного значення кваліфікаційному рівню працівника, що відображає характер освіти, кількість освоєних спеціальностей. При цьому приділяється велика увага персональній відповідності. Суть даної системи полягає в тому, що оклад і заробітна плата робітників і службовців зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Працівники отримують диференційовану річну винагороду з прибутку компанії, яка виплачується готівкою, або шляхом перерахування в пенсійний фонд.

Корпорації і компанії США використовують також таку форму мотивації як участь в акціонерному капіталі, до якої допускаються працівники, які пропрацювали не менше року. Наприклад, автомобільна компанія "Лінкольн" виплачує своїм працівникам і службовцям заробітну плату за виконану конкретну роботу і додаткову річну винагороду за якість виконаної роботи. Розмір річної винагороди дорівнює в середньому 97% від заробітної плати за рік. В результаті протягом останніх 40 років в компанії практично відсутні плинність

кадрів, а продуктивність праці в 3 рази вища, ніж на аналогічних підприємствах.

Розмір преміювання працівника в американських фірмах також визначається категорією робочого місця, на яке він призначений. Особливе значення має ефективне преміювання директорів, керівників підрозділів, фінансових працівників, керівників проектних груп, працівників збуту та інших. В американських компаніях розмір премії коливається від 10 до 50% окладу в залежності від посади. Деякі американські компанії замість систематичного підвищення тарифу і окладу сплачують своїм працівникам одноразову винагороду готівкою за виконане завдання. В американських компаніях застосовується широка система пільг і заохочень, які несуть важливий економічний і соціальний зміст.

Широке розповсюдження в США отримали внутрішньо фірмові програми і допомоги. В даному випадку компанії пропонують набір пільг, з яких працівник може вибрати для себе ті, що йому найбільш підходять в певний час. Працівнику при цьому надається можливість відрахувань у пенсійний фонд в обмін на лікарняне страхування, участь в страховому фонді компанії чи гнучкий графік робочого часу, наприклад працювати за одним робочим місцем в двох чи вибрати те робоче місце, яке йому більш до вподоби, різні види відпусток.

Крім того, застосовуються такі форми заохочення, як разові премії до річниць або відпустки, безкоштовна або за малу плату юридична допомога, організація дитячих дошкільних установ, встановлення стипендії та грошова допомога дітям співробітників для продовження освіти, колективна страховка легкового автотранспорту, надання вільного дня серед тижня. Вагомі місця займають програми пенсійного плану збережень, основані на можливостях використання пільгових режимів накопичення грошових сум, зменшенні виплати податків. Викликає інтерес система диференційованого підходу надання відпусток: після першого року роботи тривалість відпустки 10 днів, після 5, 11 і 12 років - відповідно 15, 20 і 25 днів. Невикористані дні відпустки за бажанням працюючого можуть накопичуватись. Багато фірм і корпорацій (наприклад, "ІБМ", "Макдональдс") випускають велику кількість товарних значків, спеціальних значків, рисунків, альбомів, емблем, медалей, якими нагороджують працівників, що відзначилися. В США прийнято присуджувати різноманітні призи.

Американці вважають, що жоден випадок якісно виконаної роботи не може бути пропущеним в процесі морального заохочення працівника.

Американські фірми функціонують у соціальній атмосфері, що проповідує рівноправність. Відповідно робітники тут є більш мобільними, легко змінюють місце своєї роботи в пошуках кращих індивідуальних можливостей.

### **Питання для самоконтролю**

- 1. Соціальна політика підприємства, її завдання.*
- 2. Способи економічного стимулювання різних груп персоналу.*
- 3. Мотивація ефективності праці і керування персоналом.*
- 4. Причини пасивності працівника.*
- 5. Економічна мотивація.*
- 6. Основні фактори, що впливають на процес формування мотивації.*
- 7. Зарубіжний досвід мотивування персоналу.*

### **Нові поняття та категорії:**

*Влада; експертна воля; мотивація; мотивація праці; мотиваційний моніторинг; змістовні теорії мотивації; процесуальні теорії.*



## РОЗДІЛ 9

# ПІДГОТОВКА КАДРІВ І КАР'ЄРА

- 9.1. Організація системи навчання.
- 9.2. Форми і методи професійного навчання. Підготовка робітничих кадрів.
- 9.3. Підготовка управлінських кадрів.
- 9.4. Поняття трудової кар'єри. Види, напрями та етапи кар'єри.

## 9.1. Організація системи навчання

Вітчизняні і закордонні вчені вказують, що на ринку праці формуються стійкі тенденції посилення уваги до якісних показників робочої сили, раціонального використання і розвитку найманих працівників.

Навчання є необхідною умовою функціонування підприємства, особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на основі розвитку новітніх технологій. РП повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації.

Навчання персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, професійний рівень, підвищує конкурентоспроможність працівника на ринку праці.

Метою політики підготовки кадрів є підготовка конкурентоспроможного найманого працівника, що зацікавлений і докладає зусиль для підвищення якості продукції в умовах економії ресурсів та зниження собівартості.

Невпинний НТП призводить до старіння знань працівників.

Управлінці мають 2 варіанти вирішення проблеми:

- звільнення персоналу, який не відповідає критеріям конкурентоспроможності і підбір нового;
- безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників.

Конкурентну перевагу підприємства визначає передусім перевага персоналу даного підприємства, оскільки нова техніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на існуючому ринку. Саме особливості роботи персоналу, знання, рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток персоналу можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів.

**Навчання персоналу забезпечує:**

- розвиток підприємства;
- підтримку конкурентоспроможності підприємства та його кадрів;
- здатність швидко і ефективно реагувати на зміни та вимоги зовнішнього середовища та пристосовуватись до них;
- підвищення рівня кваліфікації працівників у відповідність до вимог виробництва.

**Для правильної організації навчання персоналу необхідно:**

- докладно досліджувати розроблений стратегічний план і поточні завдання;
- будь-яке навчання має бути пов'язане з реалізацією мети організації;
- необхідно чітко уявляти кінцевий результат навчання;
- ні в якому разі не можна влаштовувати навчання тому, що модно ;
- проаналізувати правильність роботи співробітників і відповідність їх кваліфікації;
- провести анкетування працівників, виявити найслабші напрямки в рівні підготовки і включити їх до програми навчання;
- обов'язково включити до програми питання особистого характеру.

**Система навчання персоналу включає:**

- професійне навчання персоналу;
- атестацію персоналу, який згідно з класифікацією професій належить до відповідних професійно-посадових категорій;
- сертифікацію персоналу;
- формування резерву керівників підприємств, установ та організацій.

**Цілі професійного навчання повинні бути:**

- конкретними та специфічними;
- орієнтованими на одержання практичних умінь і навичок;
- піддаватись оцінці у процесі навчання та після його закінчення;
- ефективними.

**Проблеми організації системи навчання персоналу:**

- обмеженість фінансування;
- недостатня зацікавленість роботодавців щодо вкладання коштів у професійне навчання;
- незацікавленість працівників вкладати кошти у свою професійну підготовку через відсутність для цього достатніх стимулів.



## **9.2. Форми професійного навчання персоналу.**

### **Підготовка робітничих кадрів**

**Професійне навчання персоналу** - один з найважливіших заходів активної політики зайнятості населення, що сприяє досягненню стабільного економічного зростання, активно впливає на профілактику масового безробіття лише зайнятих працівників, забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу суспільства.

#### **До форм навчання на робочому місці відносяться:**

– **Інструктаж** - це роз'яснення і демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці.

– **Учнівство (копіювання)** - навчання працівників, які працюючи поряд з майстром, кваліфікованим фахівцем, опановують професію шляхом копіювання дій.

– **Ротація** - це форма самостійного навчання, при якому працівник тимчасово переводиться на нову роботу або посаду з метою оволодіння новими знаннями, вміннями та навичками, розширення кругозору.

– **Наставництво** - це заняття досвідченого працівника з молодим робітником або фахівцем у процесі щоденної роботи.

– **Метод ускладнених завдань** - це спеціальна програма робочих дій, що побудована по ступені їх важливості, розширення обсягів завдань і підвищення їх складності.

#### **До форм навчання поза робочим місцем відносяться:**

– **Лекція** - це традиційна форма навчання, в процесі якої відбувається монолог між викладачем і аудиторією, яка сприймає навчальний матеріал на слух.

– **Розгляд практичних ситуацій** - у ході яких відбувається аналіз та групове обговорення конкретних виробничих ситуацій, що можуть бути виражені у вигляді опису, відеофільму.

– **Ділові ігри** - це колективна гра з використанням комп'ютерів, що включає розбір навчального матеріалу.

– **Моделювання** - передбачає відтворення реальних умов на робочому місці шляхом використання тренажерів, макетів.

– **Тренінг сенситивності** - обумовлює участь слухача у групі з метою підвищення людської сприйнятливості та вдосконалення умінь взаємодії з іншими людьми.

– **Рольові ігри** - передбачають, що слухач ставить себе на чиє-небудь місце з метою одержання практичного досвіду роботи (в основному у міжособистому спілкуванні) і одержує підтвердження щодо правильності своєї поведінки (як правило, через фільми).

– **Самостійне навчання персоналу** є найбільш доступним методом навчання для персоналу організації.

– **Відкрите навчання** - це форма навчання, при якому слухач і викладач-консультант розділені у часі та просторі, двох сторонні навчальні контакти здійснюються переважно з використанням інформаційно-комунікативних систем (дистанційне навчання).

### **Метою професійного навчання робітників є:**

– забезпечення належного рівня підготовки робітників відповідно до вимог робочого місця;

– створення умов для професійної мобільності робітника, професійно-кваліфікаційного просування працівників;

– підвищення рівня продуктивності праці, якості продукції та систематичне оновлення номенклатури випуску продукції.

**Перепідготовка робітників** - це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку. По рішення адміністрації може здійснюватися з відривом і без відриву від роботи.

### **Перепідготовка робітників на підприємстві здійснюється:**

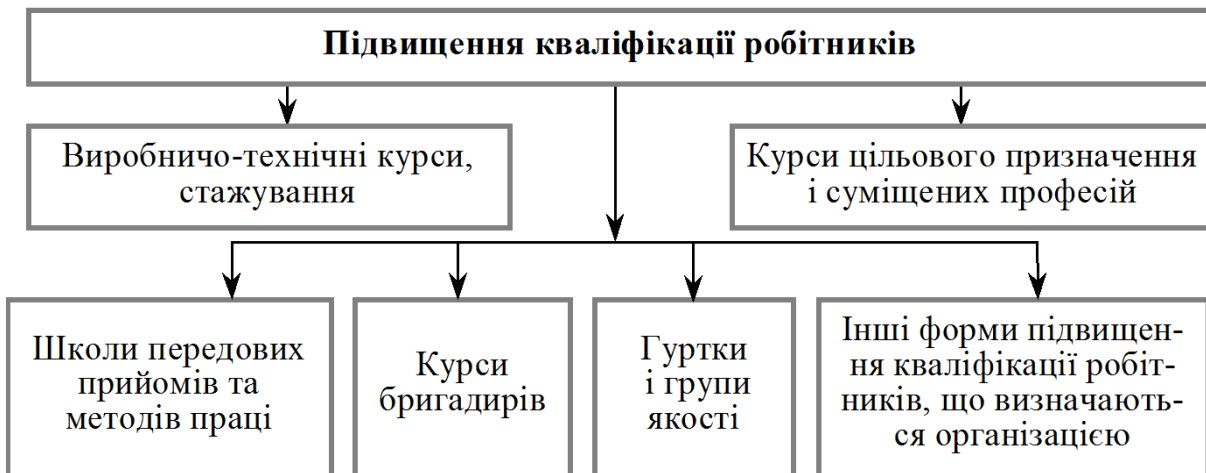
– для навчання робітників, котрі вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією організації;

– для розширення їх професійного профілю, підготовки до роботи в умовах колективної форми організації праці;

– у разі потреби змінити професію у зв'язку з відсутністю роботи, що відповідає професії робітника, або втрати здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Перепідготовка робітників, як і первинна їх професійна підготовка, проводиться на виробництві у формі курсового та індивідуального навчання кадрів. Перепідготовка робітників завершується кваліфікаційною атестацією (рис.9.1).

Особи з вищою освітою, які з певних причин оволодівають на виробництві робітничими професіями, проходять перепідготовку на загальних підставах.



**Рис.9.1.Форми підвищення кваліфікації робітників в організації**

**Форми теоретичної підготовки персоналу:**

- проведення лекцій, семінарів, конференцій;
- перегляд спеціальних фільмів;
- проведення ділових ігор;
- аналіз реальних ситуацій;
- самостійна підготовка.

**Форми навчання нових працівників на виробництві:**

- індивідуальна;
- групова – створення груп, заняття з якими проводять працівники високого рівня кваліфікації;
- курсова – застосовується для підготовки працівників складних професій.

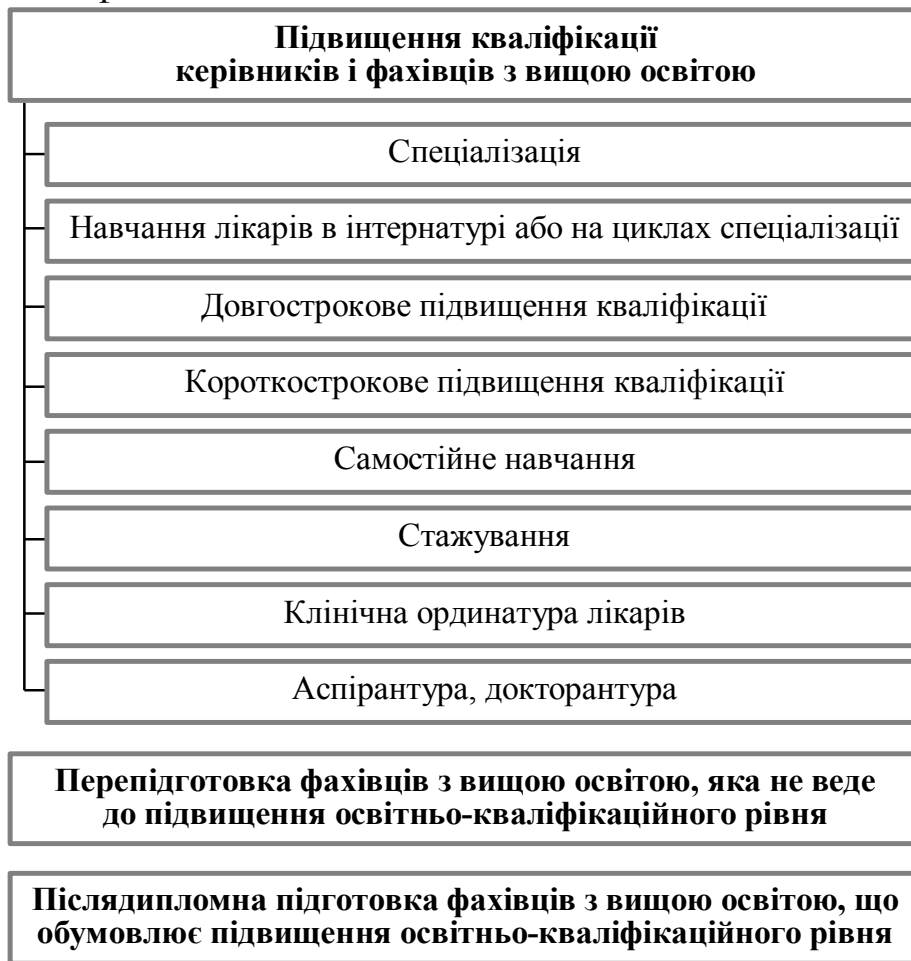
### **9.3. Підготовка управлінських кадрів**

Безперервне навчання працівників включає в себе підвищення кваліфікації і перепідготовку. Під перепідготовкою слід розуміти необхідність отримання нової спеціальної освіти, що викликана потребою НТП і соціального прогресу.

Система дозволяє організувати постійний контроль за якістю і професіоналізмом спеціалістів, навчати їх протягом всього трудового життя, створити банк даних про склад і кваліфікацію персоналу (рис.9.2).

**Процес професійного навчання кадрів включає:**

- визначення потреби у навчанні;
- визначення цілей навчання;
- визначення змісту програм;
- формування бюджету;
- вибір методів навчання;
- безпосереднє отримання професійних навичок і знань;
- визначення критеріїв оцінки результатів навчання;
- оцінка ефективності навчання.



**Рис.9.2. Підвищення кваліфікації керівників і фахівців з вищою освітою.**

**Види професійного навчання керівників і спеціалістів:**

1. Систематичне самостійне навчання керівників та фахівців (самоосвіта).

Здійснюється на основі індивідуального плану розвитку, що затверджуються безпосереднім керівником. Проводиться шляхом самостійного вивчення керівниками, фахівцями спеціальної літератури, ознайомлення з передовим, вітчизняним та зарубіжним досвідом роботи.

Самоосвітою керівників та фахівців є також керівництво і педагогічна діяльність на курсах цільового призначення, в школах з вивчення передових прийомів та методів праці та інших форм підвищення кваліфікації робітників.

Суттєву допомогу керівникам і фахівцям, які підвищують свою кваліфікацію, надає проведення лекцій та консультацій викладачами ВНЗ і закладів післядипломної освіти. Це значно розширює доступ слухачів до потрібної для них наукової, технічної та економічної інформації.

**Гнучке навчання** — це форма навчання керівників та фахівців з комплексним використанням елементів централізованого та дистанційного навчання.

#### **Характерні ознаки:**

– доступність для всіх вікових соціальних груп персоналу без обмежень;

– самостійне навчання працівників — провідна форма навчальної діяльності;

– індивідуалізація навчального процесу;

– широкі права слухачів щодо визначення змісту, форм, методів, режиму і атестації навчання;

– орієнтування на кінцевий результат.

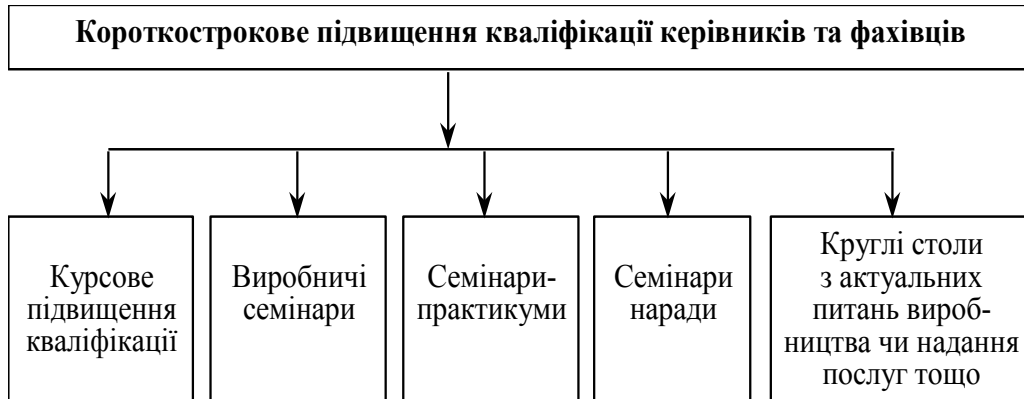
Навчання носить вибіркового характер, вивчається той матеріал, що цікавить конкретного керівника чи фахівця;

**диверсифікація** – це розширення освітніх програм і систем навчання, що забезпечує збільшення переліку, зміну характеру та змісту освітніх послуг;

**універсальність**, можливість використання технології відкритого навчання закладами освіти та організаціями;

**економічна ефективність** полягає в тому, що вартість гнучкого навчання набагато дешевша порівняно з традиційними формами навчання.

2. Короткострокове навчання - здійснюється в разі модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, що регулює його діяльність, з питань економіки, ділового мовлення. Тривалість навчання від 1 до 6 тижнів.



**Рис.9.3. Короткотермінове підвищення кваліфікації керівників та фахівців**

3. Довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців на виробництві передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь і навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх обов'язків, розширенню зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи, вивченню нормативно-правових актів з питань, що є в компетенції підприємства чи його підрозділу. Термін навчання не менше 1 разу на 5 років (ВНЗ).

4. Стажування керівників і фахівців проводять на передових, вітчизняних і зарубіжних підприємствах, з метою впровадження високоефективного досвіду організації праці в конкретному виді діяльності. Вища освіта – це рівень освіти, який здобувається особою у ВНЗ в результаті засвоєння змісту навчання і завершується здобуттям певного рівня кваліфікації за підсумками державної атестації.

До ВНЗ відносяться: університети, інститути, академії, консерваторії.

Відповідно до статусу є 4 рівні акредитації ВНЗ:

1 - училища, технікуми;

2 – коледжі;

3 - 4 - університети, інститути, академії.

За освітньо-кваліфікаційними характеристиками вища школа готує: молодшого спеціаліста, бакалавра, магістра.

### **Фактори мотивації працівників до навчання:**

- бажання зберегти посаду;
- зацікавленість у збільшенні заробітної плати;
- бажання отримати вищу посаду;
- інтерес до процесу освоєння нових знань і навичок.

Система підготовки персоналу повинна бути безперервною, враховувати інтереси підприємства в цілому та вимоги зовнішнього середовища.

## **9.4. Поняття трудової кар'єри. Види та напрями кар'єри**

У процесі трудової діяльності кожна людина намагається виявляти активне відношення до праці, досягаючи при цьому кар'єрного росту у тій чи іншій сфері. До неї людина підходить різними потребами, інтересами, схильностями, почуттями, свідомістю боргу, відповідальністю, що виступають у якості мотивів; характеризується визначеними засобами, за допомогою яких вона здійснюється. Трудова діяльність припускає наявність у людини певних знань, умінь і навичок, що у свою чергу збагачуються, розвиваються безпосередньо в процесі самої трудової діяльності. Пізнавальна основа трудової діяльності має визначальне значення у формуванні таких її якостей як перспективна спрямованість, свідома мотивація, планомірний характер.

**Кар'єра** - це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею.

Кар'єра в широкому розумінні означає успішне просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, в досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей. Це є самовираження, зміна навиків, знань, здібностей, просування вперед обраним шляхом діяльності, як у межах організації, так і поза нею.

Кар'єра – це не тільки просування на роботі. Життя людини поза робочим місцем має значний вплив на кар'єру, є її частиною. Кар'єру – траєкторію свого руху – людина створює сама, враховуючи особливості внутрішнього і зовнішнього середовища, реальність, власні цілі, бажання й здібності.

### **Види кар'єри:**

**Кар'єра внутрішньоорганізаційна** - означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, надходження на роботу, професійний ріст, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. **Здійснюється за трьома напрямками:**

*вертикальному* – професійне та посадове зростання в основній сфері діяльності, по сходинках зростання;

*горизонтальному* – просування в іншу функціональну сферу діяльності, в інші підрозділи одного рівня;

*центрострімкому* – просування, наближення до ядра керівництва, центру керівництва, участь у прийнятті рішень.

**Кар'єра міжорганізаційна** - вид кар'єри, який означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, прихід на роботу, професійний ріст, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію - послідовно, працюючи на різних посадах у різних організаціях. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

**Кар'єра неспеціалізована** - вид кар'єри, широко розвинутий у Японії. Японці твердо дотримують думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці роботи компанії, а не виконувати якусь окрему функцію. Піднімаючись по службових сходах, людина повинна мати можливість глянути на компанію з різних сторін, не затримуючись на одній посаді більше ніж на три роки. Так, вважається цілком нормально, якщо керівник відділу збуту міняється місцем з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї кар'єри працювали в профспілках. У результаті такої політики японський керівник має значно менший обсяг спеціалізованих знань і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію, підкріпленим до того ж особистим досвідом. Сходинки цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і в різних організаціях.

**Кар'єра спеціалізована** - вид кар'єри, який характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні її стадії. Конкретний працівник може пройти ці стадії послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в межах професії



і сфері діяльності, у якій він спеціалізується. Наприклад, начальник відділу збуту однієї організації став начальником відділу збуту іншої організації. Такий перехід пов'язаний або з ростом розмірів винагороди за працю, або з перспективами просування по службі. Інший приклад: начальник відділу кадрів призначений на посаду зам. директора з керування персоналом організації, де він працює.

**Кар'єра вертикальна** - вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, тому що в цьому випадку просування найбільш видиме. Під вертикальною кар'єрою розуміється підйом на більш вищий ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується вищим рівнем оплати праці).

**Кар'єра горизонтальна** - вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання певної службової ролі на сходинці, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми і т.д.); до горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення чи ускладнення завдань (як правило, з адекватною зміною винагороди). Це поняття не означає неодмінний і постійний рух на вершину організаційної ієрархії.

**Кар'єра ступенева** - вид кар'єри, що сполучає елементи горизонтального і вертикального видів кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального росту з горизонтальним, що дає значний ефект. Кар'єра ступенева зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньо організаційні, так і між організаційні форми.

**Кар'єра доцентрова** (прихована) - вид кар'єри, найменш очевидний для оточуючих; доступний обмеженому колу працівників, як правило, що мають великі ділові зв'язки поза організацією. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництва організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, одержання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації. Однак рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу **на займаній посаді**.

**Кар'єра** - блискавка - стрімкий шлях до успіху, провідного положення в суспільстві за надзвичайно короткий час.

**Кар'єра ділова** - поступальне просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед по обраному шляху діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення. Наприклад, одержання великих повноважень, вищого статусу, престижу, влади, більшої кількості грошей. Кар'єра ділова - це не тільки просування по службі. Можна говорити про кар'єру як про рід занять, діяльності, наприклад, кар'єру менеджера, спортивну кар'єру, артистичну кар'єру, кар'єру домогосподарок, матерів, учнів. Життя людини поза роботою має значний вплив на кар'єру ділову, є частиною кар'єри. Кар'єра ділова починається з формування суб'єктивно усвідомлених власних суджень працівника про своє трудове майбутнє, очікуваний шлях самовираження і задоволення працею. Інакше кажучи, кар'єра - це індивідуально усвідомлена позиція і поведження індивіда, пов'язані з трудовим досвідом, і діяльність протягом робочого життя людини.

**Головним завданням планування, управління і реалізації кар'єри є:**

- пов'язати цілі організації і окремого працівника;
- планувати кар'єру конкретного працівника з врахуванням його потреб і ситуації;
- забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою;
- підвищувати якість планування кар'єри;
- усувати «кар'єрні глухі кути», при яких практично немає можливості для розвитку працівника;
- формувати доступні для розуміння критерії службового й професійного зростання для конкретних кар'єрних рішень;
- визначити шляхи просування, які дозволяють задовольнити кількісні й якісні потреби організації в персоналі в потрібний момент і на потрібному місці. Етапи кар'єри подано в таблиці 9.1.

**Чинники, які впливають на успіх кар'єри:**

- випадок, який дав людині шанс;
- реальний підхід до вибору;
- можливості, що створюються в сім'ї (освіта, зв'язки);
- добре знання своїх сильних і слабких сторін; чітке планування.

## ЕТАПИ КАР'ЄРИ І ПРІОРИТЕТНІ ПОТРЕБИ ПРАЦІВНИКА

Етапи кар'єри	Вік	Цілі кар'єри	Психологічні та моральні потреби	Матеріальні потреби і потреби безпеки
Попередній	до 25	Навчання в школі та професійному навчальному закладі, випробування на різних роботах під час виробничої адаптації	Початок самоствердження	Піклування про безпеку
Становлення	від 25 до 30	Завершення виробничої адаптації, формування кваліфікованого працівника	Посилення самоствердження, початок досягнення незалежності	Піклування про безпеку, задовільний рівень оплати праці
Просування	від 30 до 45	Підвищення рівня кваліфікації, професійно-кваліфікаційне просування, набуття нових навиків та досвіду роботи	Підвищення рівня самоствердження, посилення незалежності, початок самовираження	Піклування про здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	від 45 до 60	Досягнення максимально можливого рівня професійного розвитку, посадового становища в організації, наставництво молоді	Стабілізація незалежності, посилення самовираження, початок поваги	Підвищення рівня оплати праці та якості життя, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	від 60 до 65	Приготування до виходу на пенсію, підготовка свого наступника	Стабілізація, самовираження, зростання поваги	Збереження рівня оплати праці та якості життя, посилення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	Після 65	Вихід на пенсію, підготовка і заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Піклування про здоров'я, розмір пенсії, інші джерела доходу

### **Цілі людини при виборі кар'єри зорієнтовані на те, щоб:**

- займатися тим видом діяльності, від якого буде моральне задоволення;
- отримати роботу або посаду, яка відповідає самооцінці, місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я і дозволяють організувати добрий відпочинок;
- займати роботу або посаду, які мають творчий характер, дозволяють досягнути визначеного ступеня незалежності;
- мати роботу або посаду, що добре оплачується або дозволяє одночасно отримувати побічні доходи чи продовжувати активне навчання.

### **Принципи:**

- результативність роботи;
- компетентність і потенційні можливості працівника;
- здатність добре організувати формальний бік справи;
- винагорода умінь, тобто дочекатись свого «зіркового часу» і одержати заплановане;
- загальні здібності.

### **Управління кар'єрою. Планування і розвиток кар'єри.**

**Планування кар'єри** – це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації. Планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з врахуванням побажань і особистих якостей працівника.

Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, *професійний розвиток працівника*, тобто набуття кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого – *послідовне обіймання посад*, досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді.

**Розвиток кар'єри** – це ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар'єри проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні.

**Кар'єрограма** - інструмент керування кар'єрою; графічний опис того, що має відбуватися чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри.

Формування кадрового резерву на заміщення вакантної посади.  
Для працівників це означає:

- потенційно більш високу міру задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного росту і підвищення рівня життя;
- більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя.
- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;
- підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

### **Організація ж одержить:**

- мотивованих і лояльних працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з організацією, і це забезпечує зниження плинності працівників і зростання продуктивності праці;
- можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з врахуванням їх особистих інтересів;
- групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених, мотивованих працівників для просування на важливі посади.

**Кар'єризм** - негативна моральна якість людини, яка підкоряє усю свою професійну і суспільну діяльність досягненню мети просування по службі. Кар'єрист лише зовні демонструє свою відданість дорученій справі. Його характерні риси - пристосованість, безпринципність, догідництво; він байдужий до інтересів справи і долям працюючих з ним людей.

### **Питання для самоконтролю**

1. *Особливості підготовки управлінських кадрів.*
2. *Види кар'єри і їх характеристика.*
3. *Охарактеризуйте етапи, цілі кар'єри працівника.*
4. *Підготовка робітничих кадрів. Форми професійного навчання персоналу.*
5. *Професійне навчання, його особливості.*

### **Нові поняття та категорії:**

*Кар'єрограма, розвиток кар'єри, кар'єра ступенева, доцентрова, кар'єра ділова, кар'єра вертикальна і горизонтальна, кар'єра міжорганізаційна, диверсифікація, гнучке навчання.*



## РОЗДІЛ 10

# КЕРУВАННЯ КОНФЛІКТАМИ, ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ Й УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ

1. Конфлікт, його структура та причини виникнення.
2. Керування конфліктами: суб'єкти, типи і класифікація.
3. Ділові переговори: процес підготовки, етапи.
4. Управлінське спілкування: сутність, функції, призначення.

## 10.1. Конфлікт, його структура та причини виникнення

Бути керівником - означає не лише вміння організувати роботу колективу, розставити пріоритети діяльності, визначити стратегію і вектор розвитку компанії. Справжній менеджер - перш за все талановитий психолог, здатний вирішити будь-яку суперечку швидко і безболісно щодо інтересів всіх зацікавлених сторін.

Кожен, хто налаштований на досягнення непересічних цілей у роботі, має бути готовим до інтенсивного щоденного спілкування, яке принесе із собою конфлікти, які не можливо уникнути, бо ж опонентів завжди кілька, і в кожного своя точка зору на предмет суперечки.

**Конфлікт** (лат. *conflictus* - зіткнення, сутичка) - зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями.

**Залежно від сфери життєдіяльності людей конфлікти поділяються на:**

- виробничі;
- громадські;
- політичні;
- побутові.

**Конфлікт** (від лат. *conflictus*) – ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони.

Встановлення дійсних причин конфлікту є ключем для вибору найбільш придатного шляху його врегулювання. Конфлікти рідко виникають через непорозуміння з правових питань. Як правило, причини мають економічний, технічний або особистий характер.

**Потенційні причини конфліктів:**

- припинення комунікації;
- відсутність поваги та недооцінка;
- зміни у діловому житті або зміни фінансово-економічної ситуації;
- відмінності правових систем або законодавчі зміни;
- проблеми технічного характеру або виробничий брак;
- різне бачення ситуації;
- втручання третіх осіб або форс-мажор.

Виявлення дійсних причин конфлікту дозволяє обрати найбільш ефективний спосіб його врегулювання. Так, наприклад, якщо конфлікт

виник через припинення спілкування між сторонами, у такому разі доцільно скористатися медіацією або консолідацією. Якщо ж конфлікт між сторонами зумовлений відмінностями у правових системах, то краще звернутися до суду або арбітражу, а у разі конфлікту через технічні питання – до незалежного експерта.

## **10.2. Керування конфліктами: суб'єкти, типи і класифікація**

**Керування конфліктами** – цілеспрямований вплив з усунення причин, що породили конфлікт, чи вплинули на корекцію поведінки учасників конфлікту.

Методи керування конфліктами взагалі можна представити у вигляді декількох таких груп, кожна з яких має свою сферу застосування:

- внутрішньоособистісні, тобто методи впливу на окрему особистість;
- структурні, тобто методи по усунення організаційних конфліктів;
- міжособисті методи чи стилі поведінки у мовах конфлікту;
- переговори.

Внутрішньоособистісні методи полягають в умінні правильно організувати свою поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини.

Структурні методи пов'язані переважно зі змінами в структурі організації, перерозподілом повноважень, новаціями в організації праці, прийнятій системі стимулювання. До таких структурних методів керування конфліктами відносяться: роз'яснення вимог до роботи, координаційні й інтеграційні механізми, розробка загальноорганізаційних цілей, раціональних систем винагороди.

Міжособистісні методи керування конфліктами використовуються при виникненні конфліктної ситуації і необхідності вибрати особистістю форму, стиль своєї подальшої поведінки.

На початку розгортання самого конфлікту його учасники визначають, як їм поводитися далі для того, щоб конфлікт якомога менше відбився на їхніх інтересах. Американські фахівці К. Томас і Р. Кінмен виділяють п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації:



- поступливість;
- відхилення;
- протиборство;
- співробітництво;
- компроміс.

**Основними складовими конфлікту є:**

- суб'єкти конфлікту (учасники конфліктної взаємодії);
- об'єкт конфлікту (те, що викликає протидію в учасників конфлікту);
- причини конфлікту (чому відбувається зіткнення інтересів);
- методи регулювання конфлікту;
- діагностика конфлікту.

У 60-х роках німецький вчений Р. Дарендорф виступив з теорією соціального конфлікту, що одержала згодом назву «конфліктна модель суспільства». Він стверджував, що наявність конфліктів у соціальному процесі природна і необов'язково загрожує системі.

Питання про конфлікт як норму соціальних відносин докладно проаналізоване в роботах Л. Козера, К. Боулдинга, Дж. Бернарда. Конфлікт, на їхню думку, притаманний усім рівням і сферам діяльності і не може розглядатися як протилежність порядку, він так само нормальний, як і свобода слова в демократичному суспільстві.

Необхідно створити механізм регулювання цього процесу. В даний час склалося кілька напрямків регулювання конфліктів:

- філолофсько-соціологічний – теоретичний напрямок, що охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні;
- організаційно-соціологічні – вивчають причини й динаміку конфліктів організації;
- індивідуально-психологічні, які вивчають психофізичні особливості й характеристики окремих особистостей, їхню поведінку в умовах конфлікту.

У будь-яких організаціях іноді створюється напруженість, що може привести до конфлікту. Тому сучасному менеджеру важливо вміти керувати конфліктною ситуацією.

Прихильники класичної школи керування в основному ігнорують конфлікти, що залежать від здатності менеджера вирішувати будь-які проблеми, що виникають у цій сфері. Однак у 20-і роки М. Фоллетт у своїй роботі «Конструктивний конфлікт» запропонувала таке: замість

того щоб усувати спірні ситуації, як правило, силоміць, менеджер має керувати цією ситуацією таким чином, щоб виправити її.

Фоллет виділила три методи усунення конфліктних ситуацій, що зазвичай виникають між людиною (чи профспілкою) і керівництвом фірми, а саме придушення, компроміс, інтеграцію. Звичайно, з них тільки інтеграція дійсно пропонує рішення проблем.

За допомогою **придушення** можна знищити опонента. Так, сильне керівництво перемаже слабку профспілку чи могутня профспілка може розігнати підприємство.

**Компроміс** – це найбільш шанована і часто вживана форма рішення. При компромісі кожна сторона вимагає те, що їй потрібно, і торгується до кінця. Це тимчасова угода, яка, розрахована на короткий термін і веде до нового повторення конфлікту.

**Інтеграція.** Цей підхід припускає розгляд конфлікту як багатогранну проблему з рішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для інтеграції необхідна єдина система цінностей у конфлікуючих сторін, щоб одна сторона цілком розуміла іншу. Однією з поширених причин непереможності конфлікту є те, що сторони занадто часто говорять про різні речі. Припустимо, що А, Б, В, Г й Д є учасниками конфлікту. Керівництво фірми надає великого значення А й Б, визначене значення В й вважає, що Г й Д не мають великої важливості. Людина (чи профспілка), з іншого боку, схильна вважати найбільш важливими елементами Г й Д, а А, Б й В розглядає як несуттєві. При інтеграції спірні моменти розділяються й аналізуються окремо; кожному аспекту приділяється визначена вага. Потреби, бажання і надії сторін зводяться воедино для розгляду й оцінки. У результаті цього аналізу може відбутися переоцінка інтересів.

***Переешкоди для інтеграції зводяться до такого:***

- вона вимагає освіченості, сприйнятливості, проникливості і винахідливості від обох сторін;
- у багатьох менеджерів закріпилася звичка до вирішення проблеми шляхом використання переваги, яку важко викоринити;
- культурні забобони;
- багато менеджерів недостатньо навчені мистецтву спільного міркування.

Однак при сумлінному тренуванні менеджерів багато з цих перешкод можна перебороти.

### ***Користь конфліктів***

Конфлікти приносять не тільки шкоду. Хоча вони і руйнівні, проте можуть служити для прояснення відносин між людиною і керівництвом.

Гарний менеджер не може і не повинен намагатися уникнути всіх конфліктів. Менеджер повинен вирішувати проблеми в процесі інтеграції і тим самим проясняти цілі обох сторін. Конструктивна критика поряд з консультаціями буде означати, що менеджер може поводитися так само, як і робітники.

### ***Причини конфліктів:***

1. Недолік ресурсів
2. Нерівномірний поділ обов'язків
3. Криза комунікації
4. Особистісні аспекти
5. Розходження у владі й статусі
6. Розходження з метою
7. Розбіжності в суспільних та індивідуальних цінностях
8. Недостатність і неякісність інформації
9. Емоційні (зздрість, ненависть, ворожнеча)

### ***Стили вирішення конфліктів:***

1. Конкурентний стиль (впевненість у власній правоті).
2. Відхилення від конфлікту (відсутність прагнення до кооперації).
3. Компромісний стиль (помірна схильність до кооперації).
4. Пристосування (висока схильність до кооперації).
5. Спільна робота (схильність до кооперації).

### ***Суб'єкти конфліктів***

Суб'єктом взаємодії в конфлікті може виступати як одна особистість (внутрішньоособистісний конфлікт), так і дві чи три особистості (міжособистісний конфлікт).

### ***Типи конфліктів***

У залежності від конфліктних ситуацій виділяють:

1. Міжгрупові конфлікти
2. Міжорганізаційні конфлікти
3. Класові конфлікти
4. Міждержавні конфлікти
5. Міжнаціональні конфлікти

Конструктивний конфлікт може бути лише тоді, коли опоненти не виходять за рамки ділових аргументів і відносин. При цьому можуть спостерігатися різні стратегії поведінки. Р. Блейк і Дж. Моутон виділяють:

1. Суперництво (протиборство).
2. Співробітництво.
3. *Компроміс* – врегулювання розбіжностей через взаємні поступки.

4. *Пристосування* – тенденція згладжувати протиріччя.

Розвиток конфлікту, звичайно, йде в такій послідовності:

1. Поступове посилення конфлікту.
2. Збільшення кількості проблемних ситуацій.
3. Підвищення конфліктної активності учасників, зміна характеру конфлікту в бік його жорсткості.
4. Наростання емоційної напруженості, що супроводжується конфліктною взаємодією.
5. Зміна відносини до проблемної ситуації і конфлікту в цілому.

***Типи конфліктів:***

- згідно сфер суспільства: сімейно-побутовий, службово - виробничий, соціально-груповий, психологічний;
- за змістом: територіальний, економічний, політичний;
- за тимчасовим охопленням: локальний, міжтериторіальний, міждержавний, міжкоаліційний;
- за критерієм охоплення: вузький (приватний), загальний, глобальний.

Існують: прості (однокритеріальні) і складні (багатокритеріальні) конфлікти, що включають зміст, форми боротьби, функції, розмах, час, причини.

***Підходи до конфліктів:***

1. Політологічний.

2. Соціологічний.
3. Соціально-психологічний.
4. Семіотичний (конфлікт мови).

***Принципи конфлікту:***

1. Взаємодії (інтерації).
2. Боротьби.
3. Ворожості.
4. Суперечливості.
5. Конкуренції.

***Типологія соціальних конфліктів (К. Боулдінга й А. Рапопорта:***

1. Дійсні.
2. Випадкові.
3. Конфлікти, що виникають у результаті невдалого застосування принципу «розділяй і пануй».
4. Латентні (приховані), які розвиваються поволі, не помітні відразу
5. Фальшиві, що не мають об'єктивної підстави.
6. Які пов'язані з процесами модернізації (носять цивілізований характер). Варто розробити стратегію керування конфліктом.

***Типологія соціальних конфліктів:***

**1. Характер протиріч, які лежать у їхній основі:**

- антагоністичні і неантагоністичні;
- внутрішні і зовнішні.

**2. За сферами прояву:**

- економічні;
- політичні;
- духовні;
- міжнаціональні;
- зовнішньополітичні.

**3. За часом дії:**

- затяжні;
- приховані;

**4. За інтенсивністю, масштабом дії:**

- регіональні;

– локальні.

**5. За формами прояву:**

– мирні і немирні;

– явні і приховані.

**6. За своїми наслідками:**

– позитивні і негативні;

– конструктивні і деструктивні.

***Типологія конфліктів, запропонована Чейзом:***

1. Усередині родини.
2. Між родинами.
3. Між родами і подібними общинами.
4. Між територіальними общинами.
5. Між регіонами.
6. Між керівниками і підлеглими.
7. Між різними категоріями працівників усередині колективів.
8. Між політичними партіями.
9. Між представниками різних конфесій.
10. Між представниками різних ідеологій.
11. Конкурентна боротьба в межах однієї галузі.
12. Між різними галузями.
13. Расові конфлікти.
14. У боротьбі за сфери впливу на ринку.
15. «Холодна війна».
16. Між Сходом і Заходом.

***Теорії конфлікту:***

1. Позитивно-функціонального конфлікту М. Козра (США).
2. Конфліктної моделі суспільства Р. Дарендорфа (Німеччина).
3. Загальна теорія конфлікту Боулдінга (США).

### ***Функції конфліктів:***

1. Зниження напруги між антагоністами.
2. Зниження напруги у відносинах протилежних сторін.
3. Роль «вихлопного клапана».
4. Зближення на певній платформі.
5. Переоцінка і зміна колишніх цінностей і норм суспільства.

### ***Вирішення конфліктів:***

1. Заперечення.
2. Третейський суд.
3. Компроміс.

Вирішення конфлікту: прогнози відпрацьовування кадрової системи, розробка технології дозволу конфлікту, перегляд системи цінностей.

## **10.3. Ділові переговори: процес підготовки, етапи**

### ***Переговори це:***

– обмін думками між сторонами з метою знаходження певного рішення;

– метод керування конфліктами, набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятих рішень для конфлікуючих сторін.

Щоб відбулися переговори, необхідне виконання таких умов:

– існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;

– відсутність значної різниці в силах суб'єктів конфлікту;

– відповідність стадії розвитку конфлікту і можливості для переговорів.

Кожен конфлікт у своєму розвитку проходить кілька стадій, на кожній з яких переговори можуть бути не сприйняті, тому що невчасно розпочаті і можливі лише агресивні дії. Вважається, що переговори доцільно вести тільки з тими силами, що мають владу в сформованій ситуації і можуть вплинути на результат події. Можна виділити кілька груп, інтереси яких зачіпаються в конфлікті:

– первинні групи – порушені їх особисті інтереси, вони самі беруть участь у конфлікті, але не завжди від цих груп залежить можливість успішного ведення переговорів;

– вторинні групи – порушені їхні інтереси, але ці сили не прагнуть до відкритого появу своєї зацікавленості, їхня дія прихована до певного часу;

– можуть існувати ще й треті сили, зацікавлені в конфлікті, але ще більше приховані.

### ***Етапи розвитку конфлікту:***

1. Напруженість, незгода (розростання первісної проблеми конфлікту).

2. Суперництво, ворожість (відчуження і поляризація сторін).

3. Агресивність (загострення поляризації сторін).

4. Застосування насильства, воєнні дії у політиці (югославська криза).

Правильно організовані переговори проходять послідовно кілька стадій:

1. Підготовка до початку переговорів (до відкриття переговорів).

2. Попередній вибір позиції (початкові заяви учасників про їхню позицію в даних переговорах).

3. Пошук взаємоприйняттого рішення (психологічна боротьба, встановлення реальної позиції опонентів).

4. Завершення (вихід із кризи чи переговорного «кута»).

Ділові переговори спрямовані на вирішення проблеми, що представляє взаємний інтерес. Вони повинні плануватися заздалегідь. Не слід покладатися на імпровізацію, але не має сенсу планувати і продумувати всі етапи майбутньої зустрічі до найменших деталей, подробиць, ремарок. Доцільно погодити тему майбутніх бесід, виявити основні моменти зустрічі, визначити свою лінію поведінки. Результатом поганої організації переговорів можуть бути як матеріальні, так і репутаційні втрати.

### ***У процесі підготовки необхідно:***

– намітити коло питань, які варто обговорити;

– підготувати документи, які варто надати партнеру в процесі бесід (наприклад, матеріали про роботу вашого підприємства);

– аргументи на користь співробітництва з вашою організацією; при цьому одна частина інформації може бути повідомлена в усній формі,



а інша - передана в письмовому вигляді (пам'ятні записи, рекламні проспекти);

- сформувані питання, які треба поставити партнеру;
- виділити час для питань партнерів і їх повідомлень.

***Підготовка до переговорів включає наступні етапи:***

- Виявлення сфери взаємних інтересів.
- Встановлення робочих відносин з партнером.
- Рішення організаційних питань (порядок денний, місце і час зустрічі).
- Вироблення загального підходу і підготовка переговорної позиції, у тому числі формулювання варіантів рішення і пропозицій з приводу обговорюваних питань.

Підготовча робота в цілому підрозділяється на два основних напрямки:

- формування змістовної частини переговорів;
- рішення організаційних питань.

**Змістовна підготовка переговорів включає рішення таких питань:**

**1. Аналіз проблеми і причин ситуації:**

- визначити предмет переговорів;
- встановити можливого партнера;
- виявити інтереси учасників переговорів (нерозуміння інтересів партнера часто приводить до зриву процесу переговорів);
- отримати необхідну інформацію про партнера;
- виявити наявність альтернативи даним переговорам;
- визначити, чи потрібні вам експерти для підготовки й у якій сфері;
- провести змістовний аналіз проблеми.

**2. Формулювання загального підходу основних цілей і задач:**

- визначити мету і завдання (звичайно, на переговорах ставлять кілька цілей);
- сформулювати загальний підхід до переговорів (переговорну концепцію);

– намітити стратегію досягнення ваших цілей, враховуючи послідовність у реалізації цілей.

### **3. Визначення переговорної позиції, можливих варіантів рішення проблеми для узгодження інтересів:**

- провести економічні і фінансові розрахунки;
- підготувати необхідну технічну і довідкову документацію;
- визначити можливі варіанти вирішення проблеми;
- проаналізувати варіанти рішення проблеми, її сильні і слабкі сторони;
- постаратися покращити варіанти, не погіршуючи їх для партнера.

### **4. Формування пропозицій і їх аргументація:**

- сформулювати можливі пропозиції і їх аргументацію для кожного варіанта рішення проблеми;
- показати переваги ваших пропозицій для партнера.

### **5. Формування позиції на переговорах:**

- сформулювати вашу позицію на переговорах;
- сформулювати запасну позицію;
- підготувати основний виступ глави делегації;
- підготувати документи.

## **Організаційна сторона переговорів передбачає:**

### **1. Вибір місця проведення переговорів:**

- оцінити всі плюси і мінуси місця з огляду на такі параметри як матеріальні витрати, складність організаційних моментів, необхідність узгодження з іншими організаціями і керівництвом.

### **2. Формування делегації:**

- кількісний і якісний склад делегації.

### **3. Вибір методів підготовки до переговорів:**

- визначити цілі нарад (змістовні і нераціональні);
- використовуйте ділові й імітаційні ігри;
- визначте позиції учасників переговорів і можливі варіанти взаємоприйнятних рішень;

- заздалегідь установити зв'язок з партнерами по переговорах;
- запросіть іншу документацію (технічну, цінову);
- погодити організаційні моменти майбутніх переговорів, рівень ведення переговорів.

Необхідно володіти технікою ведення переговорів, отримати відповідну професійну підготовку: як поводитися за столом переговорів? з чого починати? чи відкривати свої «карти»? як робити поступки і чи робити їх?

Для учасників переговорів головне – не мати набір готових рецептів, а розуміти, для чого потрібні переговори, які можливості вони відкривають, які основні принципи аналізу ситуації.

У процесі ведення переговорів поведження учасників може відповідати трьом різним підходам.

*Перший підхід відповідає* ідеї протистояння сторін. Основний девіз таких переговорів – «хто-кого» чи «перетягання каната». «Виграш» на одних переговорах може викликати прагнення партнера «взяти реванш».

*Другий підхід* являється протилежністю першого. Сторони займають дружні позиції. Слабша сторона очікує від партнера по переговорах «дружнього» до себе відношення і поводить себе запобігливо. На практиці зустрічається рідко.

*Третій підхід* заснований на розумінні сторонами необхідності пошуку взаємоприйнятого рішення. Учасники переговорів спільно аналізують ситуацію і зайняті пошуком таких рішень, що максимально відповідали б інтересам обох сторін. Третій підхід може бути названий партнерським, він заснований на теорії «розумного егоїзму». Такий підхід продуктивний, він припускає вищий рівень довіри між партнерами.

У рамках концепції торгу, використовуються різні прийоми тиску на партнера. Практичні прийоми: перший прийом полягає в максимальному завищенні початкового рівня.

Другий прийом – розміщення помилкових акцентів у власній позиції.

Третій прийом – вимагання.

Четвертий прийом – «постановка партнера в безвихідну ситуацію».

П'ятий прийом – висування вимог, які весь час зростають.

Шостий прийом – «салями» – інформація дається маленькими порціями.

Сьомий прийом – «надання свідомо помилкової інформації».

Восьмий прийом – «відмовлення від власних пропозицій».

Дев'ятий прийом – подвійне тлумачення.

Продуктивна тактика ведення переговорів — поступове підвищення складності обговорюваних питань. Прийом — «пошук загальної зони вирішення»; корисна тактика розробки і внесення пропозицій, що сприяють реалізації спільних інтересів. Доцільно в ході переговорів, розділити проблему на окремі складові і не намагатися вирішувати її негайно в цілому. Добре відомий прийом «пакування», коли кілька пропозицій пропонуються до розгляду у вигляді «пакета». Позитивні результати може дати прийом «блокової тактики». Якщо ви маєте справу з «брудними вивертами» і не дозволеними прийомами:

- не відповідайте взаємністю;

- проаналізуйте причини, чому партнер поводить себе «недостатньо чесно».

Відмовтеся від концепції торгу і направте спільні зусилля на рішення проблеми. Прояв доброї волі часто викликає розуміння з боку партнера. Важливо уважно слухати партнера. Ведення переговорів припускає активність обох сторін. Критика й обвинувачення не допомагають вирішити питання. Головне - правильний вибір принципу, який береться на озброєння (апеляція до історичних відносин, звертання до майбутніх відносин з партнером, прийом пакування).

***Етапи:***

- уточнення інтересів, позицій, цілей і завдань учасників переговорів;

- обговорення позицій;

- узгодження позицій сторін.

### ***Підходи:***

1. М'який підхід можливий, коли учасники - друзі, а їхня мета – угода.

2. Жорсткий підхід - це торг, учасники якого - супротивники, кожний з яких прагне до перемоги.

3. Принциповий підхід передбачає спільний з партнером аналіз проблеми. Учасники разом вирішують проблему, а їхня мета - знайти розумний вихід, досягнутий ефективно.

Виконання домовленостей - це етап реалізації досягнутих домовленостей.

## **10.4. Управлінське спілкування: сутність, функції, призначення**

Ділове спілкування у формі безпосередніх контактів з товаришами по службі, переписування, ділових розмов, нарад, засідань і т.д. обов'язково присутнє у діяльності будь-якого керівника, працівника. Недостатнє володіння технікою ділового спілкування збільшує витрати часу на рішення виробничих питань, ускладнює досягнення результатів. Управлінське спілкування має на меті керувати людьми, тобто змінювати їхню діяльність у визначеному напрямку, утримувати в заданому напрямку. Керівник вступає в управлінське спілкування з підлеглими, щоб:

- віддати розпорядження, вказівки, що-небудь порекомендувати, порадити;
- одержати зворотну інформацію від підлеглого;
- дати оцінку виконання завдання підлеглим.

Керівник вступає в спілкування, щоб:

- передати чи отримати інформацію, у тому числі вказівки;
- спонукати кого-небудь до дії;
- передати чи отримати інформацію і спонукати до дій підлеглих (змішаний вид спілкування).

Часто в спілкуванні беруть участь обидва партнери і виникає зворотний зв'язок як відповідна реакція на одержувану інформацію.

Керівнику варто враховувати шлях поширення формальної інформації, тому що ефективність вертикальної (нагору і вниз по

ієрархічних рівнях керування) комунікації набагато нижчий, ніж горизонтальної (між співробітниками одного рівня).

Дослідження показують, що тільки 20-25% інформації, що виходить від керівництва, доходить до робітників і правильно розуміється ними. Зворотний рух інформації, від робітників до верхніх ешелонів керування, ще менш ефективний, доходить не більш 10% даних. Ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90%.

За характером спілкування може бути формальним чи неформальним, індивідуальним чи груповим. Приклад індивідуального спілкування: бесіда, телефонна розмова, переговори. Групове спілкування: нарада збори, селекторна нарада, презентація, конференція, семінар.

### **Три функції управлінського спілкування:**

- 1) видача розпорядницької інформації;
- 2) одержання зворотної інформації;
- 3) видача оціночної інформації.

Практика показує, що локальні конфлікти, які виникають між керівником і підлеглим, можуть носити не стільки відкритий, скільки прихований, латентний характер і частіше відбуваються на першій стадії управлінського спілкування, тобто при видачі розпорядницької інформації. Але саме на цій стадії керівник змінює вид діяльності, поводження іншої людини.

Розпорядницька інформація за формою буває директивною і демократичною.

До директивних форм відносяться: наказ (директива), вказівка, розпорядження, вимога.

До демократичних - рекомендація, порада, прохання.

Сприяє досягненню високої результативності праці мотивація: бажання - запорука успіху.

Однією з причин невиконання розпоряджень є відсутність взаєморозуміння між керівниками і підлеглими. Щоб взаєморозуміння з'явилося, необхідно, щоб підлеглий знав ту професійну мову, на якій менеджер віддає розпорядження.

### **Керівнику варто виконувати п'ять умов:**

- використання однієї професійної мови;
- врахування рівня інтелекту;
- повнота інформації;
- логічність (послідовність) викладу;
- сконцентрованість уваги.

Перший «закон» управлінського спілкування: зрозуміти – це ще не значить прийняти.

Друга умова прийняття завдання: підлеглий виконає роботу з великим бажанням, якщо задовольнить свій інтерес, потребу (матеріальну чи духовну). Другий «закон» управлінського спілкування: за різних умов люди легше приймають позицію тієї людини, до якої мають емоційно позитивне відношення.

Керівник у процесі спілкування може використовувати психологічні прийоми формування атракції.

**Спілкування** - багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, який породжується потребами в спільній діяльності і включає в себе:

- обмін інформацією;
- вироблення єдиної лінії взаємодії;
- сприйняття і розуміння іншої людини.

У найбільш загальному вигляді спілкування виступає як форма життєдіяльності особистості.

Соціальний зміст спілкування полягає в тому, що воно виступає засобом передачі форм культури і суспільного досвіду. Специфіка спілкування визначається тим, що в його процесі суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої.

У спілкуванні індивід самовизначається, виявляючи свої індивідуальні особливості.

За формою спілкування можна судити про комунікативні навички і риси характеру особистості, за специфікою організації мовного повідомлення, про загальну культуру і грамотність.

Існує досить велика кількість класифікацій функцій спілкування. Наприклад, за фактором «мета спілкування» виділяють 8 функцій спілкування:

- контактна, її мета - встановлення контакту як стан обопільної готовності до прийому і передачі повідомлення між двома чи більше суб'єктами;

– інформаційна, її мета - обмін повідомленнями, тобто прийом, передача будь-яких даних у відповідь на запит, а також обмін думками, рішеннями;

– спонукальна, її мета - активізація партнера на спілкування, направлення його на виконання тих чи інших дій; координаційна, її мета - взаємне орієнтування й узгодження дій при організації спільної діяльності;

– розуміння, її мета - не тільки адекватне сприйняття і розуміння змісту повідомлення, але і розуміння партнерами один одного;

– емоційна, її мета - викликає у партнера потрібних емоційних переживань (обмін емоціями), а також зміна з його допомогою власних переживань і станів;

– надання впливу, її мета - зміна стану, поведження, індивідуально значеннєвих утворень партнера.

### ***Засоби спілкування:***

– вербальні (мова);

– невербальні (жести, міміка, інтонації, технічні (телефон, факс).

У даний час існує досить багато форм навчання прийомам спілкування:

– соціально-психологічний тренінг;

– оволодіння різними формами спілкування за допомогою спеціальних систем завдань (програм).

Управлінське спілкування - спілкування керівника з посадовими особами з метою реалізації функцій керування, зміни діяльності підлеглих у певному напрямку. Управлінське спілкування:

– видача розпорядницької інформації;

– одержання зворотної інформації (зворотний зв'язок);

– видача оціночної інформації (оцінка виконання завдання підлеглими).

Професійне кредо керівника: я знаю, що для будь-якого керівника розташовувати підлеглих і себе - виробнича необхідність. В ефективних групах задовольняються такі моральні потреби й інтереси як ототожнення з організацією, задоволення від роботи і службового становища. Максимум творчості - це шлях розвитку особистості в організації.



### ***Види комунікацій:***

1. Формальні канали комунікації.
2. Організаційні комунікації:
  - висхідні комунікації;
  - спадні комунікації;
  - горизонтальні комунікації.
3. Неформальні комунікативні канали.
4. Командні комунікації.

### ***Комунікативні бар'єри:***

- бар'єри між людьми;
- семантика;
- невідповідність інформаційних сигналів;
- розходження в статусі і рівні влади;
- дефіцит формальних каналів;
- канали і засоби передачі інформації.

### ***Організаційні дії:***

- менеджери зобов'язані розробити і використовувати формальні комунікації, причому у всіх напрямках;
- менеджери повинні стимулювати одночасне використання декількох каналів комунікації, формальних і неформальних;
- структура організації повинна відповідати потребам у комунікаціях.

### **Питання для самоконтролю**

1. *Конфлікт, його структура та причини виникнення.*
2. *Типологія конфліктів, запропонована Чейзом.*
3. *Типологія соціальних конфліктів.*
4. *Організація переговорів.*
5. *Функції управлінського спілкування.*
6. *Користь конфліктів, причини, стилі вирішення, суб'єкти, типи.*
7. *Функції спілкування.*

### **Нові категорії та поняття:**

*Конфлікт; спілкування; комунікативні бар'єри; компроміс; пристосування; керування конфліктами.*

# ПРАКТИКУМ

## Управлінська ситуація №1

В організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь – яке його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь – яке його завдання, але тільки в тому разі, якщо сам керівник авторитетний до нього.

В. Третій, схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь – яку роботу і досягає оптимальних результатів.

Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Завдання. Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур.

## Управлінська ситуація №2

Ви – керівник великого рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

А. Звернетесь на біржу праці.

Б. Призначите на цю посаду симпатичну вам особу.

В. Проведете анкетування на підприємстві.

Г. Попросите друзів знайти потрібну вам особу.

Д. Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням.

Е. Призначите на цю посаду працівника цього відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

### **Управлінська ситуація №3**

Ви підприємець, маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його. Ви вже визначилися з профілем діяльності, набрали працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації. Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання:

А. Залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства.

Б. Скликати лише командну групу, яка займеться розробленням місії організації.

В. Місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу.

Г. Місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці.

Відповідь обґрунтуйте.

### **Управлінська ситуація №4**

Ви керівник підприємства, і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати вибрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване вами підприємство зазнає збитків. Ваші дії:

А. До розроблення нової стратегії залучити зовнішнього консультанта.

Б. Розробити нову стратегію підприємства, залучивши до цього працівників інституційного рівня управління.

В. Переглянути стару стратегію. Виявити та усунути знайдені в ній недоліки.

Г. Створити відділ зі стратегічного планування, який би займався тільки питаннями розроблення та реалізації стратегії.

Д. Впровадити на підприємстві нововведення, згідно з яким розроблення і реалізацію стратегії необхідно документально оформляти.

Е. На певному етапі стратегічного планування розробити стратегічний набір, який складався би з альтернативних стратегій на випадок непередбачених змін.

Відповідь обґрунтуйте.

### **Управлінська ситуація №5**

Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи:

А. Керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи.

Б. Час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла.

В. Якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі.

Г. Детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти їм виконувати її без збоїв.

Д. Роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати.

Е. Вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.

### **Управлінська ситуація №6**

Виберіть та обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у ситуації. Для створення сприятливого морального клімату в колективі, мотивації високоефективної праці, розвитку працівника як особистості, як правило, використовують такі напрями впливу:

А. Створення в колективі умов взаємодовіри, поваги і взаємодопомоги.

Б. Забезпечення кожного працівника цікавою перспективною роботою, яка сприяла б розвитку його творчого потенціалу.

В. Визначення кожному працівнику його конкретних завдань, що відповідають його розумовим і фізичним можливостям.

Г. Об'єктивне оцінювання внеску працівника в результати фірми і відповідне стимулювання результату.

Д. Створення умов для розкриття всіх здібностей підлеглих, встановлення різних форм найму, планування професійного росту.

Е. Заохочення колективу до єдності і щирості неформальними формами (виїзди, спільне святкування, спортивні змагання тощо).

### **Управлінська ситуація №7**

Ви – директор друкарні. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, ви помітили, що рівень їхньої продуктивності праці значно знизився порівняно з минулим роком. Особливо це стосується роботи ремонтних працівників, які обслуговують друкарське обладнання. Загалом ж люди почали працювати інертно, неохоче, безініціативно. На вашу думку, причиною є невідповідна мотивація працівників. Дайте відповіді на такі запитання, беручи до уваги те, що на підприємстві використовується почасово – преміальна система оплати праці:

1. Які з відомих вам теорій мотивації ви використовували б як керівник підприємства, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи?

2. Чи доцільно, на вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці ви вибрали б для конкретних працівників друкарні.

3. Які заходи ви б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого підприємства?

### **Управлінська ситуація №8**

Рекламне агентство “Європа” вже довгий час існує на ринку рекламних послуг та користується заслуженою повагою. Однак інколи виникають ситуації, які потребують негайних регулювальних дій. Дирекція однієї будівельної фірми замовила виготовлення великого щита (BigBoard) біля дороги, на якому було б зображено назву підприємства, його логотип та перераховано основні види послуг. Процедура виконання замовлень така: замовник співпрацює з менеджером, з яким обговорює всі свої побажання, та дизайнером. Узгодивши вигляд рекламного щита, менеджер пропонує замовнику матеріал, з якого доцільно виготовити щит, або окремі його компоненти, уточнивши ці питання перед цим з майстрами. Після взаємного погодження майстри починають виконання замовлення. Спочатку справу вела одна молода особа, яка через хворобу змушена була передати її своєму співпрацівникові. Він, в свою чергу, попрацювавши з клієнтом лише один день, поїхав у відрядження на вимогу агенції і тому справу було передано в треті руки. Саме в цей час у ході виконання замовлення виявилось, що матеріали, з яких виготовлятимуться окремі композиції, у поєднанні не дадуть гарного

результату. На думку майстрів та й самого дизайнера, варто було використати дорожчий матеріал. І хоча з клієнтом вже була узгоджена сума оплати, на думку менеджера, який почав вести цю справу, варто було б повідомити представника будівельної фірми про отримані результати.

1. Чому, на вашу думку, виникла ця проблема?
2. Які регулювальні дії ви б застосували з метою урегулювання цієї ситуації?
3. Кому ви доручите виконувати прийняте вами управлінське рішення?

### **Управлінська ситуація №9**

На підприємстві планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15 % персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастишали порушення трудової дисципліни. Ваші дії як керівника підприємства:

1. Зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. Вислухаєте думки працівників підприємства.
2. Обговорите це питання лише зі своїми заступниками. А ті, своєю чергою, пояснять ситуацію підлеглим.
3. Насамперед з'ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства, і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення.
4. Не будете здійснювати ніяких дій. Будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте.

Відповідь обґрунтуйте.

### **Управлінська ситуація №10**

У вашому колективі є людина, яка фактично постійно не завантажена роботою. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. Що робити з таким працівником? Обґрунтуйте.

1. Особисто поговорити з ним відверто віч – на – віч і запропонувати звільнитися за власним бажанням.

2. Запропонувати адміністрації скоротити посаду.
3. Спробувати все ж використовувати цю людину на допоміжних роботах, чітко визначивши коло її обов'язків.
4. Створити в колективі таке ставлення до цієї людини, щоб вона сама захотіла перейти на інше місце праці.

### **Управлінська ситуація №11**

Нова працівниця канцелярії рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду (старший діловод) і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає вам як керівникові канцелярії запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, ви реагуєте на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі. Ваші подальші дії:

1. Продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості.
2. Поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему. Поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення.
3. З'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої. Залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення.
4. Зробите все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ.

Відповідь обґрунтуйте.

### **Управлінська ситуація №12**

Вас нещодавно призначили керівником великого колективу. Ще не всі знають вас в обличчя. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників, які щось жваво обговорюють і не звертають на вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, застаєте їх в тій самій ситуації. Обґрунтуйте свою реакцію.

1. Зупинюся. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і мимохить зауважу: “ Бачу вас тут давно. Якщо немає роботи, то зайдіть до мене в кабінет ”.
2. Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Попрошу, щоб він зайшов до мене.

3. Поцікавлюся, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає якихось претензій до адміністрації. Після цього зауважу, що пора працювати.

4. Насамперед поцікавлюся, як справи на їхній ділянці (відділі), які терміни закінчення роботи, що заважає працювати ритмічно.

5. Зацікавлюся станом справ у відділі, де працюють ці троє, а дізнавшись, що там усе гаразд – підкину роботи, щоб не відволікались та не відволікали інших.

### **Управлінська ситуація №13**

Ви – генеральний менеджер, повинні призначити собі заступника з фінансових питань. Є декілька кандидатур, нижче наведено їхні якості. Виберіть одну із кандидатур, яка найбільш відповідає вимогам для роботи з фінансами.

1. Уникає конфліктів із людьми, прагне насамперед створити в колективі атмосферу взаємної довіри, орієнтується на людину, а не на завдання, не має спеціальної освіти.

2. Конфліктний, але лише в інтересах справи, не боїться зіпсувати хороші особисті стосунки для досягнення поставленої цілі, педантичний, запальний, не прагне до самовдосконалення.

3. Передовсім дотримується своїх посадових обов'язків, вимагає цього від своїх підлеглих, добивається чіткого виконання роботи, має аналітичний склад розуму, спокійно та розважливо вирішує проблеми, має спеціальну економічну освіту.

4. Зосереджений насамперед на досягненні особистих цілей, наполегливий в організаційних питаннях і завжди прагне домогтися свого, не надаючи великого значення непорозумінням і конфліктам, які виникли у взаємовідносинах із підлеглими, має спеціалізовану фінансово – економічну освіту.

Відповідь обґрунтуйте.

### **Управлінська ситуація №14**

Вашому відділу дали завдання розробити рекламну компанію. Розробляються декілька альтернативних проектів рекламної компанії, причому не з'ясовані вимоги установлення переваги одного проекту над іншим, згода підлеглих з рішенням має істотне значення для його виконання, але немає впевненості, що рішення керівника відділу



знайде підтримку у підлеглих. Який стиль керівництва у вищенаведеній ситуації ви б застосовували як керівник?

Відповідь обґрунтуйте.

А. Самостійно вибрав би оптимальний проект рекламної кампанії.

Б. Порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення.

В. Спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення.

Г. Повністю делегував би повноваження із вибору оптимального проекту рекламної компанії підлеглим.

### **Управлінська ситуація №15**

Ваш підлеглий ігнорує вказівки, все робить по - своєму, не реагує на ваші зауваження та розпорядження. Ваша реакція:

А. Застосувати стандартні адміністративні методи покарання, не витрачаючи часу на розмови.

Б. В інтересах справи намагатись переконати, наблизити до себе, налаштувати на сприятливий діловий контакт надалі, зробити його своїм безпосереднім заступником.

В. Насамперед спробувати вплинути на нього через авторитетних для нього колег.

Г. Спочатку подумати про те, що залежить від вашої поведінки, чи не робите ви помилки, а вже потім з'ясувати, чому так агресивно налаштований підлеглий.

Відповідь обґрунтуйте.

### **Управлінська ситуація №16**

Ви керуєте доволі значним підрозділом, викликаєте для розмови щодо важливої справи одного із керівників секції. Під час розмови несподівано дзвонить телефон, обґрунтуйте свої дії:

А. Не звертаючи уваги на дзвінок, продовжуєте розмову з підлеглим і доводите її до кінця.

Б. Вибачаєтесь, перериваєте розмову і якомога коротше розмовляєте по телефону.

В. Даєте вказівку секретарю відповісти на телефонний виклик, не припиняючи розмови.

### **Управлінська ситуація №17**

На одному з кондитерських підприємств виникла конфліктна ситуація між двома працівниками відділу маркетингу з приводу етичності показаної телебаченням реклами їхньої продукції. Про рекламований вміст вафельного батончика, на думку одного працівника, не відповідав дійсності. Ваші дії, як керівника цього відділу:

А. Залишити все як є. Реклама завжди здебільшого не відповідає дійсності. У конфлікт між працівниками не втручатися.

Б. Спробувати приховати справу. Сторонам, що конфліктують, надати премію.

В. Звернутися на телебачення з приводу помилки.

Г. Розібратися самостійно, можливо, тривога фальшива.

Д. Доповісти директорові. Скликати комісію для розгляду цього питання.

Е. Цю проблему розглянути лише серед працівників керівної групи.

Відповідь обґрунтуйте.

### **Управлінська ситуація №18**

Ваш вищий керівник дає завдання вашому безпосередньому підлеглому, який уже зайнятий виконанням термінової роботи. Ви і ваш вищий керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Визначте найкращий варіант вирішення цієї проблеми. Відповідь обґрунтуйте.

А. Буду ретельно дотримуватися субординації, не сперечатися з рішенням начальника, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.

Б. Все залежить від того, наскільки авторитетний для мене начальник.

В. Спробую узгодити з начальником пріоритетність вирішуваних підлеглим завдань тепер і на майбутнє.

Г. Агресивно висловлю свою незгоду з рішенням начальника.

Д. В інтересах справи скакую завдання начальника, наказу підлеглому продовжувати почату роботу.

### **Управлінська ситуація №19**

У Вас склались складні стосунки з колегою. Припустимо, що їхні причини вам не зрозумілі, але нормалізувати відносини необхідно. Що ви зробите насамперед? Обґрунтуйте.

А. Викличу його на відверту розмову, щоб з'ясувати причини складних стосунків.

Б. Насамперед спробую розібратись у своїй поведінці стосовно колеги.

В. Буду виходити з того, що наші напружені стосунки не сприяють успіху в роботі.

Г. Пораджуся з іншими колегами, які добре його знають, і попрошу їх бути посередниками в нормалізації наших стосунків.

### **Управлінська ситуація №20**

Між вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожний із них окремо звертається з пропозицією прийняти його сторону і вирішити конфлікт. Ваша позиція:

А. Не допустити, щоб вони конфліктували на роботі, а вирішувати конфлікт – це їхня особиста справа.

Б. Делегуєте повноваження розібратися у конфлікті трудовому колективу організації.

В. Насамперед з'ясувати причини конфлікту самому і спробувати знайти спосіб його врегулювання.

Г. Дізнатися, хто з членів колективу є авторитетом для тих, хто конфліктує, і впливати на них через цих людей.

Відповідь обґрунтуйте.

### **Управлінська ситуація №21**

Молодий працівник, нещодавно прийнятий на роботу, не справляється з поставленими перед ним завданнями. Це призвело до виникнення у нього стресу. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

А. Вибрати той тип і обсяг робіт, який відповідав би здібностям, потребам і нахилам працівника.

Б. Запропонувати працівникові пільгову відпустку, яка дасть змогу частково зменшити стрес.

В. Призначити наставника, який би допоміг молодому працівникові розібратися з поставленими перед ним завданнями.

Г. Запропонувати написати заяву на звільнення.

Відповідь обґрунтуйте.

### **Управлінська ситуація №22**

У проектній організації час від часу виникають суперечки між заступником з маркетингу і головним бухгалтером з приводу реалізації вибраної (і погодженої на спільному засіданні представників інституційного рівня на чолі з вами як директором) стратегії задоволення потреб споживачів через невідповідне фінансування. Головний бухгалтер обмежує бюджет для реалізації нових ідей, керуючись фінансовими розрахунками працівників підпорядкованого підрозділу. Ваші дії щодо вирішення цієї конфліктної ситуації:

А. Застосуєте до головного бухгалтера примус, погрожуючи йому або зменшенням зарплатні, або звільненням з роботи.

Б. Візьмете справу фінансування нових проектів у свої руки. Ваша довірена особа буде перевіряти фінансові розрахунки.

В. Створите комітет для перегляду фінансових розрахунків (внутрішнього аудиту).

Г. Ваші пропозиції.

Відповідь обґрунтуйте.

### **Управлінська ситуація №23**

Керівник відділу маркетингу, який ретельно відслідковує і аналізує рівень використання робочого часу працівниками підрозділу, почав помічати, що провідний спеціаліст з дослідження сегментів ринку споживачів продукції підприємства, систематично запізнюється на роботу на 20 хв. (приходить о 9:20, хоча за правилами внутрішнього трудового розпорядку мав би бути на роботі вже о 9:00). Він відіграє значну роль для підприємства; має суттєвий досвід роботи у даній сфері і завжди вміє виходити із складних ситуацій. Його часті запізнення керівник для себе пояснював складністю дістатися до підприємства, невідкладними домашніми справами, що вибивали його з графіку, та ін.).

Щоб підкреслити особливу важливість цього працівника для підприємства, керівник офіційно встановив для нього графік роботи з

9:20. Це певним чином викликало обурення у інших працівників цього відділу. І, що ще не приємніше, – абсолютно не відобразилося на трудовій дисципліні нашого спеціаліста. Тепер працівник регулярно почав приходити на роботу о 9:40.

Питання для обговорення:

1. Прокоментуйте правильність рішення керівника щодо зміни графіка роботи спеціаліста з дослідження сегментів ринку споживачів продукції підприємства.

2. Які б заходи вжили ви у подібній ситуації?

### **Управлінська ситуація №24**

Людмила Власова закінчила психологічний факультет Львівського національного університету ім. І. Франка, потім аспірантуру і захистила кандидатську дисертацію на тему «Нетрадиційні методи розв'язання міжособистісних конфліктів у трудовому колективі». Після 10 років роботи викладачем в одному з вузів вона перейшла на посаду консультанта до центру психологічної допомоги. Протягом 3 років Людмила займалася наданням практичної допомоги дітям із неблагополучних родин, вирішенням конфліктів у школах і установах, консультуванням представників районної адміністрації. Робота давала Людмилі велике задоволення, дозволяла допомагати дітям, використовувати на практиці теоретичні знання, зустрічатися з цікавими людьми. У той же час зарплати ледь вистачало, щоб звести кінці з кінцями.

Тому коли один зі знайомих запропонував їй посаду начальника відділу кадрів великого спільного підприємства з окладом, що в 10 разів перевищив нинішній, Людмила дуже зацікавилась його пропозицією. Успішно пройшовши співбесіду з керівниками СП, вона прийняла пропозицію, вважаючи, що знання психології, англійської мови, навички комунікації, досвід роботи викладача і консультанта дозволять їй домогтися успіху в роботі, яка приваблювала не тільки високим заробітком, але й можливостями професійного розвитку, роботою з іноземними фахівцями, поїздками по країні і за кордон.

На початку свого першого робочого дня Людмила провела близько години з генеральним директором СП, який пояснив, що він очікує від начальника відділу кадрів: організації професійного навчання, здійснення контролю за прийомом на роботу і чисельністю

співробітників, ведення документації. Через тиждень представник західного партнера провів з Людмилою одностороннє навчання основам управління персоналом, і вона почала засвоювати особливості нової посади. Робота виявилася значно складнішою, ніж припускала Людмила - десятигодинний робочий день, тривалі наради з технічних питань, які Людмила не розуміла, численні питання і скарги рядових співробітників, необхідність готувати місячні звіти для західних партнерів. Бракувало часу, щоб поспати - не те щоб узагальнити враження, подумати про можливі зміни, як її навчав спеціаліст з європейського відділення.

Незабаром виникла перша кризова ситуація: виконуючи рекомендації партнера, Людмила поставила питання про необхідність скорочення невиробничих працівників, чим викликала бурхливу реакцію директора з виробництва, який у різкій формі звинуватив її в некомпетентності і недосвідченості. Людмила розплакалась і більше до цієї теми не поверталася. Через місяць генеральний директор викликав до себе начальника відділу кадрів і попросив пояснити, чому західний партнер не одержав щомісячного звіту з персоналу. Виявилось, що Людмила просто забула про нього. Ще через тиждень сталося нова неприємність: Людмила пішла з роботи раніше звичайного, і не була на місці, коли була потрібна генеральному директору, який висказав наступного ранку своє невдоволення роботою начальника відділу кадрів. Через тиждень Людмила подала заяву про звільнення.

### **Питання.**

1. Як можна охарактеризувати ситуацію, в якій знаходиться Людмила Власова? Чому вона хоче залишити СП?

2. Наскільки обов'язки начальника відділу кадрів відповідали очікуванням Людмили? Чи мала вона необхідні професійні якості і мотивацію для роботи на цій посаді?

3. Як ви оцінюєте рішення керівництва СП призначити Людмилу Власову на посаду начальника відділу кадрів? Що в її біографії говорило на користь цього рішення? Що мало б насторожити керівників спільного підприємства?

4. Чи відповідало організоване для Людмили навчання її потребам? Що б Ви запропонували замість чи на додаток до зробленого?

5. Що б ви зробили на місці генерального директора із заявою про звільнення?

## **Управлінська ситуація №25**

Багатонаціональна корпорація «Сатурн» почала свої операції в Україні зі створення трьох спільних підприємств: СП «Схід», «Центр» і «Захід». На одній з перших нарад по визначенню стратегії управління цими компаніями, проведеною регіональним віце-президентом, було прийнято рішення про необхідність навчання всіх керівників основам управління фінансами. Розробка програми й організація проведення навчання була доручена регіональному директору з людських ресурсів.

Після трьох місяців напруженої спільної роботи фінансистів зі штаб-квартири «Сатурна» і викладачів місцевої школи управління була створена п'ятиденна програма, яка розкриває основи управління фінансами в сучасній корпорації, пояснює специфіку компанії, а також порівнює американську систему бухгалтерського обліку з вітчизняною. Директор з людських ресурсів залишився дуже задоволений програмою і надіслав листа до кожного зі спільних підприємств із пропозицією направити по 5 керівників на перший курс навчання. На превеликий подив наступного дня він побачив відповідь одного з директорів, що відмовився надіслати своїх співробітників на «невідоме йому навчання». Директор з людських ресурсів звернувся до нього з відповідним листом, зажадавши виконати рішення віце-президента, а також докладно описавши завдання і зміст програми. Через три дні була отримана відповідь, в якій директор СП повідомляв, що його керівники «ще не дозріли для цієї програми». У результаті на першій програмі навчалися 10, а не 15 чоловік, і корпорація зазнала фінансових збитків.

### **Питання**

1. У чому причини конфлікту? Прокоментуйте позиції сторін.
2. Як ви оцінюєте дії директора з людських ресурсів? Як ви оцінюєте дії директора СП?
3. Як можна було б уникнути конфлікту?
4. Що має робити в такій ситуації директор з людських ресурсів?

## **Управлінська ситуація №26**

Павло Георгійович Нечипоренко керує взуттєвою фабрикою «Стріла» протягом 15 років. Через два роки він збирається вийти на пенсію і цілком присвятити себе улюбленій справі - вирощуванню гладіолусів. Як досвідчений керівник він розуміє, що повинен завчасно

підібрати і підготувати собі спадкоємця. Це тим більш важливо, що «Стріла» переживає не найкращі часи: обсяги виробництва падають, продукція фабрики не витримує конкуренції з імпортом взуття, працівники не одержують заробітної плати протягом трьох місяців, застаріле обладнання вимагає заміни. Павло Георгійович розглядає три можливі кандидатури на свою посаду - Олександр Шахрай, Ірина Семенова та Ігор Сіверський, але не може зробити остаточний вибір (таблицю).

	О.Шахрай	І. Семенова	І. Сіверський
Вік	45	41	54
Освіта	Вища, інженер-економіст	Вища, інженер-технолог	Вища, інженер-механік
Займана посада	Начальник відділу збуту та постачання (1 рік)	Головний технолог (5 р.)	Головний інженер (11 років)
Досвід роботи	3 роки – ген. Директор ТОВ «Горизонт» (Установка металевих дверей)	1 рік – заст. гол. технолога 3 роки – нач. цеху 3 роки – інженер з збуту 3 роки – інженер технолог (усе – «Стріла»)	4 р. – гол. інженер 5 р. – нач. вироб. цеху 4 роки – нач. бригадир 6 р. – токар (усе – завод металоконострукції)
Навички комунікації	добрі	відмінні	середні
Старанність	добра	відмінна	надзвичайна
Авторитет у колективі	середній	високий	високий
Аналітичні здібності	добрі	надзвичайні	добрі
Наполегливість	надзвичайна	висока	висока

#### Питання:

1. Кого б ви порадили Павлу Георгійовичу як спадкоємця? Чому?
2. Складіть індивідуальні плани розвитку для кожного з кандидатів.



## Управлінська ситуація №27

Розпочинаючи роботу в АТ «Інжсервіс» на посаді директора з персоналу, Ольга Янковська знала, що створення нової системи компенсації буде одним із головних її завдань. Тому з першого робочого дня вона спробувала досконально вивчити систему заробітної плати в цій організації, що займалася продажем, монтажем і обслуговуванням інженерного устаткування. За два тижні Ольга встановила:

із 204 співробітників «Інжсервісу» 176 одержували погодинну заробітну плату, що розраховується по ставках семирічної давності, до яких застосовувалися встановлювані генеральним директором коефіцієнти;

кількість «відпрацьованих» протягом місяця годин була постійною - 41; понаднормові не виплачувалися;

погодинна ставка механіка з обслуговування складала 1,1 ставки монтажника, у той час як на місцевому ринку праці монтажники заробляли в 1,5-1,7 рази більше, ніж в «Інжсервісі». Плинність серед монтажників складала 30% на рік, серед механіків - 2%;

погодинна ставка водія складала 1,2 від ставки механіка з обслуговування, в інших організаціях водії заробляли від 80 до 200% від зарплати в «Інжсервісі». Плинність серед водіїв складала 50% на рік;

адміністративний персонал «Інжсервісу» одержував оклади, установлені генеральним директором, які переглядаються «по можливості». Підвищення заробітної плати адміністративного персоналу не завжди збігалось з переглядом погодинних ставок. Плинність адміністративного персоналу складала 3% на рік;

протягом півроку «Інжсервіс» не міг заповнити вакантну посаду начальника відділу продажів, для якої був установлений посадовий оклад у 80% від окладу генерального директора.

### **Питання:**

1. Які висновки можна зробити із зібраної Ольгою інформації?
2. Що б ви порекомендували Ользі як перший крок створення нової системи компенсації?
3. Яка система найбільше підходить «Інжсервісу»?
4. Як заповнити посаду начальника відділу продажів?

## Управлінська ситуація №28

Відділ людських ресурсів європейської штаб-квартири багатонаціональної корпорації провів анонімне опитування співробітників з метою з'ясувати їхнє ставлення до процедури атестації, проведеної в штаб-квартирі за класичною схемою: щорічна атестаційна співбесіда з керівником, спеціальні форми оцінки і плану розвитку, підвищення базового окладу відповідно до атестаційної оцінки. Зібрати думки співробітників було досить складно, оскільки більшість із них проводить переважну частину свого часу в регіональних філіях і лише іноді з'являється у своєму офісі. Всього було зібрано 70 з розісланих 154 анкет. Результати опитування показали:

65% співробітників незадоволені атестацією як методом оцінки їх роботи;

50% співробітників вважають, що керівники не можуть об'єктивно оцінити їхню роботу, оскільки не мають необхідної для цього інформації;

45% співробітників вважають атестаційну співбесіду формальним оголошенням заздалегідь прийнятого рішення;

12% стверджують, що їх керівники взагалі не проводять співбесіди, а просять підписати заповнену заздалегідь форму; 68% співробітників не вважають, що результати атестації використовуються для чого-небудь, крім підвищення окладу;

75% керівників, що проводили атестацію, поскаржились на брак часу для її підготовки і проведення;

25% керівників зізналися, що відчують складності у випадках, коли необхідно критикувати, регулярно завищують атестаційні оцінки.

### **Питання:**

1. Про що говорять результати опитування?
2. У чому причини такої ситуації?
3. Які заходи для вдосконалення системи оцінки ви б запропонували відділу людських ресурсів штаб-квартири?

## Управлінська ситуація №29

Олександр Шпак, генеральний директор Міжнародного центру з навчання управлінню, звернувся до консультаційної компанії, що працює в галузі управління персоналом. Керований ним центр переріс, на думку Олександра, межі неформальної організації і має потребу у формальних системах управління, насамперед, системі оцінки персоналу. За три роки свого існування Центр перетворився з об'єднання трьох колишніх колег - компаній з консультацій - в потужний навчальний заклад, що реалізує десятки програм професійного навчання. У центрі працює 15 штатних інструкторів і 5 технічних співробітників. Олександр також періодично запрошує викладачів зі сторони, з якими укладаються разові контракти. Центр проводить навчання керівників, фахівців з фінансів, бухгалтерського обліку і стратегічного управління, пропонуючи загальні курси для всіх бажаючих, а також розробляючи спеціальні програми, на замовлення організацій. На частку останніх припадає до 70% обсягу робіт Центра.

На думку Олександра, початковий період «компанії-родини», коли кожний старався з усіх сил, завершився, і Центр потребує формальної системи оцінки роботи кожного робітника.

### Питання:

1. Які цілі у сфері управління персоналом ставить перед собою Центр?
2. Яку систему оцінки ви б запропонували Олександру?

## Управлінська ситуація №30

### Тест. Оцінка кандидата на робоче місце

Даний тест може використовуватися для визначення уміння студента провести співбесіду (інтерв'ю) для добору кандидатів, а також ступеня засвоєння відповідної теми навчального курсу.

Прочитайте кожне висловлювання і позначте його «+» (правильно) або «-» (помилково).

1. Під час співбесіди з претендентом на робоче місце найкраще покладатися на свої почуття.
2. Ознайомлення з переліком вимог до працівника є обов'язковою умовою при веденні розмови з претендентом.

3. Щоб визначити, чи може претендент працювати самостійно, найкраще попросити його описати, як він справляється з нинішньою роботою.

4. Питання про те, яке хобі в претендента на посаду, дозволяє, крім усього іншого, дійти висновку, чи комунікабельний він.

5. Якщо представник фірми опише претенденту умови праці на новому робочому місці як дуже важкі, то зможе дізнатися, чи готовий він до такої роботи і які навантаження може перенести.

6. Не прогайте можливості поцікавитися в претендента його ставленням до протилежної статі.

7. Питання про те, чи все гаразд у претендента в подружньому житті, потрібно опустити з міркувань тактовності.

8. Питання про те, як претендент ставиться до роботи в команді, допоможе скласти уявлення про стиль його керівництва.

9. Це допоможе зрозуміти і те, як претендент виховує своїх дітей.

10. Можна спробувати з'ясувати і релігійні погляди претендента.

11. Відповідь на питання про те, які газети і журнали регулярно читає претендент, дасть уявлення про його політичні погляди.

12. Дізнавшись, у якого кравця претендент шиє собі одяг, можна з'ясувати, якого рівня він прагне досягти.

13. Інтелект і освіта повинні мати вирішальне значення при оцінці претендента.

14. Не треба ставити питання, чому претендент хоче залишити своє попереднє місце роботи: у цьому випадку він ніколи не скаже правди.

Якщо хтось приймає рішення про прийняття на роботу претендента на керівну посаду та після 20-хвилинної розмови з ним помиляється у виборі, то сам винен в цьому.

Цей тест має спонукати вас подивитися на проблему оцінки претендентів під незвичним для вас кутом зору. Підведіть підсумки

Використовуючи ключ, оцініть свій результат. Твердження, що містяться в тесті, оцінюються таким чином: відмітка «-» привласнюється питанням: 1, 6, 7,13,14, а відмітка «+» питанням: 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10,11,12,15.

### Тест. Адаптація до оточуючого середовища

Для виконання тесту необхідно відповісти на поставлені питання й оцінити відповіді за такими критеріями в балах: «завжди» - 4; «часто» - 3; «іноді» - 2; «рідко» - 1; «ніколи» - 0.

1. Чи легко ви дратуєтесь через дрібниці?
2. Чи нервуєтесь ви, якщо доводиться чекати?
3. Чи червонієте, якщо зніяковієте?
4. Чи ображає вас критика?
5. Чи дотримуєтесь ви принципу «око за око»?
6. Чи є у вас постійне захоплення, інтерес?
7. Чи можете ви кого-небудь образити, коли роздратовані?
8. Чи властива вам необов'язковість?
9. Чи часто ви перериваєте один одного?
10. Чи добрий у вас апетит?
11. Чи часто ви турбуєтесь безпідставно?
12. Чи відчуваєте ви себе зранку «не у своїй тарілці»?
13. Чи знайоме вам відчуття хронічної втоми?
14. Чи відчуваєте ви втому навіть після повноцінного сну?
15. Чи вважаєте ви, що проблеми кардіології вас не стосуються?
16. Чи часто ви відчуваєте біль в області спини або шиї?
17. Чи часто ви барабаните пальцями по столу або похитуєте ногою?
18. Чи любите ви похвалу?
19. Чи вважаєте ви себе невизнаною досконалістю?
20. Чи коливається ваша вага, незважаючи на сувору дієту?

#### *Підведіть підсумки*

Потім потрібно підрахувати кількість балів:

– якщо вона менше 30, ви живете спокійно і розумно, в ладу з собою;

– якщо кількість балів 31-45, ви схильні як до позитивних, так і до негативних стресів, тому треба бути більш уважним до себе;

– якщо кількість балів 46-60, ваше життя - постійна боротьба, пов'язана з загрозою стресу. Необхідно уникати зайвих суперечок і придушувати непотрібний гнів;

– якщо кількість балів перевищує 80, ви постійно перебуваєте в стресовій ситуації, яка загрожує вашому здоров'ю і майбутньому. Задумайтеся, доки не пізно!

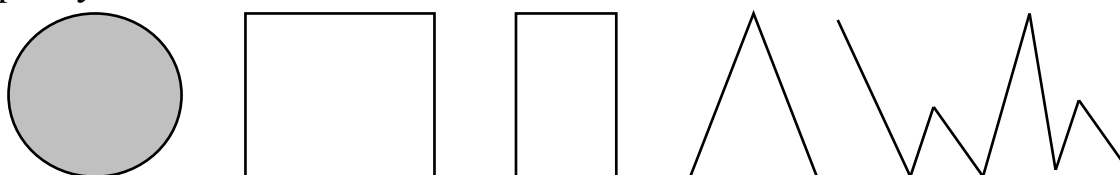
## МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ ОСОБИСТОСТІ

(тест С. Делингера, адаптація А.А.Алексєєва, Л.А.Громовий)

Методика дозволяє миттєво визначити тип особистості людини і вашу власну форму, дати докладну характеристику особистих якостей і особливостей поведінки людини, скласти сценарій поведінки для кожного типу особистості в типових ситуаціях.

### Інструкція

Подивіться на п'ять геометричних фігур (коло, квадрат, прямокутник, трикутник і зигзаг), зображених нижче у випадковому порядку:



Розмістіть фігури за першим Вашим враженням у порядку їх переваги. Якщо це Вас дуже обтяжує, виберіть ту фігуру, що перша привернула увагу, решту (чотири фігури) рангуйте в порядку важливості для Вас.

Фігура, яку Ви помістили на перше місце - Ваша основна фігура або суб'єктивна форма. Решта - це своєрідні модулятори, що можуть забарвлювати провідну мелодію Вашої поведінки. Остання фігура свідчить про форму людини, взаємодія з якою буде мати для Вас найбільше труднощів.

### Коротка психологічна характеристика основних форм особистості

**Квадрат.** Якщо Вашою основною формою виявився квадрат, то Ви - невтомний трудівник! Працьовитість, ретельність, потреба доводити почате до кінця, завзятість, що дозволяє домагатися завершення роботи, - ось чим, насамперед, знамениті щирі Квадрати. Витривалість, терпіння і методичність зазвичай роблять Квадрата висококласним фахівцем у своїй галузі. Цьому сприяє і невтомна потреба в інформації. Квадрати - колекціонери всілякої інформації, яку зводять, систематизують, "розкладають по полицках". Квадрат здатний видати необхідну інформацію ментально. Квадрати - ерудити, принаймні у своїй галузі.

Розумовий аналіз - сильна сторона Квадрата. Якщо Ви твердо вибрали для себе Квадрат - фігуру лінійну, то, імовірно, всього, Ви

відноситься до «лівопівкульних» мислителів, тобто до тих, хто переробляє дані, у послідовному форматі: а-б-в-г і т.д. Квадрати швидше «обчислюють» результат, ніж здогадуються про нього. Квадрати надзвичайно уважні до деталей, дрібниць.

Вони люблять раз і назавжди заведений порядок. Ідеал Квадрата - розплановане, передбачуване життя, і йому не до душі «сюрпризи» і зміни звичного перебігу подій. Він постійно «упорядковує», організовує людей і речі навколо себе.

Усі ці якості сприяють тому, що Квадрати можуть стати (і стають!) відмінними адміністраторами, виконавцями, але..., на жаль, рідко бувають гарними розпорядниками, менеджерами. Надмірна пристрасть до деталей, потреба в додатковій, уточнюючій інформації для ухвалення рішення позбавляє Квадрата оперативності. Акуратність, прагнення до порядку, дотримання правил можуть розвиватися до паралізуючої крайності.

І, коли приходить час приймати рішення, особливо пов'язане з ризиком, з можливою втратою статусу кво, Квадрати вільно або мимоволі затягують його прийняття. Крім того, раціональність, емоційна сухість і холодність заважають Квадратам швидко встановлювати контакти з різними людьми. Квадрат неефективно діє в аморфній ситуації.

**Трикутник.** Ця форма символізує лідерство, і багато Трикутників відчують у цьому своє призначення. Найхарактерніша риса щирого Трикутника – здатність концентруватися на головній меті. Трикутники - енергійні, нестримні, сильні особистості, що ставлять чітку мету і, як правило, досягають її!

Вони, як і їх родичі - Квадрати, відносяться до лінійних форм, і в тенденції також є «лівопівкульними» мислителями, здатними глибоко і швидко аналізувати ситуацію. Однак на противагу Квадратам, орієнтованим на деталі, Трикутники зосереджуються на головному, на суті проблеми. Їх сильна прагматична орієнтація спрямовує розумовий аналіз і обмежує його пошуком ефективного (і часто вдалого) у даних умовах вирішення проблеми.

Трикутник - це дуже упевнена людина, що хоче бути правим у всьому! Сильна потреба бути правим і керувати станом справ, вирішувати не тільки за себе, але і (по можливості) за інших, робить Трикутника особистістю, що постійно суперничає, конкурує з іншими. Домінуюча установка в будь-якій справі - це установка на перемогу,

виграш, успіх! Він часто ризикує, буває нетерплячим і нетерпимим до тих, хто коливається в ухваленні рішення.

Трикутники дуже не люблять виявлятися неправими; їм важко визнавати свої помилки. Можна сказати, що вони бачать те, що хочуть бачити, тому не люблять змінювати свої рішення, часто бувають категоричні, не визнають заперечень і в більшості випадків роблять по-своєму. Однак вони досить успішно вчаться тому, що відповідає їх прагматичній орієнтації, сприяє досягненню головних цілей, і всмоктують, як губка, корисну інформацію.

Трикутники честолюбні. Якщо справою честі для Квадрата є досягнення вищої якості виконуваної роботи, то Трикутник прагне досягти високого положення, придбати високий статус, інакше кажучи - зробити кар'єру. Перш ніж взятися за справу або прийняти рішення, Трикутник свідомо або несвідомо ставить перед собою питання: "А я що буду з цього мати?".

З Трикутників виходять чудові менеджери на найвищому рівні керування. Вони прекрасно вміють подати керівництву значимість власної роботи і роботи своїх підлеглих, відчувають вигідну справу й у боротьбі за неї можуть «зіштовхнути чолами» своїх супротивників. Головна негативна якість «трикутної форми»: сильний егоцентризм, спрямованість на себе. Трикутники на шляху до вершин влади не виявляють особливої педантичності щодо моральних норм і можуть «іти до своєї мети по головах інших». Це характерно для Трикутників, "що зарвалися", яких ніхто вчасно не зупинив. Трикутники змушують все й усіх обертатися навколо себе, без них життя втратило б свою гостроту.

**Прямокутники** символізують стан переходу і зміни. Це тимчасова форма особистості, що можуть «носити» інші чотири порівняно стійкі фігури у визначені періоди життя. Це люди, невдоволені тим способом життя, що вони ведуть зараз, і тому зайняті пошуками кращого. Причини прямокутного стану можуть бути всілякими, але поєднує їх одне - значимість змін для конкретної людини.

Основним психічним станом Прямокутника є більш-менш усвідомлюваний стан збентеження, заплутаності у проблемах і невизначеності щодо себе на даний момент часу.

Найбільш характерні риси Прямокутників - безпосередність і непередбачуваність вчинків протягом перехідного періоду. Прямокутники можуть сильно змінюватися, навіть у межах одного дня! Вони мають, як правило, низьку самооцінку, прагнуть стати



кращими в чомусь, шукають нові методи роботи, стилі життя. Якщо уважно придивитися до поведження Прямокутника, то можна помітити, що він приміряє протягом усього періоду одяг інших форм: “трикутну”, “круглу” тощо. Блискавичні, круті і непередбачувані зміни в поведженні Прямокутника зазвичай бентежать і насторожують інших людей, і вони можуть свідомо уникати контактів з “людиною без стрижня”. Прямокутникам спілкування з іншими людьми просто необхідне, і в цьому полягає ще одна складність перехідного періоду.

Проте, як і у всіх людей, у Прямокутників виявляються позитивні якості, що залучають до них оточуючих. Це, насамперед, допитливість, жвавий інтерес до усього, що відбувається і... сміливість! Прямокутники намагаються робити те, чого ніколи раніше не робили: задають питання, на що колись у них не вистачало духу. У цей період вони відкриті для нових ідей, цінностей, способів мислення і життя, легко засвоюють усе нове. Правда, зворотним боком цього є надмірна довірливість, сугестивність, наївність. Тому Прямокутниками легко маніпулювати. “Прямокутність” - усього лише стадія. Вона пройде!

**Коло** - це міфологічний символ гармонії. Той, хто впевнено вибирає його, щиро зацікавлений, насамперед, у добрих міжособистісних відносинах. Вища цінність для Кола - люди, їх благополуччя. Коло - найдоброзичливіше з п'яти форм. Воно найчастіше служить тим «клеєм», що скріплює і робочий колектив, і родину, тобто стабілізує групу.

Кола - найкращі комунікатори серед п'яти форм насамперед тому, що вони найкращі слухачі. Вони мають високу чутливість, розвитку емпатію - здатність співчувати, емоційно відгукуватися на переживання іншої людини. Коло відчуває чужу радість і відчуває чужий біль як свій власний. Природно, що люди тягнуться до Кіла. Кола чудово «читають» людей і в одну хвилину здатні розпізнати удавальника, ошуканця. Кола вболівають за свій колектив і є дуже популярними серед колег по роботі. Однак вони, як правило, слабкі менеджери і керівники у сфері бізнесу.

По-перше, Кола у силу своєї спрямованості швидше на людей, ніж на справу, занадто вже намагаються догодити кожному. Вони намагаються зберегти світ і заради цього іноді уникають займати “тверду” позицію і приймати непопулярні рішення. Для Кола немає нічого важчого, ніж вступати в міжособистісний конфлікт. Коло щасливе тоді, коли усі ладять один з одним. Тому коли в Кола виникає

з кимось конфлікт, найбільш імовірно, що саме Коло поступиться першим.

По-друге, Кола не відрізняються рішучістю, слабкі в «політичних іграх» і часто не можуть подати себе і свою «команду» належним чином. Усе це призводить до того, що над Колами часто беруть гору. Сильніші особистості, наприклад Трикутники. Кола, здається, не дуже турбуються про те, у чиїх руках буде знаходитися влада, аби всі були задоволені і довкола панувала злагода. Однак в одному Кола виявляють завидну твердість: якщо справа стосується питань моралі або порушення справедливості.

Коло - це нелінійна форма, і ті, хто впевнено ідентифікує себе з Колом, швидше відносяться до «правопівкульних» мислителів. «Правопівкульне» мислення - більш образне, інтуїтивне, емоційно забарвлене. Тому переробка інформації в Кіл здійснюється не в послідовному форматі, а швидше мозаїчно, проривами, із пропуском окремих ланок. Це не означає, що Кола не в ладах з логікою. Просто формалізм у них не одержує пріоритету в вирішенні життєвих проблем.

Головні риси їх стилю мислення - орієнтація на суб'єктивні фактори проблеми (цінності, оцінки, почуття тощо) і прагнення знайти спільне навіть у протилежних точках зору. Можна сказати, що Коло - природжений психолог. Однак щоб стати на чолі серйозного, великого бізнесу, Колу не вистачає «лівопівкульних» організаційних навичок своїх «лінійних» братів - Трикутника і Квадрата.

**Зигзаг.** Ця фігура символізує креативність, творчість хоча б тому, що вона унікальна з п'яти фігур і єдина розімкнута фігура. Якщо Ви твердо вибрали Зигзаг як основну форму, то Ви, швидше за все, щирій «правопівкульний» мислитель. Вам властива образність, інтуїтивність, мозаїчність. Суворі послідовна дедукція - це не Ваш стиль.

Думка Зигзага робить відчайдушні стрибки: від А... до...Я (!), тому багатьом лінійним, «лівопівкульним» важко зрозуміти Зигзагів. «Правопівкульне» мислення не фіксується на деталях, тому воно, спрощуючи в чомусь картину світу, дозволяє будувати цілісні, гармонічні концепції й образи, бачити красу. Зигзаги, як правило, мають розвинуте естетичне почуття.

Домінуючим стилем мислення Зигзага найчастіше є синтетичний стиль. Комбінування абсолютне різних, несхожих ідей і створення на цій основі чогось нового, оригінального - ось що подобається Зигзагам. На відміну від Кіл Зигзаги зовсім не зацікавлені в консенсусі і

домагаються синтезу не шляхом поступок, а навпаки - загострення конфлікту ідей і побудовою нової концепції, у якій цей конфлікт досягає свого вирішення, знімається. Причому, використовуючи свою природну дотепність, вони можуть бути досить уїдливіми, відкриваючи очі іншим на можливість нового рішення. Зигзаги схильні бачити світ постійно мінливим. З цієї причини немає нічого більш нудного для них, ніж незмінювані речі, рутини, шаблони, правила й інструкції, статус-кво або люди, що завжди погоджуються або роблять вигляд, що погоджуються.

Зигзаги просто не можуть продуктивно трудитися в добре структурованих ситуаціях. Їх дратують чіткі вертикальні і горизонтальні зв'язки, строго фіксовані обов'язки і постійні способи роботи. Їм необхідно мати велику розмаїтість і високий рівень стимуляції на робочому місці. Вони також хочуть бути незалежними від інших у своїй роботі. Тоді Зигзаг оживає і починає виконувати своє основне призначення - генерувати нові ідеї і методи роботи. Зигзаги спрямовані в майбутнє і більше цікавляться можливістю, ніж дійсністю. Світ ідей для них так само реальний, як світ речей для інших. Чималу частину життя вони проводять у цьому ідеальному світі, звідси і беруть початок такі риси, як непрактичність, не реалістичність і наївність.

Зигзаг – найбільш захоплений, найбільш збудливий з п'яти фігур. Якщо в нього з'являється нова і цікава думка, він готовий повідати її усьому світові! Зигзаги - невтомні проповідники своїх ідей і здатні мотивувати всіх навколо себе. Однак їм не вистачає політичності: вони нестримані, дуже експресивні («ріжуть правду в очі»), що, поряд з їх ексцентричністю, часто заважає їм втілювати свої ідеї у життя. До того ж вони сильні в розробленні конкретних деталей (без чого матеріалізація ідеї неможлива) і не дуже наполегливі в доведенні справи до кінця (тому що із втратою новизни губиться й інтерес до ідеї).

# ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Автократичне керівництво** - стиль керівництва, для якого характерне неувага до думки підлеглих при прийнятті рішень.

**Баланс кадрів** - найважливіший інструмент планування кадрів в фірмі (і в будь-якій замкнутій господарській системі), заснований на поставленні додаткової потреби в кадрах і джерелах її забезпечення.

**Бригада** - створювана адміністрацією робоча група, члени якої беруть на себе відповідальність і самі контролюють виконання поставленої перед ними трудової задачі.

**Бюрократична організація** - організація, для якої характерне підпорядкування її членів безособовим, формальним правилам, ієрархія відносин, мотивація трудової діяльності на основі грошового винагородження та службового просування.

**Бюрократія** - відповідальні, працівники апарату управління бюрократичної організації.

**Вербування працівників** - сукупність заходів, що вживаються фірмою для залучення кандидатів на роботу.

**Винагорода праці** - грошові виплати та компенсації грошового характеру, що виступають в якості оплати праці найманої праці, і які складаються під впливом ринку праці, системи колективних договорів і угод, індивідуального трудового договору.

**Влада** - можливість діяти, фактичне право приймати відповідальні рішення, використовуючи для їх реалізації співробітників та інших ресурсів фірми.

**Вплив** - здатність однієї людини (або групи людей) здійснювати вплив на поведінку іншої людини (або групи).

**Внутрішньофірмова культура** - визнана і підтримана «учасниками» фірми система цінностей і сукупність норм поведінки як всередині фірми, так і у відносинах із зовнішнім середовищем.

**Внутрішньофірмовий ринок праці** - умови професіонального просування працівників у великих фірмах, створюють конкуренцію між працівниками і на цій основі дозволяють їм реалізувати свої здібності з вигодою для фірми.

**Внутрішня кадрова політика** – кадрова політика фірми, спрямована на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації і (як результат) просування працівників усередині фірми.

**Внутрішньофірмове підприємництво** - спосіб організації праці тимчасової трудової групи («команди»), створюваної адміністрацією фірми або розробником інноваційної ідеї.

**Вивільнення працівників** - скорочення чисельності працівників. Розрізняють часткове (внутрішнє) і абсолютне вивільнення працівників. У першому випадку чисельність працівників зберігається, але відбувається їх перевід на неповну зайнятість (скорочення обсягу робіт, вимушені відпустки, неповний робочий тиждень, скорочений робочий день і т.п.). У другому випадку застосовується звільнення.

**Відбір кадрів** - частина роботи з прийому працівників, в ході якої встановлюється відповідність кандидатів на роботу майбутній роботі і вимогам фірми.

**Гнучке використання кадрів** - різноманітність форм наймання і режимів праці, що забезпечує пристосування фірми до кон'юнктурних економічних коливань.

**Делегування повноважень** - часткова передача прав підлеглому приймати рішення про використання ресурсів, що припускає його відповідальність.

**Демократичне керівництво** - стиль керівництва, який сформований на включенні працівників у прийняття рішень і вироблення трудового регламенту.

**Депривація** (у перекладі з лат. - втрата, позбавлення) - стан незадоволеності, викликане невідповідністю між очікуваним і отриманим обсягом благ.

**Дискреційна влада** - це влада виконавця діяти на свій розсуд, що виникає на неформальній основі.

**Заробітна плата** - грошова форма компенсації трудових зусиль працівників.

**Ієрархізація умов найму** - поділ умов найму по степені їх привабливості для працівників.

**Інтереси** - спрямованість діяльності людини, мотиви його дій, які так чи інакше переживаються і в тій чи іншій мірі усвідомлюються.

**Кар'єра** - просування людини по службі, досягнення нею професійного успіху. Як елемент внутрішньофірмового управління

кар'єра працівника передбачає планомірні дії зі сторони керівництва і працівника, засновані на узгодженні їх інтересів.

**Кадрова політика** - вибір та реалізація фірмою коштів і способів використання людських ресурсів.

**Конфлікти** - зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями. Конфлікти поділяються:

а) по своїй ролі (національні та дизфункціональні),

б) з причин, що їх викликають (конфлікти цілей, обставин, культур, спровоковані),

в) за рівнем протікання (внутрішньоособистні, міжособистісні, між особистістю та групою, міжгрупові, внутрішньо організаційні).

**Корпоративний дух** - стан духовної єдності і почуття взаємної підтримки між членами фірми в досягненні цілей.

**Категорії менеджменту** - це основні, найбільш широкі і найзагальніші поняття науки про менеджмент, які формують її категорійний апарат, до якого відносяться такі поняття: організація, керуюча та керована системи організації, функції та методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво та ін.

**Керівник** - це особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами.

**Компетентність працівника** - це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються.

**Комунікація** - це обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра і взаємо прийняття поглядів.

**Комунікативний процес** - обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

**Комунікація в менеджменті** - обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію, і доносить її до підлеглих теж у формі інформації.

**Контроль** - це процес забезпечення організацією своїх цілей.

**Конфлікт** - це відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами.

**Криза** - це вкрай загострене протиріччя в соціально-економічній системі організації, яке погрожує її життєдіяльності в навколишньому середовищі.

**Критерії ефективності менеджменту** – це результативність управлінської діяльності в організації, яка визначає якісні її сторони. Ланка управління (менеджменту) – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні менеджменту).

**Лідер** - особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

**Лідерство** - це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

**Менеджер** - це найманий професійний управляючий, що не є власником підприємства; це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення НТП, виважено враховує зміни в зовнішньому середовищі, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

**Мета менеджменту** - забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

**Метод** - сукупність заходів (прийомів) у певній сфері людської діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення будь-якого завдання, виконання певної операції.

**Методи менеджменту** - це наукові засоби цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення поставлених цілей.

**Методи менеджменту (адміністративні)** - це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації.

**Методи менеджменту (економічні)** - це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях.

**Методи управління конфліктними ситуаціями** - сукупність способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення - вирішення конфліктних ситуацій.

**Місія** - це основна загальна ціль організації, яка чітко визначає причину її існування.

**Мотив** - це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином.

**Мотивація** - це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.

**Мотивування** - вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

**Мотивування як функція менеджменту** - стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення.

**Об'єкт менеджменту** - процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.

**Об'єкт управління** - елемент (група елементів) системи управління, який змінює свою поведінку під впливом суб'єкта.

**Оперативне управління** - періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і наступне їх коригування.



**Операційна система** - це система повної виробничої діяльності організації, яка складається з трьох підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю.

**Опортунізм** - характеристика поведінки учасників договору, зокрема трудового договору (контракту), що відображає їх свідоме прагнення порушити умови договору з метою особистого інтересу.

**Організація** - це процес створення такої структури підприємства, яка надає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загально поставлених цілей.

**Організаційна структура** - це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництва організації.

**Організація управлінської праці** - порядок, правила службової поведінки працівників управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

**Планування** - вид управлінської діяльності (трудова процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

**Політика найму** - кадрова політика, заснована на зовнішніх механізмах комплектації і стимулювання кадрів. У чистому вигляді така політика передбачає, що фірма наймає працівників, які абсолютно замінімі і не вимагають додаткової підготовки.

**Принципи менеджменту** - це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки і орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізуються цілі організації.

**Процес контролю** - це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю, спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей шляхом реалізації певних задач і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технології контролю.

**Процес менеджменту** - це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

**Регулювання** - це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розробки і впровадження відповідних заходів.

**Рестрикціонізм** (в пер. з англ. - стримування) - поведінка робітників в умовах латентного (прихованого) конфлікту, за допомогою якого норми праці утримуються ними на влаштовує їх рівні.

**Рівні управління** - це ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління – інституційний: директор та його заступники, президент та віце-президенти та ін.

**Роботодавець** - юридична особа, яка наймає працівників.

**Робочі групи** - об'єднання працівників, що знаходяться в стійкому положенні взаємодії і здійснюють загальну трудову, діяльність. Ознаками робочих груп є спільні цілі, безпосередня взаємодія для їх досягнення, визнані і підтримувані правила поведінки, наявність лідерів. Робочі групи поділяються на формальні і неформальні.

**Ротація кадрів** - цілеспрямовані переміщення працівників з одного робочого місця на інше з метою збагачення їх праці та отримання ними досвіду роботи суміжних підрозділів, знань про діяльність фірми в цілому.

**Саботаж** - дії працівників в умовах прихованого конфлікту, спрямовані на скорочення норм та обсягів виробництва. Саботаж поділяється на пасивний і активний. Пасивний саботаж пропонує використання неполадок і слабкостей в організації виробничого процесу. Активний саботаж являє собою ситуацію, в якій неполадки і перебої створюються робочими навмисно.

**Система** - це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети.

**Системний аналіз** - це сукупність методологічних засобів і практичних прийомів, що використовуються для підготовки, обґрунтування і прийняття рішень із складних соціально-економічних, технічних, технологічних, кадрових, політичних та інших проблем.

**Соціальна політика** - напрямок кадрової роботи, включає ще розробку та реалізацію заходів щодо задоволення соціальних потреб працівників.

**Соціальна роль** - набір стандартних форм поведінки, які визначаються статусом людини.

**Стратегія підприємства** - це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкретних цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства.

**Стратегічне планування** - це системний аналітичний підхід, який аналізує бізнес і навколишнє середовище, як єдине ціле.

**Стимул** - зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети.

**Стимулювання** - це застосування по відношенню до людини стимулів, які діють на його зусилля, стоять перед організацією і включають відповідні мотиви.

**Стиль управління** - це сукупність характерних методів, прийомів і способів здійснення управлінської діяльності, форм взаємовідносин і особистої поведінки керівника до підлеглих, для досягнення цілей організації.

**Стрес** - це емоційний стан організму, який обумовлений надмірним тиском на особу і згодом здійснює на неї деморалізуючу дію.

**Структура організації** - це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних зв'язків, побудовані у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

**Трипартизм** - принцип і система здійснення соціально-трудова угоди, в якій бере участь три сторони: наймані працівники, роботодавці і держава.

**Трудовий договір (контракт)** - двостороння угода між працівником і роботодавцем (фірмою) про умови обміну трудового внеску працівника на його винагороду. Трудовий договір укладається в письмовій формі і передбачає підпорядкування працівника внутрішньому розпорядку фірми, встановленому роботодавцем.

**Трудові відносини** - відносини взаємозв'язку і залежності між суб'єктами, які беруть участь у трудовому процесі та безпосередньо зацікавленими в його протіканні і результатах.

**Управлінське рішення** - це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

**Управління стресами** - це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях його адаптації до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації.

**Фірма** - 1) господарська одиниця, яка виробляє продукти або послуги, що використовує для цього економічні ресурси і керується принципом максимізації доходу (прибутку), 2) організація, що має у власності, господарському віданні або оперативному управлінні відокремлене майно і в ході державної реєстрації отримала статус юридичної особи та офіційне (фірмове) найменування.

**Флексібілізація** - здатність фірми, з найменшими витратами пристосовувати трудові ресурси до зовнішніх і внутрішніх змін. Досягається за рахунок гнучкої заробітної плати та гнучкого використання кадрів.

**Харизматична влада** - влада, заснована на харизмі, видатні здатності деяких керівників (лідерів) впливати на оточуючих. Це властивість керівника (лідера), що виникає як в силу вроджених здібностей людини, так і під впливом соціальних факторів.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ

1. Абрамов В. М., Данюк В. М., Колот А. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. - Одеса: Вид-во ОКФА, 2000.
2. Андреева В.І. Діловодство в кадровій службі: Практичний посібник. – М.: ЗАТ «Бізнес-школа «Інтел-синтез», 2002.
3. Афонін А. А. Основи мотивації праці: організаційно-економічний аспект. - К.: МЗУУП, 2001.
4. Баннікова Н.В. Адаптаційний період новачка / Н.В. Баннікова // Економіка і управління. – 2005. – №2. – С.18.
5. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2006. - 511 с.
6. Барнетт Д. Ефективне управління адаптацією /Д. Барнетт// Проблеми теорії і практики управління. – 2009. – №1. – С.25.
7. Базаров Т.Ю. Управління персоналом: навч. посібник / Т.Ю. Базаров. – 2-е вид. – М.: Академія, 2003. – 224 с.
8. Бозман К. Основи управління персоналом /К. Бозман. – М.: ИНФРА, 2009. – 107 с.
9. Бойко Трудове право України: навч. посіб. / М. Д. Бойко. - К.: Олан, 2009.
10. Бурлачук Л. Ф., Келесі М. Про критерії розвитку особистості // Вісник Київського університету. Серія: Соціологія. Психологія. Педагогіка. - Вип. 2. - К., 1996. - С. 90-93.
11. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2002.
12. Веснін В.Р. Менеджмент /В. Р. Веснін – М.: Проспект, 2010. – 504 с.
13. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М Виноградська, А.М. Шканова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

14. Віханський О. І. Управління персоналом сучасної організації /О. І. Віханський. – М.: Проспект, 2011. – 528 с.
15. Виварец А.Д. Економіка підприємства: підруч. для студ. вузів. – М.: ЮНІТИ –ДАНА, 2007. – 543с.
16. Возняк Л. С. Психологічні особливості професійної підготовки майбутніх спеціалістів до управлінської діяльності: Автореферат дис. канд. психол. наук. - К., 2000. - 19 с.
17. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент [Текст]: навч. посібник для вузів /В.Г. Воронкова. - К : Професіонал, 2004. - 192 с.
18. Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005.
19. Давидова Л.А. Економіка та управління підприємством / Л.А.Давидова, В.К. Фальцман. – М.: Фінанси і статистика, 2010. – 149 с.
20. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
21. Дуракова І.Б. Управління персоналом /І.Б.Дуракова. – М.: Проспект, 2010. – 569 с.
22. Економіка виробничого підприємства: навч. пос. / Й.М. Петрович, І.О. Будіщева, І.Г. Устінова, Г.С.Домарадзька та ін.; За ред. Й.М.Петровича. – Л.: Оскарт, 1996.
23. Економіка підприємства: підруч. /за ред. С.Ф. Покропивного. – К.: Хвиля-Прес, 2001.
24. Єфремов, В.С. Управління адаптаційним періодом / В.С. Єфремов // Менеджмент. – 2009. – №3. – С. 34-37.
25. Закон України "Про оплату праці" від 24.03. 1995р. № 108/95 – ВР (зі змінами).
26. Закон України "Про зайнятість населення" від 01.03.91 № 803-ХІІ // ВВР України. - 1991. - № 14. - Ст. 170.
27. Законодавство України про охорону працю // Зб. норматив. документів. - К., 1995. - Т. 3.
28. Ішмуратов А. Т. Конфлікт і згода. Основи когнітивної теорії конфліктів. – К. : Наук. думка, 1996.
30. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов; - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
31. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами (за станом законодавства та постанов Пленуму Верховного Суду

України на 1 серпня 2000 р.) / Відп. ред. О. П. Товстенко. - К.: Юрінком Інтер, 2000.

32. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу; навч. посібник.- К.: КНЕУ, 2008. - 312с.

33. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посіб./ В. Колпаков: Межрегиональная академия управления персоналом. - К: МАУП, 2006. - 709 с.

34. Конституція України. - К.: Юрінком, 1996.

35. Коментар до Конституції України. - К.: Ін-т законодавства Верховної Ради України, 1996.

36. Конфлікти у сучасній діяльності / Г.В. Ложкін, С.В. Сьомін, Т.В. Петровська, О. О. Кисельова. – К. : Сфера, 1997.

37. Крушельницька О. Управління персоналом: навчальний посібник / О. Крушельницька, Д. Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп. - К.: Кондор, 2005. – 304 с.

38. Лазор В. Про соціальну значимість трудового договору в ринкових відносинах // Право України. - 2009. - № 7.

39. Лазор В. Юридична природа трудового договору у ринкових відносинах // Право України. - 2008. - № 1.

40. Мазурова Д.Л. Особливості кадрової політики для підприємства за умов інновацій. Досвід і проблеми використання кадрів у промисловості. - М., 1990.

41. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства. – М., 2002.

42. Менеджмент персонала: функции и методы: учеб. пособие/ Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе; [Э. С. Минаев и др.]. - М.: Изд-во МАИ, 1999. - 253 с.

43. Менеджмент персоналу: навчальний посібник/ В.М. Данюк, В.М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. - К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.

44. Мистецтво управління персоналом / ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2002. Кн. 1: Таланти і лідери. - 2002. - 299 с.

45. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ М. Мурашко. - 2-ге вид., стереотип.- К.: Знання, 2006. - 311 с.

46. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / Б. С. Сличинський, І. В. Зуб, В. Г. Ротань. - 2-ге вид., доп. і перероб. - К.: А.С.К., 2008. - 1072 с. - (Економіка. Фінанси. Право).
47. Обозов Н. Н. Психологія міжособистісних відносин. - К.: Либідь, 2000.
48. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посібник. – Івано-Франківськ: Плай, 2001.
49. Осовська Г. В., Копитова І.В. Основи менеджменту: Практикум / Г. В. Осовська, І.В. Копитова. – К. : «Кондор». – 2005. – 581 с.
50. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Г.В. Осовська. – К. : «Кондор». – 2003.
51. Петюх В. М. Управління персоналом: навч. - метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни.- К: КНЕУ, 2000.
52. Пірен М. І. Основи конфліктології: навч. посібник. – К., 1997.
53. Про оплату праці: Закон України від 24.03.95 р. № 108/95-ВР.
54. Раїцкий К.А. Економіка організації (підприємства): підручник. – 5-те вид. перераб. і доп. – М. - 2005. – 1012 с.
55. Савельєва В. Управління персоналом: навчальний посібник / В. Савельєва, О. Єськов. - К. : Професіонал, 2005.
56. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник/ В. Савченко. - К.: КНЕУ, 2002. - 351 с.
57. Сергеев И. В., Веретенникова И. И. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие / . Сергеев, И. И. Веретенникова; под ред. И. В. Сергеева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2011. – 670 с
57. Скібіцька Л. І. Менеджмент: навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.
58. Склярєнко В.К., Прудников В.М. Економіка підприємства: Підручник. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 528 с.
59. Словник-довідник термінів з конфліктології /За ред. М.І. Пірен, Г.В. Ложкіна. – Київ-Чернівці: Чернівецький держ. ун-т, 1995.
60. Трудове право України: Курс лекцій / За ред. П. Д. Пилипенка. - Львів: Вільна Україна, 2009.
61. Трудове право України: Підручник / За ред. Н.Б. Болотіної, Г.І. Чанишевої. - К.: Т-во "Знання"; КОО, 2011.



62. Управління персоналом: навчальний посібник/ М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська, О. Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 500 с.
63. Управление персоналом в современных организациях/ Дж.Коул,; пер.с англ. Н.Г.Владимирова.- М.: ООО "Вершина", 2004.
64. Хейне П. Економічний спосіб мислення: Пер з англ. - М.: Новини, 1991.
65. Хміль Ф. Управління персоналом: підручник/ Федір Хміль. - К.: Академвидав, 2006. - 487 с.
66. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. Курс лекцій. – К. : КУТЕП. 2002.
67. Шегда А.В. Менеджмент: підручник/ А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
68. Шушпанов П.Г. Психологія управління персоналом: навчальний посібник/ П. Шушпанов. – Тернопіль: Вектор, 2013 – 196 с.
69. Ярошенко О. Щодо дискримінації в реалізації права на працю // Право України. - 2010. - № 7.
70. Human Resource Management, 13th Edition by Robert L. Mathis (Author), John H. Jackson (Author). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.amazon.com/Human-Resource-Management-Robert-Mathis/dp/053845315X>

*Науково-методичне видання*

ПУШКАР З.М., ПУШКАР Б.Т.

# КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Навчальний посібник*

Підписано до друку 23.10.2017.

Формат 60x 84/16. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсетний 80 г/м<sup>2</sup>. Друк електрографічний.

Умов.-друк. арк. 12,20. Обл.-вид. арк 8,75.

Тираж 100 примірників. Замовлення № 10/17/3-7.

**Виготувач:**

ФОП Осадца Ю.В

м. Тернопіль, вул. Винниченка, 9/7

тел. (0352) 40-08-12 (0352) 40-00-63, (097) 988-53-23



*Свідоцтво про внесення суб'єкта  
видавничої справи до державного  
реєстру видавців, виготівників і  
розповсюджувачів видавничої продукції  
серія ТР № 46 від 07 березня 2013 р.*