

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
імені Івана Боберського**

Факультет туризму  
Кафедра економіки та менеджменту

**Управління персоналом**

(назва навчальної дисципліни)

**КОРОТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
дисципліни спеціалізації**

підготовки **бакалавр**

(рівень вищої освіти)

галузь знань **07 Управління і адміністрування**

(шифр і назва напрямку)

спеціальність **073 Менеджмент**

(шифр і назва спеціальності)

Ефективність діяльності будь-якої інноваційної компанії насамперед залежить від людей та від того, як вони керують виробництвом, обслуговують техніку, виконують численні трудові процеси.

Персонал компанії складається з працівників різних професій, неоднакового посадового статусу, різного рівня підготовки, з різними інтересами, правами, обов'язками та відповідальністю.

Компанія може діяти ефективно лише за умов, коли кожен працівник добре знатиме свої обов'язки та сумлінно їх виконуватиме, а між окремими виконавцями і колективами буде налагоджено тісний взаємозв'язок, усі робочі місця будуть забезпечені всім необхідним для безперебійної та продуктивної праці.

В умовах нової економіки управління персоналом за характером має бути системним щодо комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових і вдосконалення діючих форм і методів кадрової роботи. Умови ефективної діяльності персоналу не виникають самочинно, їх створення та постійне підтримання на належному рівні вимагає величезних затрат управлінської праці. Це зобов'язує керівництво кожної компанії надавати великої уваги питанням управління персоналом, створювати спеціальні функціональні підрозділи, навчати керівників усіх рівнів за спеціальними програмами, вивчати кращий світовий досвід, вдосконалювати кадрову політику.

На сучасному виробництві в умовах економіки знань особливе значення надається питанням кадрової політики, проблемам підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів усіх категорій підприємства. Це вимагає вдосконалення системи підготовки кадрів з урахуванням розвитку науки і техніки.

Велике практичне значення управління в сучасних умовах спричинило необхідність включення відповідної дисципліни до навчальних планів підготовки фахівців.

## Тема 1. Персонал, як об'єкт управління

**Мета:** систематизувати та поглибити знання сутності управління персоналом; завдання, основні принципи, склад та структура персоналу.

**Ключові слова теми:** персонал, управління, управління персоналом, трудові ресурси, кадри, людські ресурси підприємства, трудовий потенціал працівника, структура персоналу, керівник, спеціаліст, службовець, робітник, професія, спеціальність, кваліфікація.

**Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи.** Визначення терміну “персонал” і його відмінність від поняття “кадри”. Структура персоналу організації: статистична та аналітична (загальна та часткова). Розподіл персоналу за характером трудових функцій. Основні якісні та кількісні характеристики персоналу.

**Склад та структура персоналу.** Сутність управління спільною працею. Персонал організації, його структур. Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

Співвідношення та зміст понять «професія», - «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

### **Опанувавши тему, студенти повинні знати:**

- предмет навчальної дисципліни;
- мету і завдання навчальної дисципліни;
- структуру процесу управління персоналом організації;
- цілі, функції та основні принципи управління персоналом;
- хто є суб'єктом і що є об'єктом в управлінні персоналом;
- які засоби використовуються в управлінні персоналом;
- що собою являє результат управління персоналом;
- як пов'язані між собою управління персоналом та організація праці;
- визначення поняття «персонал»;

- особливості персоналу як стратегічного ресурсу організації;
- найважливіші характеристики персоналу;
- класифікаційні ознаки структури персоналу;
- напрями та засоби оптимізації чисельності й структури персоналу;

#### **уміти:**

- виявляти точки дотику між суміжними навчальними дисциплінами;
- пояснювати, які чинники визначають місце навчальної дисципліни в структурно-логічній схемі навчального плану;
- використовувати знання теоретичних засад управління персоналом у практичній діяльності;
- застосовувати знання з теорії управління персоналом у викладацькій та консультативній роботі.

#### **Питання для обговорення**

1. В чому полягає мета та завдання управління персоналом?
2. Що входить до об'єкту та суб'єктів управління персоналом?
3. Які методи використовуються в наукових дослідженнях управління персоналом?
4. Навести тлумачення ключових понять навчальної дисципліни: «управління», «персонал», «організація».
5. Охарактеризуйте організацію як основний соціальний інститут суспільства. В чому полягають особливості організації та управління її персоналом в умовах ринкової економіки?
6. Як класифікується персонал за професійними ознаками?
7. Що являє собою структура персоналу? Які структурні зміни чекають персонал організації на етапі ринкової трансформації економіки?

#### **Тема 2. Стилi та методи управління персоналом**

**Мета:** з'ясувати основні сучасні стилі управління персоналом: як стати ефективним керівником та засвоїти застосування основних методів управління персоналом.

**Ключові слова теми:** стиль керівництва, директивний (командний) стиль, авторитарний (візіонерський) стиль, партнерський (афіліатний) стиль керування персоналом, демократичний (представницький) стиль, стиль керівництва, який «задає ритм», коучинговий стиль управління персоналом, методи управління персоналом, методи стимулювання, методи інформування, методи переконання, методи (адміністративного) примушування, принцип управління персоналом.

**Сучасні стилі управління персоналом: як стати ефективним керівником.** Сутність, значення і зміст системного підходу в управлінні персоналом. Поняття та цілі кадрової політики. Документи, в яких фіксується та декларується кадрова політика. Зовнішні та внутрішні фактори, які визначають кадрову політику. Стратегія розвитку й кадрова політика організації. Головні напрямки кадрової політики та механізм її реалізації. Організаційні та особисті цілі управління персоналом, їх характеристика. Функції управління персоналом і відповідні їм завдання. Суб'єкти управління персоналом, розмежування їхніх завдань і координація діяльності. Визначення управління персоналом як системи та вимоги, що пред'являються до неї. Алгоритм функціонування системи управління персоналом. Характерні ознаки системного підходу до управління персоналом. Механізм реалізації системного підходу до управління персоналом. Основні методи управління персоналом. Визначення організаційної структури управління персоналом. Елементарна, лінійна, функціональна та матрична організаційні структури. Сутність і зміст адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом.

**Застосування основних методів управління персоналом.** Принципи управління персоналом. Загальні та часткові принципи управління персоналом. Методи управління персоналом. Адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом. Аспекти управління персоналом. Нормативний метод планування. Балансовий метод. Методи внутрішньофірмового планування. Організаційно-розпорядчі методи

управління. Методи розпорядчого впливу. Наказ. Розпорядження. Директива. Вказівки. Резолюція. Опитування. Бесіда. Інтерв'ю. Анкетування та тестування.

### **Опанувавши тему, студенти повинні знати:**

- сутність, основних стилів керівництва;
- зміст головних стилів керівництва;
- розрізняти сутність основних стилів управління персоналом;
- опанувати певні методи (способи) впливу на співробітника;
- методів впливу на співробітників організації;
- суть різних класифікацій методів;
- зміст методи і принципи управління персоналом;

### **уміти:**

- вміти зосереджуватися на роботі та на людях;
- обґрунтовано визначати, кожні основні стилі керівництва;
- розрізняти різні стилі керівництва, визначати їх головну мету та особливості;
- на конкретних прикладах визначати ефективність впливу на працівників різних стилях управління персоналом.

### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте сутність стилів управління персоналом, виявіть головну мету та їх особливість.

2. Розкрийте сутність директивного (командного) стилю, його головну мету, особливість та визначити ефективні та неефективні сторони;

3. Розкрийте сутність авторитарного (візіонерського) стилю, його головну мету, особливість та визначити ефективні та неефективні сторони;

4. Розкрийте сутність демократичного (представницького) стилю, його головну мету, особливість та визначити ефективні та неефективні сторони;

5. Розкрийте сутність партнерського (афіліатного) стилю керування персоналом, його головну мету, особливість та визначити ефективні та неефективні сторони;

6. Розкрийте сутність стилю керівництва, який «задає ритм», його головну мету, особливість та визначити ефективні та неефективні сторони;

7. Розкрийте сутність **коучингового стилю управління персоналом** його головну мету, особливість та визначити ефективні та неефективні сторони;

8. Які існують методи управління персоналом, наведіть їхню класифікацію.

9. У чому полягає сутність адміністративних методів управління персоналом. Наведіть приклади.

10. У чому полягає сутність економічних методів управління персоналом. Наведіть приклади.

11. У чому полягає сутність соціально-психологічних методів управління персоналом. Наведіть приклади.

### Тема 3. **Ресурсне забезпечення управління персоналом**

**Мета:** вивчити нормативно-правове, науково-методичне, кадрове, інформаційне, комунікаційне, матеріально-технічне та фінансове забезпечення управління персоналом.

**Ключові слова теми:** ресурси, ресурсне забезпечення підприємства, закони, нормативно-правове забезпечення менеджменту персоналу, науково-методичне забезпечення, інформаційне забезпечення, кадри, кадрове забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, фінансове забезпечення, колективний договір, структурний підрозділ, посадові інструкції.

**Нормативно-правова база управління персоналу та науково-методичне забезпечення управління персоналу.** Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

Делегування, повноваження та відповідальність. Делегування – це акт, який перетворює звичайного працівника в "керівника". Відповідальність – це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань. Розрізняють два типи повноважень: лінійні та апаратні (штабні).

**Інформаційна база управління персоналу та кадрове забезпечення управління персоналу.** Інформаційне і матеріально-технічне забезпечення

управління персоналом. Комплекс технічних засобів зі збору і реєстрації, передачі, збереження, обробки та видачі інформації. Джерела коштів на оплату праці та інші форми матеріального заохочення працівників.

**Технічне та фінансове забезпечення управління персоналу.** Основу технічного забезпечення системи управління персоналом організації складає комплекс технічних засобів – сукупність взаємопов'язаних єдиним управлінням і автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, вивода і подання інформації, а також засоби організаційної техніки. Фінансове забезпечення розглядається як сукупність витрат на формування, функціонування, розвиток системи управління в цілому і конкретних її елементів (витрати на підвищення кваліфікації персоналу тощо).

**Опанувавши тему, студенти повинні знати:**

— призначення і напрями використання нормативно-правових актів в управлінні персоналом;

— структуру Класифікатора професій ДК 003:2010, правила застосування професійних назв робіт;

— зміст і призначення кваліфікаційних характеристик професій працівників;

— перелік і призначення документів, які належать до нормативно-правової бази та використовуються для науково-методичного супроводу управління персоналом;

— склад і призначення технічних засобів, які застосовують під час розв'язання завдань з управління персоналом;

— потреби та джерела фінансування діяльності з управління персоналом;

**уміти:**

• визначати перелік законодавчих актів та методичних документів, норми і положення яких треба враховувати під час розв'язання завдань з управління персоналом;

• використовувати Класифікатор професій ДК 003:2010 за призначенням;

• визначати завдання з управління персоналом, вирішення яких має ґрунтуватися на положеннях Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників;



- визначати перелік документів, потрібних для регламентації процедур і методів виконання функцій з управління персоналом;
- визначати потребу в технічних засобах і фінансових ресурсах, необхідних для ефективного виконання функцій з управління персоналом.

### **Питання для обговорення**

1. У чому полягає призначення нормативно-правової бази та науково-методичного забезпечення управління персоналом?
2. Назвати закони України, які формують нормативно-правову базу управління персоналом.
3. Визначити документи, які належать до науково-методичного забезпечення управління персоналом і розробляються керівництвом організації для внутрішнього використання.
4. Охарактеризувати визначення понять інформаційне та комунікаційне забезпечення та інформаційна система управління персоналом. Назвати вимоги, яким повинна відповідати інформація.
5. Що собою являє матеріально-технічне забезпечення управління персоналом? Назвати технічні засоби управління персоналом.
6. Що собою являє фінансове забезпечення управління персоналом? Назвати джерела коштів на оплату праці.
7. Хто входить до суб'єктів створення організаційно-правових засад управління трудовою діяльністю персоналу?

### **Тема 4. Формування колективу**

**Мета:** вивчити джерела залучення персоналу на роботу; з'ясувати суть колективу, формальні та неформальні групи; етапи формування і розвитку трудового колективу.

**Ключові слова теми:** колектив, трудовий колектив, формальні групи, група керівників (команда), функціональна група, виробнича група, комітет, неформальні групи, підбір персоналу, відбір персоналу, методи відбору персоналу, кваліфікаційна карта, карта компетенцій.

**Суть колективу, формальні та неформальні групи.** Колектив як соціальне явище. Група. Колектив. Елементи колективу: члени колективу, цілі;

засоби досягнення цілей; механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів. Організаційні можливості колективу. Система соціального контролю в колективі.

Формальні групи в колективі. Типи формальних груп: група керівників, функціональна група, виробнича група, комітет. Неформальні групи. Утворення неформальних груп. Спільні риси формальних та неформальних груп. Етапи утворення неформальних груп.

**Етапи формування і розвитку трудового колективу.** Етапи розвитку колективу. Встановлення конкретних цілей. Складання графіку робіт. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту). Організаційна робота з розподілу повноважень. Обговорення проблем, проведення дискусій. Аналіз ходу і результатів роботи. Забезпечення зворотного зв'язку. Умови створення трудового колективу підприємства. Стадії розвитку трудового колективу. Мета формування команди. Принципи створення ефективної команди. Чинники впливу на ефективне функціонування групи. Основні спрямованості ролей для створення ефективно працюючої групи: цільові ролі; підтримуючі ролі.

Згуртованість колективу. Соціально зрілий колектив. Стадії згуртованості трудового колективу: орієнтація, взаємо адаптація, згуртування. Типи колективів. Соціально-психологічні особливості колективу. Характер внутрішнього психологічного клімату. Психологічний стан членів колективу. Ступінь згуртованості членів колективу. Психологічна сумісність членів групи. Темперамент. Типологія темпераментів: сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик. Механізми психологічної сумісності: схожість і взаємо доповнення та контрастність властивостей і якостей

Соціальний розвиток колективу. Прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує. Зростання соціальної активності персоналу. Зростання ефективності діяльності підприємства. Зростання матеріального добробуту персоналу. Цілі і завдання планування соціального розвитку колективу.

**Опанувавши тему, студенти повинні знати:**

— джерела поповнення персоналу організації;

- методи збирання й аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади;
- технологію оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- методи та інструменти відбору персоналу;
- процедури введення в посаду та адаптації новоприйнятих працівників;

**уміти:**

- використовувати інформаційну базу даних, інтернет-сайти з пошуку роботи;
- проводити моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ефективність підбору персоналу;
- розробляти програми адаптації персоналу.

**Питання для обговорення**

1. Що таке колектив?
2. Що таке система соціального контролю у колективі?
3. У чому відмінності між формальною та неформальною групами?
4. Які є етапи утворення неформальних груп ?
5. Позитивні та негативні наслідки створення неформальних груп.
6. Які є етапи створення трудового колективу?
7. У чому полягає мета формування команди?
8. З яких етапів складається залучення персоналу в організацію?
9. Що таке кваліфікаційна карта і карта компетенцій? З якою метою вони розробляються?
10. Які основні зовнішні джерела залучення персоналу в організацію, їх переваги та недоліки?
11. Як можна використовувати внутрішні ресурси організації для вдосконалення її кадрового складу?
12. В якій послідовності здійснюється відбір персоналу на вакантні посади?
13. Які Ви знаєте методи відбору претендентів на посаду? В чому полягають їх характерні особливості на сучасному етапі?
14. Яким чином в організації приймається рішення щодо найму працівника?

**Мета:** вивчити основні завдання психології управління; психологічні закони управління; з'ясувати роль та особистість працівника і керівника.

**Ключові слова теми:** психологія управління, аперцепція, стереотипи свідомості, неадекватне взаємо сприйняття, самооцінка, перекручена інформація, самозбереження, структура особистості, властивості особистості, темперамент, інтелект, типи інтелекту.

**Психологічні закони управління.** Психологія управління – наука про психологічні основи управлінської діяльності.

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психологічних явищ і відносин в організації

Психологія особистості – це галузь психології, яка займається вивченням особистісних особливостей психіки та особистості як цілісної сутності. Розвиток психології особистості є реалізацією особистісного принципу, згідно з яким особистість – це центр предмета психології. Особистість – центр психіки людини, атрибут людини, комплекс її психічних властивостей. Завдяки взаємодії психологічних властивостей людина усвідомлює своє Я, самовизначається, саморозвивається, самореалізується, самоактуалізується в окремих сферах життя та житті в цілому. Поняття особистості є базовим поняттям психології, втілюючи в собі вищу форму цілісності психіки людини. Всі сучасні організації можна розташувати на умовній шкалі "особистісності": на одному полюсі цієї шкали будуть перебувати "тотальні" організації, а на протилежній – організації, що гармонійно поєднують у своїй культурі турботу про виробництво і турботу про людину. Особистісно-психологічний підхід до розвитку теорії та практики управління в організації базується на теоріях особистості в психології.

**Особистість працівника і керівника.** Керівництво людьми передбачає знання індивідуально-психологічних властивостей особистості. Психологія розглядає індивідуально-психологічні властивості в контексті структури психіки особистості, складовими якої є: пізнавальна (інтелектуальна) сфера, емоційна сфера, волюва сфера, психічні стани, психічні властивості.

Керівник. Мета керівництва. Відносини керівника та колективу. Емоційна складова у відносинах керівник-колектив. Методи керівництва. Лідер.

Відносини лідера та колективу. Відносини між лідером та керівником. Типи керівника: керівник-виробник, керівник-адміністратор, керівник-підприємець, керівник-Інтегратор. Стили керівництва: авторитарний, авторитетний, партнерський, демократичний, ліберальний, взірцевий, наставницький. Особистісні чинники лідера: інтелектуальні властивості, риси характеру, здобуті навички. Делегування повноважень. Зворотній зв'язок.

Сутність поняття «емоційний інтелект», різноманіття підходів до його визначення. Біологічні та соціальні передумови розвитку емоційного інтелекту. Уявлення про основні моделі емоційного інтелекту, виділені різними авторами. Особливості емоційного інтелекту в системі професійно важливих якостей.

### **Опанувавши тему, студенти повинні знати:**

- основні підходи до розуміння поняття емоційного інтелекту;
- моделі емоційного інтелекту, запропоновані різними авторами;
- складові емоційного інтелекту;
- фактори та умови, що впливають на розвиток емоційного інтелекту;
- теоретичні та методологічні основи розвитку емоційного інтелекту;
- основні принципи та механізми розвитку емоційного інтелекту;

### **уміти:**

- ідентифікувати та називати свої емоції та емоції інших;
- усвідомлювати свої емоції та переживання;
- здійснювати самоаналіз та рефлексію;
- контролювати своє емоції;
- керувати своїми емоційними станами в різних ситуаціях;
- будувати стосунки з оточуючими людьми на основі розуміння емоцій та вміння ними керувати;
- гнучко реагувати на різні впливи.

### **Питання для обговорення**

1. Чому керівникам організації необхідно вивчати «Основи психології управління»?
2. Від чого буде залежати успіх керівництва?

3. Що таке соціально-психологічний клімат і чим зумовлюється його значення в життєдіяльності організації?
4. Які ознаки та критерії характеризують сприятливий соціально-психологічний клімат в організації?
5. Чому емоційні стани працівників мають бути предметом уваги керівника?
6. Які психологічні характеристики має колектив ?
7. Яка є типологія темпераментів?
8. Що таке соціальний розвиток колективу?
9. Що забезпечує прогресивний соціальний розвиток колективу?
10. Що передбачає зростання соціальної активності персоналу?
11. У чому полягає зростання ефективності діяльності підприємства?
12. Що є основними цілями і завданнями планування соціального розвитку колективу?

#### **Тема 6. Управління розвитком персоналу**

**Мета:** вивчити суть та складові розвитку персоналу; з'ясувати основні складові організації системи навчання персоналу; форми і методи професійного навчання.

**Ключові слова теми:** розвиток персоналу, професійне навчання персоналу, підвищення кваліфікації і перепідготовка, форми навчання персоналу, інструктаж, учнівство, ротація, наставництво, методи теоретичного, самоосвіта, людський капітал.

**Управління професійним розвитком персоналу.** Сутність, соціально-економічне значення і задачі розвитку персоналу. Сутність, соціально-економічне значення і завдання розвитку персоналу. «Інвестування в людину» та його ефективність. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів. Післядипломне навчання керівників і спеціалістів. Програми MBA. Система безупинного навчання персоналу. Службово-кваліфікаційне просування працівників та планування ділової кар'єри. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад. Сутність, значення та організація планування трудової (ділової) кар'єри. Професійна кар'єра та кар'єра

в організації. Планування й організація професійно-кваліфікаційного просування робітників. Службово-кваліфікаційне просування професіоналів і фахівців.

**Форми професійного навчання персоналу.** Етапи розвитку колективу. Встановлення конкретних цілей. Складання графіку робіт. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту). Організаційна робота з розподілу повноважень. Обговорення проблем, проведення дискусій. Аналіз ходу і результатів роботи. Забезпечення зворотного зв'язку. Умови створення трудового колективу підприємства. Стадії розвитку трудового колективу. Мета формування команди. Принципи створення ефективної команди. Чинники впливу на ефективне функціонування групи. Основні спрямованості ролей для створення ефективно працюючої групи: цільові ролі; підтримуючі ролі. Згуртованість колективу. Соціально зрілий колектив. Стадії згуртованості трудового колективу: орієнтаційна, взаємоадаптаційна, згуртування. Типи колективів. Соціально-психологічні особливості колективу. Характер внутрішнього психологічного клімату. Психологічний стан членів колективу. Ступінь згуртованості членів колективу. Психологічна сумісність членів групи. Темперамент. Типологія темпераментів: сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик. Механізми психологічної сумісності: схожість і взаємодоповнення та контрастність властивостей і якостей Соціальний розвиток колективу. Прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує. Зростання соціальної активності персоналу. Зростання ефективності діяльності підприємства. Зростання матеріального добробуту персоналу. Цілі і завдання планування соціального розвитку колективу.

**Опанувавши тему, студенти повинні знати:**

- сутність і стратегічне значення розвитку персоналу;
- методи визначення потреб організації в навчанні працівників;
- методи планування витрат на навчання працівників;
- сутність первинної професійної підготовки робітників та фахівців з вищою освітою, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу;
- організаційні форми і методи професійного навчання персоналу на виробництві;

**уміти:**

- проводити моніторинг ринку освітніх послуг;
- визначати вимоги до рівня компетентності працівників;
- обґрунтовувати стратегію розвитку персоналу організації;
- визначати потреби організації в професійному навчанні працівників;
- планувати витрати на навчання працівників;
- обґрунтовувати форми взаємодії з навчальними закладами щодо первинного професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

**Питання для обговорення**

1. У чому полягає необхідність розвитку персоналу в організації?
2. Які Ви знаєте форми інвестування в людський капітал?
3. Що необхідно для правильної організації навчання працівників?
4. Які застосовуються форми і методи при навчанні персоналу організації?
5. Що Ви розумієте під підвищенням кваліфікації кадрів?
6. В чому полягає суть та мета перепідготовки персоналу?

**Тема 7. Кадрова служба та кадрове діловодство**

**Мета:** вивчити функції та завдання кадрової служби; взаємозв'язки кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації, вивчити номенклатуру справ з кадрового діловодства; документи особового складу.

**Ключові слова теми:** кадрове діловодство, особова справа, документи особового складу, штатно-посадова книга, алфавітна книга, комп'ютеризація кадрового діловодства.

**Відділ кадрів і його роль у менеджменті персоналу.** Задачі та функції кадрової служби, її структура. Задачі та функції кадрової служби, її структура. Сучасні завдання і функції кадрової служби. Права, обов'язки й відповідальність керівника кадрової служби. Основні типи організаційної структури кадрової служби. Співробітництво кадрової служби з іншими структурними ланками організації. Кадрова документація. Номенклатура справ кадрового діловодства. Номенклатура справ з кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення. Документаційне забезпечення обліку



та руху кадрів. Розпорядницькі, облікові та статистичні форми документів з обліку та руху кадрів. Ведення особових справ. Облік особового складу організації. АРМ менеджера персоналу (інспектора з кадрів).

**Кадрове діловодство.** Кадрове планування. Принципи кадрового планування. Поточна і довгострокова потреба в кадрах. Етапи планування потреби у персоналі.

Види планування роботи з персоналом підприємства. Оперативний план роботи з персоналом. Термінові плани з персоналу. План з питань комплектування та використання персоналу. План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням. Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення. Планування продуктивності та заробітної плати. План заходів з удосконалення структури зайнятості. Планування витрат на персонал. Показники системи планування роботи з персоналом. Поточна потреба. Довгострокова потреба.

Прогнозування в управлінні персоналом. Визначення потреби підприємства в персоналі. Етапи прогнозування в управлінні персоналом. Чинники впливу на визначення потреби підприємства в персоналі. Потреба підприємства в кадрах: загальна і додаткова. Методи прогнозування потреби в персоналі.

#### **Опанувавши тему, студенти повинні знати:**

- функції кадрової служби, її структура;
- штати кадрової служби;
- кадрова документація;
- номенклатура справ з кадрового діловодства.
- номенклатуру справ з кадрового діловодства;
- вимоги до управлінської документації (положень, регламентів, посадових інструкцій тощо);
- ведення особових справ працівників;
- перелік документів особового складу;

#### **уміти:**

- розробляти внутрішні кадрові документи;
- володіти навиками складання кадрової звітності;

- визначати номенклатуру справ з кадрового діловодства;
- визначати документаційне забезпечення обліку та руху кадрів;
- розрізняти розпорядницькі, облікові та статистичні форми документів з обліку та руху кадрів;
- ведення особових справ;
- формувати та вести особові картки та особові справи працівників, вносити зміни, що пов'язані з трудовою діяльністю;
- організувати архівне зберігання кадрових документів відповідно до діючих нормативно-правових актів;
- робити записи у штатно-посадовій та алфавітній книзі.

### **Питання для обговорення**

1. Що включає в себе номенклатура справ з кадрового діловодства?
2. Які особливості організації обліку кадрів?
3. Розкрийте порядок оформлення, ведення, використання та зберігання особових справ працівників.
4. Як класифікуються документи за особовим складом?
5. Обґрунтуйте необхідність комп'ютеризації кадрового діловодства.

### **Тема 8. Управління рухом персоналу**

**Мета:** вивчити поняття, види, фактори та основні показники руху персоналу; основні процеси руху персоналу; поняття кар'єри; створення і підготовку резерву на заміщення вакантної посади.

**Ключові слова теми:** рух персоналу, управління рухом персоналу, плинність персоналу, демографічний рух, професійна мобільність, кар'єра, управління кар'єрою, планування кар'єри, резерв кадрів, формування резерву кадрів, фактори руху персоналу, введення в посаду, адаптація, переміщення, ротація, звільнення.

**Поняття, види, фактори та основні показники руху персоналу.** Поняття, основні фактори і траєкторії руху персоналу в організації. Поняття руху персоналу. Завдання стабілізації та планомірного оновлення персоналу. Горизонтальний і вертикальний рух персоналу в організації, його позитивні та негативні наслідки. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації

працівників. Ротація кадрів. Показники, що характеризують стан персоналу. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу, методи їх визначення. Визначення абсентизму, його причини, економічні наслідки й методи регулювання.

Добір персоналу. Етапи добору персоналу в організацію. Аналіз змісту роботи (посади). Встановлення вимог до кандидатів на вакантну посаду. Забезпечення привабливості пропонуванних вакансій (прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання). Залучення персоналу. Відбір персоналу. Підбір і розстановка персоналу. Трудова адаптація персоналу. Професійна орієнтація персоналу. Фактори, що впливають на визначення потреби в персоналі. Загальна потреба в персоналі.

**Основні процеси руху персоналу.** Організація процесу залучення персоналу. Етапи залучення і відбору. Заходи підвищення привабливості вакансій. Джерела залучення персоналу. Найм зі сторони. Залучення своїх працівників. Методи залучення персоналу: активні і пасивні. Інтернет як інструмент вирішення кадрових проблем. Розробка вимог до кандидатів. Професіограма.

Відбір працівників на вакантні посади. Комплекс етапів відбору. Методи відбору персоналу. Принципи відбору персоналу. Критерії відбору персоналу. Типології методів визначення. Профорієнтація персоналу. Профпропаганда. Профконсультації. Професійний підбір. Профвідбір.

Трудова адаптація. Цілі трудової адаптації. Аспекти трудової адаптації. Управління процесом трудової адаптації. Основні задачі служби трудової адаптації. Ефективна програма трудової адаптації. Введення у посаду. Успіх професійної адаптації. Сумісність.

#### **Опанувавши тему, студенти повинні знати:**

- сутність і основні форми прояву трудової мобільності працівників;
- характеристики основних видів руху персоналу;
- фактори і наслідки руху персоналу в організації;
- методи управління кар'єрою;

**уміти:**

- досліджувати мотиви і причини руху працівників;
- вивчати й усувати причини плинності персоналу;
- обґрунтовувати пропозиції з удосконалення процесів руху персоналу;
- планувати трудову кар'єру працівників організації;
- формувати кадровий резерв на заміщення вакантної посади.

### Питання для обговорення

1. Які Ви знаєте форми професійно-кваліфікаційного руху робітників?
2. У чому полягає вертикальний та горизонтальний рух спеціалістів та службовців?
3. Що таке професійна мобільність? Її переваги та недоліки?
4. Якими показниками вимірюється плинність персоналу в організації?
5. Як впливає сучасна ситуація на ринку праці на плинність кадрів в організації?
6. В організаціях яких видів діяльності, на ваш погляд, спостерігається більша плинність кадрів?
7. Що Ви розумієте під поняттям «кар'єра», «управління кар'єрою»?
8. Які Ви знаєте різновиди кар'єри? У чому їх сутність?
9. Як створюється резерв на заміщення вакантної посади? Які його основні етапи?
10. Чи можливе поширене використання ротації кадрів у сучасних умовах на українських підприємствах?
11. Наскільки дійовими є методи регулювання абсентизму, які використовуються на підприємствах України?

### Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу

**Мета:** вивчити основні аспекти регулювання трудової діяльності працівників; регламентування трудовою діяльності структурних підрозділів та посадових осіб.

**Ключові слова теми:** трудова діяльність, системний підхід, структурний підрозділ, ефективність трудової діяльності персоналу, основні чинники ефективності діяльності персоналу, посадова інструкція, правила поведінки, методи управління персоналом, регулювання трудової діяльності персонал.

**Завдання регулювання трудової діяльності працівників.** Сьогодні жодна з економічних систем не може обійтись без регулювання питань трудової діяльності персоналу в законодавчому порядку. Від ефективності регулювання суспільних відносин, а трудові відносини є їх складовою частиною, залежить рівень розвитку суспільства.

Регулювання трудової діяльності – це процес попередження, виявлення і усунення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення у трудовій діяльності працівників організації за допомогою розроблення і впровадження відповідних коригувальних заходів.

Виявлені відхилення у предметі регулювання реєструються, аналізуються і за результатами їхнього аналізування приймаються дії щодо усунення як самих відхилень, так і результатів і причин їх виникнення.

**Створення умов для ефективної діяльності персоналу.** Основними завданнями регулювання трудової діяльності персоналу є: забезпечення високопродуктивної праці всіх категорій персоналу; підтримання якості продукції та послуг на конкурентоспроможному рівні; створення безпечних умов праці; підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату.

У процесі регулювання трудової діяльності персоналу широко використовуються засоби регламентування посадових обов'язків працівників апарату управління організаціями.

Регламентування посадових обов'язків — це процес чіткого визначення та документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій і завдань, а також прав та відповідальності. Воно базується на поділі та кооперуванні праці в організації .

**Дуальна освіта.** Вид освіти, при якій поєднується навчання осіб у закладах освіти з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації. Основне завдання дуальної форми навчання є усунення основних недоліків традиційних форм і методів навчання майбутніх кваліфікованих робітників, подолання розрив між теорією і практикою, освітою й виробництвом, та підвищення якості підготовки

кваліфікованих кадрів із урахуванням вимог роботодавців у рамках нових організаційно-відмінних форм навчання.

Теоретична частина підготовки фахівця проходить на базі освітньої установи, а практична — на робочому місці. Студенти поєднують навчання та стажування на підприємстві. При цьому підприємства здійснюють замовлення освітнім установам на конкретну кількість фахівців певної спеціальності, працедавці беруть участь у формуванні навчальної програми. Зі свого боку роботодавці можуть мати різні форми співучасті у підготовці фахівців — повністю оплачують навчання; закуповують необхідне обладнання; покривають всі видатки, пов'язані з процесом їх виробничого навчання; виплачують грошові винагороди учням за використання їхньої праці тощо.

### **Опанувавши тему, студенти повинні знати:**

- основні завдання регулювання спільної діяльності працівників організації;
- значення технології як фундаментальної основи організації виробництва та управління персоналом;
- умови ефективної діяльності персоналу;
- способи забезпечення потрібного ритму виробництва;
- методи управління персоналом;
- способи регулювання діяльності підрозділів підприємства; • способи регулювання діяльності працівників;

### **уміти:**

- аналізувати наявні засоби регулювання трудової діяльності, виявляти проблемні точки;
- оцінювати ефективність застосування організаційних, адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління персоналом;
- складати проекти положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій.

### **Питання для обговорення**

1. У чому полягає регулювання трудової діяльності персоналу організації?
2. Які чинники впливають на регулювання трудової діяльності персоналу організації?

3. Визначте основні умови ефективної діяльності персоналу організації.
4. Як регламентуються посадові обов'язки працівників апарату управління?
5. За допомогою яких нормативно-правових документів регламентується діяльність структурних підрозділів підприємства?
6. Чим регламентується діяльність посадових осіб організації?
7. Розкрити зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.

### Тема 10. Управління робочим часом працівників

**Мета:** вивчити суть значення управління робочим часом працівників, поняття робочого часу, методи аналізу ефективності використання робочого часу; регулювання робочого часу та тривалості відпусток.

**Ключові слова теми:** робочий час, норма тривалості робочого часу, режими праці, режими відпочинку, вихідні, святкові дні, тривалість відпусток, табельний облік робочого часу, скорочений робочий час, неповний робочий час, тайм-менеджмент, фотографія робочого дня, дуальна освіта.

**Поняття робочий час працівника.** Для кожного працюючого правилами внутрішнього трудового розпорядку встановлюється режим використання робочого часу. До нього відносяться початок і кінець робочого дня, перерви в роботі, раціональне використання часу роботи. При недотриманні трудового розпорядку та не виконання своїх обов'язків працівникові виносяться дисциплінарні стягнення, у представлений курсовій роботі розглянуті види стягнень і порядок їх застосування. Чітке регламентування прав та обов'язків учасників трудового процесу є основним завданням національного законодавства в ринкових умовах.

Велике значення поліпшення умов праці пояснюється тим, що вони в основному являють собою виробничу середу, в якій протікає життєдіяльність людини під час праці. Від його стану в прямій залежності перебуває рівень працездатності людини, результати його роботи, стан здоров'я, ставлення до праці. Поліпшення умов праці суттєво впливає на підвищення його продуктивності.

Найбільш загальні і важливі трудові обов'язки працюючих сформульовані в Кодексі законів про працю України та в Типових правилах внутрішнього

трудового розпорядку. До загальних обов'язків працюючих у трудових відносинах належать: виконання обумовленої при влаштуванні на роботу трудової функції; тимчасове виконання роботи, яка не стосується до трудової функції працюючого при появі в цьому необхідності; виконання встановленої міри праці; забезпечення режиму робочого дня; виконання правил з техніки безпеки, технологічного режиму і бережливого ставлення до майна підприємства.

**Регулювання робочого часу та тривалості відпусток.** Законодавство України про регулювання робочого часу і відпусток. Сутність і значення робочого часу, його зв'язок з інтенсивністю та продуктивністю праці. Регулювання робочого часу протягом тижня. Обмеження роботи в нічний час, у вихідні та святкові дні. Робота в надурочний час. Обмеження робочого часу для окремих категорій персоналу. Регулювання тривалості відпусток. Сутність і значення правил внутрішнього розпорядку як способу регулювання робочого часу в конкретній організації. Початкова інформація для складання правил внутрішнього розпорядку. Регулювання режиму праці та відпочинку протягом зміни, доби, тижня і року. Гнучкі режими праці. Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Завдання вивчення витрат робочого часу. Методи вивчення витрат робочого часу (безпосередні виміри, моментні спостереження).

#### **Опанувавши тему, студенти повинні знати:**

- сутність і значення економічної категорії «робочий час»;
- правове регулювання робочого часу і відпустки;
- організаційний механізм регулювання використання робочого часу в організації;
- сутність і особливості гнучких режимів роботи;
- особливості ненормованої праці;
- методи аналізу ефективності використання робочого часу;

#### **уміти:**

- визначити норму тривалості робочого часу;
- застосовувати законодавство України про працю;
- реалізовувати різні варіанти робочого дня і робочого тижня;



- визначати категорії працівників, для яких може встановлюватися ненормований робочий день;
- виявляти втрати робочого часу та їхні причини в компанії.

### **Питання для обговорення**

1. У чому полягає сутність робочого часу як універсальної міри кількості праці?
2. Які Ви знаєте нормативно-правові акти в царині регулювання робочого часу?
3. Для яких категорій працівників встановлюється скорочена тривалість робочого часу?
4. Яка тривалість щоденної роботи за п'ятиденного і шестиденного робочого тижня?
5. Які обмеження роботи має працівник у нічний час, напередодні святкових, неробочих і вихідних днів?
6. Яким чином регулюється тривалість відпусток?
7. Охарактеризуйте гнучкі режими праці.
8. Як аналізують ефективність використання робочого часу?

### **Тема 11. Створення сприятливих умов праці**

**Мета:** вивчити поняття умови праці та основних факторів і елементів впливу формування на умов праці; визначення засобів впливу на працівників та засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.

**Ключові слова теми:** умови праці, соціально-економічні, техніко-організаційні та природні, санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні, технічні, атестація робочих місць за умовами праці.

**Поняття, фактори і елементи умов праці.** Людина значну частину свого життя витрачає на працю і тому від умов праці, рівня її безпеки залежить працездатність і продуктивність праці, якість роботи, стан здоров'я. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я на стан здоров'я нації на 50 відсотків впливають соціальні фактори (умови життя, умови праці).

Сприятливі умови забезпечують як соціальну гармонію особи людини, так і ставлення її до праці та задоволення працею. Актуальність питання поліпшення умов праці обумовлюється і тим, що рівень освіти працівників висуває на перше місце необхідність задоволення потреб у змістовній праці в небезпечних умовах. Тому створення сприятливих умов праці має бути одним із головних завдань суспільства, невід'ємною частиною державної соціальної і економічної політики, важливою складовою менеджменту персоналу.

На державних підприємствах трудовим колективам надані великі повноваження щодо поліпшення умов праці. Вони мають право брати участь в обговоренні та затвердженні комплексних планів інженерно-технічних заходів з досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища; контролювати використання коштів на виконання планів, ставити питання про притягнення до відповідальності за порушення норм з охорони праці тощо.

В умовах розвитку ринкових відносин поліпшенню умов праці сприяє і необхідність використовувати у конкурентній боротьбі новітні технології, які базуються на досягненнях науково-технічного прогресу, прагнення досягти зниження витрат на виробництво продукції та відповідного зростання прибутку на підприємствах будь-якої форми власності.

**Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.**  
Умови праці — це обстановка, в якій здійснюється трудова діяльність, тобто характер устаткування та організації робочих місць, рівень дотримання санітарно-гігієнічних і естетичних норм, психологічний клімат, це сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці.

Умови праці поділяються на соціально економічні, які розглядаються у широкому контексті і характеризують відношення до них суспільства, та виробничі, тобто умови праці безпосередньо на робочих місцях.

У відповідності з Державними санітарними нормами та правилами «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового

процесу», затвердженими наказом Міністерства охорони здоров'я України від 08.04.2014 р. № 248 умови праці визначаються як сукупність факторів виробничого середовища і трудового процесу, які впливають на здоров'я і працездатність людини під час виконання нею трудових обов'язків.

### **Опанувавши тему, студенти повинні знати:**

- принципи організації системи управління охороною праці в Україні;
- розуміти види контролю за охороною праці на підприємстві.
- суть закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності».

### **уміти:**

- сформулювати мотиваційні аспекти техніки безпеки в галузі.
- здійснювати заходи щодо захисту працівників від впливу небезпечних і шкідливих факторів;
- здійснювати профілактичні заходи щодо запобігання професійних захворювань;
- забезпечувати контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних вимог та пожежної безпеки.

### **Питання для обговорення**

1. Дайте визначення умов праці.
2. Які чинники впливають на формування умов праці?
3. Назвіть елементи умов праці.
4. Як здійснюється оцінювання умов праці?
5. З якою метою здійснюється атестація робочих місць за умовами праці?
6. Назвіть засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.
7. Назвіть джерела інформації про стан умов праці на підприємстві.
8. Назвіть законодавчі акти, що регулюють умови і охорону праці.
9. Які вимоги щодо організації безпечних і нешкідливих умов праці передбачені Законом України «Про охорону праці»?
10. Назвіть та охарактеризуйте заходи щодо поліпшення умов праці.

11. За якими показниками здійснюється оцінювання соціальної ефективності заходів з удосконалення умов праці?

## Тема 12. Оцінка персоналу

**Мета:** з'ясувати поняття, основні фактори і траєкторії руху персоналу в організації, ротацію кадрів, вивчити показники обороту, плинності та стабільності персоналу.

**Ключові слова теми:** оцінка персоналу, методи оцінки, процес оцінки персоналу, складові оцінки, атестація.

**Сутність, цілі, завдання, елементи процесу оцінювання персоналу.**  
Сутність і ціль оцінки персоналу. Значення й завдання оцінювання персоналу. Методи оцінки претендентів на вакантні робочі місця в організації. Вивчення документів. Співбесіди. Комп'ютерна психодіагностика. Тестові випробування. Графологічна експертиза. Технології відбору персоналу. Оцінювання робітників і службовців (рівень кваліфікації, виконавська й трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання техніки безпеки тощо). Оцінювання спеціалістів (рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна). Оцінювання керівників (рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаційні здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників). Періодичність проведення атестації, документація, процедури проведення, використання результатів.

Етапи оцінювання персоналу. Визначення об'єкту аналізу та оцінки. Встановлення критеріїв оцінки, певні стандарти якостей персоналу, рівня та результатів виконання трудових обов'язків. Вимірювання фактично досягнутого рівня виконання по всіх встановлених стандартах. Порівняння фактичних результатів з очікуваними. Обов'язкове обговорення результатів оцінки з працівником. Прийняття рішення. Критерії оцінювання результатів діяльності персоналу. Методика індивідуальних співбесід.

**Методи оцінювання персоналу.** Професійні якості й можливості експертів. Аналіз результатів оцінювання. Доступність інформації. Несуперечливість оцінок. Сприятлива організаційна та соціальна ситуація.

Своєчасність оцінювання. Систематичність оцінювання. Доступність і оперативність оцінювання діяльності. Інформація за результатами оцінювання. Авторитетність суб'єкта оцінювання. Описові, кількісні та комбіновані методи. Інструментами оцінювання: прогностичний метод, практичний метод, імітаційний метод. Методи оцінювання персоналу: біографічний, співбесіда, анкетування, соціологічне опитування, спостереження, тестування, експертні оцінки, критичні інциденти, ділова гра, аналогічна конкретна ситуація, «есее», ранжирування, графічна шкала оцінок, програмований контроль, екзамен, самозвіт, комплексна оцінка праці, атестація персоналу.

### **Опанувавши тему, студенти повинні знати:**

- сутність, завдання, види і методи оцінювання працівників;
- організацію і методи поточного оцінювання працівників;
- призначення і порядок проведення атестації працівників;
- особливості оцінювання різними методами;

### **уміти:**

- аналізувати ефективність поточного оцінювання працівників;
- складати положення щодо регулярного планового оцінювання працівників;
- розробляти положення про атестацію керівників певних категорій;
- розробляти положення про сертифікацію працівників;
- визначати потребу організації в проведенні оцінювання працівників;
- проводити оцінку особистих якостей та результатів праці персоналу.

### **Питання для обговорення**

1. Визначте головні завдання кадрової служби при традиційних методах оцінки персоналу.
2. Які основні цілі та функції оцінювання персоналу?
3. У чому полягає зміст оцінювання персоналу?
4. Що включають в себе методи оцінки персоналу?
5. Розкрийте зміст процедури оцінювання персоналу.
6. Охарактеризуйте особливості проведення оцінки персоналу в зарубіжних фірмах і запропонуйте можливості її застосування на вітчизняних підприємствах.

### Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу

**Мета:** з'ясувати суть мотивації, стимули, інтересу; вивчити системний підхід до мотивації працівників: розробка та впровадження.

**Ключові слова теми:** мотивація, мотив, інтерес, стимул, потреби, матеріальна мотивація, заробітна плата, нематеріальна мотивація, компенсаційний пакет, соціальний пакет.

**Суть мотивації та стимулювання.** Взаємозв'язок між мотивами і стимулами. Поняття потреб людини. Потреби первинні та вторинні. Ієрархія потреб. Мотив як внутрішня спонукальна сила до активної дії. Множинність мотивів трудової поведінки та їх взаємодія. Мотив, інтерес і мета усвідомленої дії. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою персоналу. Зарубіжні теорії мотивації персоналу. Визначення стимулу як категорії. Взаємозв'язок між мотивами та стимулами. Сучасні методи стимулювання ефективної діяльності персоналу. Заробітна плата як ведучий стимул трудової діяльності. Вибір форм і систем заробітної плати для окремих категорій працівників. Негрошові форми стимулювання працівників.

Мотивація з точки зору управління — це функція керівництва, яка полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукання працювати з повною віддачею), а також в довготривалому впливі на працівника в цілях зміни структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. Як основна функція менеджменту мотивація пов'язана з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. У процесі мотивації передбачається використання в певній послідовності взаємозалежних категорій: потреби людей — їх інтереси — мотиви діяльності — дії.

**Системний підхід до мотивації працівників: розробка та впровадження.** Структурно процес мотивації охоплює декілька послідовних стадій: 1. Виникнення потреби – потреба виявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає і вона має знайти можливість і зробити певні кроки для усунення (задоволення) потреби. 2. Пошук шляхів усунення потреби – людина усвідомлює необхідність знайти можливості усунути потребу: задовольнити, подавити або не помічати останню. 3. Визначення цілей (напрямів) дії – людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби. 4. Виконання дій – людина затрачує зусилля на те, що допоможе їй усунути потребу. 5. Отримання винагороди за виконані дії. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що може використовувати для усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт. 6. Задоволення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, що

була викликана потребою, людина або заспокоюється (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати можливості для її задоволення.

### **Опанувавши тему, студенти повинні знати:**

- сутність потреб, мотивів, інтересів та їх класифікацію;
- зміст і сутність зарубіжних теорій мотивації;
- стимулювання працівників на основі системи грейдів;
- сутність і види заробітної плати як провідного стимулу трудової діяльності, негрошові форми стимулювання працівників.
- структуру компенсаційного пакета;
- сутність та зміст мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою;
- поняття стимулу, зміст методів стимулювання ефективної діяльності персоналу;
- призначення та особливості використання нематеріальних методів мотивації;

### **уміти:**

- вибирати найбільш підходящий спосіб стимулювання для різних категорій працівників;
- правильно орієнтуватися у співвідношенні і взаємозв'язку таких понять як потреби, мотиви, інтереси, стимули;
- визначати доцільність використання певних сучасних методів стимулювання відповідно до умов зовнішнього і внутрішнього середовища;
- орієнтуватися у видах і системах заробітної плати, негрошових формах стимулювання ефективної діяльності персоналу.
- за допомогою різного роду доплат і компенсацій стимулювати підвищення ефективності та якості праці;
- розробляти критерії преміювання працівників різних категорій;
- застосовувати організаційні та морально-психологічні методи стимулювання.

### **Питання для обговорення**

1. Охарактеризуйте структуру мотивів. Як формуються мотиви?
2. Які Ви знаєте види матеріальної мотивації?

3. Окреслити основні чинники підвищення (зниження) матеріальної мотивації трудової діяльності.
4. Які в організації є заохочувальні системи оплати праці?
5. Що включає в себе нематеріальна мотивація?
6. Які чинники зумовлюють підвищення ролі нематеріальної мотивації трудової діяльності?

#### Тема 14. Соціальне партнерство в організації.

**Мета:** вивчити суть поняття «соціальне партнерство»; з'ясувати роль та функції соціальних партнерів в організації; дослідити порядок укладення колективного договору.

**Ключові слова теми:** соціальне партнерство, роботодавець, найманий працівник, профспілка, колективний договір.

**Сутність і функції соціального партнерства.** Соціальне партнерство можна визначити як систему інститутів, механізмів і процедур, покликаних підтримувати баланс інтересів сторін, беруть участь у переговорах про оплату та умови праці (роботодавців і найманих працівників), сприяти досягненню взаємоприйнятної для них компромісу заради реалізації як корпоративних, так і загально-соціальних цілей.

Соціальне партнерство виступає як специфічний тип загально-дарських відносин, властивих цивілізованого суспільства з ринковою економікою і характеризується такими рисами: це відносини між суб'єктами, сторонами, що мають поряд з тотожними інтересами і принципово різні, протилежні соціальні, економічні, політичні інтереси; відносини орієнтуються не на конфронтацію сторін, а на пошук, досягнення соціального консенсусу, при якому власник може забезпечити собі стабільне отримання відповідного прибутку, а найманий працівник - гідну освіту, це такий тип відносин, в якому об'єктивно зацікавлені всі найважливіші соціальні групи, держава в цілому, так як при ньому досягається соціальна стабільність суспільства, його прогрес, соціально-економічний розвиток.

**Колективний договір й угоди - основа соціального партнерства.** Соціальне партнерство як спосіб узгодження інтересів роботодавця і



працівників. Форми соціального партнерства. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів. Сучасні механізми запобігання трудовим конфліктам. Соціальне партнерство як спосіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Роль профспілкової організації як представника інтересів найманих працівників. Зміст і порядок складання колективного договору, контроль за його виконанням. Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

договору.

### **Опанувавши тему, студенти повинні знати:**

- сутність поняття «соціальне партнерство»;
- спільність інтересів найманих працівників та роботодавців;
- сторони колективного договору;
- зміст колективного договору;
- регламент контрольних заходів у колективному договорі;

### **уміти:**

- визначати інтереси роботодавців та найманих працівників;
- розробляти колективний договір;
- здійснювати контроль за виконанням колективного договору.

### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте сутність поняття «соціальне партнерство». Обґрунтуйте роль соціальних партнерів в організації.

2. У чому зміст інтересів роботодавця і найманих працівників? Чому не завжди вдається узгодити інтереси роботодавця і найманих працівників? Назвіть причини. Наведіть приклади.

3. Які функції та завдання громадських організацій в Україні? Яку роль виконують профспілкові організації в представництві трудових та соціально-економічних інтересів найманих працівників?

4. Чи потрібна попередня згода профспілкового органу на розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця з працівником, який не є членом профспілки, що діє в організації?

5. Дайте характеристику змісту, порядку укладання і реєстрації колективного договору.

6. Який термін чинності колективного договору і які органи здійснюють контроль за його виконанням?

### **Тема 15. Ефективність управління персоналом**

**Мета:** вивчити систему економічних, соціальних і організаційних показників ефективності управління персоналом; оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, ресурсний підхід, економічна ефективність, соціальна ефективність, організаційна ефективність, класифікація витрат на робочу силу, показники ефективності.

**Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом.** Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Економічні та соціальні аспекти ефективності роботи з персоналом. Система економічних показників ефективності управління персоналом. Показники соціальної ефективності управління персоналом. Складові аналізу ефективності управління персоналом (система кадрового аудиту, кадровий консалтинг, моніторинг управління персоналом). Складові основних і додаткових витрат на персонал. Особливості нормування окремих елементів витрат на персонал. Основні показники, за якими відбувається планування і аналіз витрат на персонал. Етапи планування витрат на персонал. Визначення економічного збитку внаслідок надмірної плинності персоналу. Визначення економічної шкоди внаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму.

**Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства.** Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства. Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства. Показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства. Ступінь задоволеності персоналу роботою. Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства. Оцінка комплексної ефективності

управління персоналом підприємства. Зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом. Комплексний показник ефективності. Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства.

**Опанувавши тему, студенти повинні знати:**

- загальні засади ефективності в економіці та управлінні;
- основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом;
- методи оцінювання і показники: організаційної, економічної та соціальної ефективності управління персоналом;

**уміти:**

- встановлювати зв'язки і залежності між показниками витрат підприємства й отриманих результатів у конкретних організаційно-управлінських процесах;
- добирати потрібну інформацію для виконання аналітичних та оцінних дій щодо визначення ефективності управління персоналом.

**Питання для обговорення**

1. Що включає в себе функціональний і вартісний підхід в управлінні ефективністю діяльності персоналу?
2. Що входить у класифікацію витрат підприємства на робочу силу відповідно до методики Міжнародної організації праці?
3. Охарактеризуйте методологію та методику визначення ефективності управління персоналом.
4. Що входить в систему економічних показників ефективності управління персоналом?
5. Що входить в систему соціальних показників ефективності управління персоналом?