

Український державний університет залізничного транспорту

Економічний факультет

Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Конспект лекцій

Частина 1

Харків – 2020

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту 28 вересня 2020 року, протокол № 2.

Конспект лекцій рекомендовано для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти усіх форм навчання (перевидання).

У даному конспекті розглянути основні питання управління персоналом у вітчизняних підприємствах та організаціях. Наведено методологію управління персоналом, соціально-економічні аспекти його дії. Проаналізовано задачі, функції, основні шляхи розвитку кадрової служби, методи планування та прогнозування потреби в персоналі. Розглянуто прийоми аналізу показників з праці.

Сухорукова Т. Г., Павліченко В. М. «Менеджмент персоналу»: конспект лекцій. – Харків: ТОВ «Тім Пабліш Груп», 2020. – Ч.1. – 55 с.

Рецензент:
проф. В. В. Компанієць

ЗМІСТ

Вступ	4
Лекція 1. Персонал підприємства як об'єкт управління	6
1.1 Історичний розвиток праці	6
1.2 Роль людини в організації	9
1.3 Трудові ресурси, персонал, трудовий потенціал організації	11
Лекція 2. Методологія управління персоналом	17
2.1 Зміст управління персоналом	17
2.2 Закономірності та принципи управління персоналом	18
2.3 Методи управління персоналом	21
2.4 Забезпечення управління персоналом	22
Лекція 3. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	27
3.1 Теорія поведінки особистості в організації	27
3.2 Етика ділових відносин	30
3.3 Організаційна культура та управління персоналом	32
3.4 Управління конфліктами та стресами	33
Лекція 4. Планування та формування персоналу	36
4.1 Кадрова служба: задачі, функції, шляхи розвитку	36
4.2 Основи кадрового планування в організації	39
4.3 Планування та прогнозування потреби в персоналі	42
4.4 Планування та аналіз показників з праці	46
Список літератури	49
Додатки	50
Додаток А	50
Додаток Б	51
Додаток В	52
Додаток Г	53
Додаток Д	54
Додаток Е	55

Вступ

Менеджмент персоналу – це характерна функція управлінської діяльності, провідним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Сутність менеджменту полягає в умінні керівного складу організації розробляти концепції й стратегії кадрової політики, принципи і методи управління персоналом, координувати і об'єднувати робочу діяльність інших людей для досягнення цілей і завдань організації.

Предмет науки - основні закономірності і рушійні сили, що визначають поведінку людей і спільностей в умовах праці.

Об'єкт науки - особи і спільності.

Цілю науки є пізнання закономірностей, факторів поведінки і їх застосування в досягненні завдань організації з обліком особистих і групових інтересів персоналу.

Управління персоналом служить підвищенню ефективності діяльності організації. В ідеалі ціль управління персоналом - це створення організації, що працює на принципі співробітництва, у якій оптимально сполучається рух до загально організаційних, групових і індивідуальних цілей.

Методологія управління персоналом припускає розгляд суті персоналу організації як об'єкту управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і завданням організації, методів і принципів управління персоналом.

Система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців в процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Філософія управління персоналом - філософсько-понятійне осмислення суті управління персоналом, його виникнення, зв'язки з іншими науками, з'ясування ідей і цілей, що лежать в основі управління персоналом. Суть філософії управління персоналом організації полягає в тому, що працівники мають можливість задовольняти свої особисті потреби, працюючи в організації. Адміністрація завойовує відданість персоналу організації і витрати на створення таких умов неодмінно окупаються.

Мета дисципліни «Менеджмент персоналу» - формування системи знань з теорії менеджменту персоналу та методичних підходів до їх використання.

Дисципліна базується на знаннях, отриманих при вивченні дисциплін: економіка праці, економіка та організація підприємства, економічна теорія, державне регулювання, економічний аналіз, управління підприємством. У свою чергу, ця дисципліна є базовою для узагальнення знань з економіки та виконання дипломної роботи (проекту).

Завдання:

- вивчення сутності управління персоналом, методології, системи і технології управління персоналу;
- отримання практичних навичок та умінь щодо управління персоналом;
- проектування організаційних структур управління персоналом;
- розробка основних регламентуючих документів, оптимального вибору найбільш ефективних технологій, засобів і методів кадрової роботи, розрахунок потреби в персоналі та аналіз основних трудових показників;
- вирішення задач організації праці персоналу, проведення оцінки персоналу та визначення ефективності менеджменту персоналу.

Метою конспекту лекцій є надання стислого змісту основних понять дисципліни, представлення єдиної структури дисципліни та основні етапи її вивчення.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

Знати:

- зміст, структуру, елементи менеджменту персоналу;
- завдання та цілі практичного застосування менеджменту персоналу;
- системи управління персоналом;
- методи та методологію управління персоналом;
- технологію управління персоналом;
- методи регулювання трудової діяльності;
- умови праці та їх застосування у менеджменті персоналу;

Вмити:

- підрахувати технологічну та кадрову забезпеченість менеджменту персоналу;
- побудувати систему управління персоналом окремого підприємства;
- організувати роботу кадрової служби підприємства;
- сформулювати стратегію управління персоналом підприємства;
- розрахувати витрати підприємства на персонал;
- розрахувати показники руху персоналу;
- розрахувати показники ефективності управління персоналом.

Лекція 1. ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

1.1. Історичний розвиток праці

Праця як свідомо цілеспрямована діяльність і заповзятливість як властивість праці спочатку властиво людині. Їх становлення і вдосконалення відбувалося упродовж багатьох тисячоліть разом з розвитком людини і суспільства. Цей процес триває і нині.

А. Первісна епоха.

40 тис. років назад. Перехід від бродячого життя до осідлості. Спільна діяльність людей практично співпадає з процесом праці і спрямована переважно на добування їжі. Розподіл праці тільки за статтю і за віком. Для цього часу характерно привласнююче господарство.

VIII - III тисячоліття до н.е. Характер господарства стає виробляючим (землеробство і скотарство). Становлення ремесел. У родовій общині склалася проста кооперація (спільна, колективна робота). Повільне, але неухильне підвищення продуктивності праці. Отримання додаткового продукту. Послідувало відділення скотарства і ремесла від землеробства. Перехід землі в індивідуальну, приватну власність. Посилення майнової відмінності, розмежування общинників на панів і залежних від них людей. Насильницьке захоплення багатств і перетворення військовополонених в невольників.

Б. Рабовласницький лад.

Зачатки виробництва продуктів для ринкового обміну і перші прояви підприємництва у вигляді надання зерна в позику, мінових операцій з грошима, купівлі-продажу рабів.

Використання рабів як робочої сили залишалося вигідним лише до тих пір, поки раби виконували прості трудові операції, і бажаний результат досягався їх прямим примусом до роботи. З ускладненням знарядь праці, вдосконаленням агрономії і ремісничої справи вже не доводилося розраховувати на високу віддачу навіть спеціально навчених рабів.

Спроби зацікавити невольників матеріально вели кінець кінцем до відмови від безпосереднього вилучення додаткового продукту.

В. Феодальний лад.

III - V ст. н.е. Більший простір для розвитку продуктивних сил. Безпосередній виробник мав у розпорядженні кошти виробництва і, отже, міг самостійно займатися землеробством, скотарством або ремес-

лом. Деяка особиста зацікавленість виробника в результатах роботи, деякий стимул до того, щоб у справі проявляти ініціативу, заповзятливість.

Все, що селяни і ремісники робили понад необхідних їм життєвих засобів, як правило, відбиралося у них і привласнювалося власниками землі і можновладцями як данина, як земельна рента.

Г. Капіталізм (класичний).

Середина XVII - почало XX ст. Первинне накопичення капіталу, зростання товарного виробництва, збільшення торгового обміну, утворення ринку найманої робочої сили.

Мануфактура. Забезпечувала у рамках окремо взятого підприємства технічний розподіл праці серед багатьох робітників і дозволяла досягти помітного зростання продуктивності праці, передусім, за рахунок спеціалізації ремісничих майстрів, що беруть участь у виробництві. Виконання однотипних, відносно нескладних операцій дозволяло збільшувати інтенсивність праці. Технічний розподіл праці супроводжувався удосконаленням робочих інструментів.

Велика фабрика. Застосування різних машин і механізмів означало не просту відмову від ремісничої техніки, заміну ручної праці майстрів роботою складних агрегатів, але і комбінацію машин, яка кардинально змінювала технологію, сам процес виробництва. Машинна індустрія вела до звуження функцій безпосереднього працівника, ставила його в залежність від техніки, в положення живого придатка до механізмів, що, кінець кінцем, зміцнило владу капіталу над працею, підпорядкування найманого робітника власникові капіталу.

Розвиток банківського капіталу.

Жорстка нічим не обмежена конкурентна боротьба.

Конкуренція, проте, виступає спонукальною силою. Вона опосередковано діє як об'єктивний чинник, примушуючи напружувати продуктивні сили праці і що посилює ділову активність.

Монополія. Об'єднання великих капіталів в картелі, синдикати, трести, концерни. Монополії захоплювали значну частину виробництва і збуту тих або інших товарів, що змінювало форми конкуренції.

Д. Індустріальне суспільство.

XX століття. Економічне зростання втілювали величезні підприємства універсального типу з предметною багатогалузевою спеціалізацією, із закінченим циклом виробництва певних видів товарної продукції.

Розробка проблем НОТ і раціонального управління великим виробництвом. Ф.Тейлор, Г.Емерсон, А.Файоль.

Е. Період будівництва соціалізму.

«Військовий комунізм» (1918-1920 рр.). НЕП (1921-1924 рр.). Індустріалізація і колективізація (1925-1940 рр.). Навмисний відхід від пріоритету економічних важелів в рішенні господарських і соціальних завдань, від дотримання принципу особистої зацікавленості. На практиці це привело до згортання непу, одержавлення економіки і директивного планування, застосування надзвичайних і примусових заходів, у тому числі і у використанні трудових ресурсів, до обмеження індивідуальної трудової діяльності і пригнічення приватного підприємництва.

50-і роки ХХ століття. Розгортання НТР привело до якісних зрушень в продуктивних силах, в усій соціально-економічній структурі індустріально розвинених країн, а разом з ними і світової спільноти. У СРСР здійснюються кроки у бік відновлення зацікавленості основної маси трудівників в результатах господарювання, посилення матеріальних стимулів до роботи.

60-і роки. Розпочата ще одна реформа господарювання, організації і оплати праці. Вона націлювалася на те, щоб поєднувати єдине державне планування з госпрозрахунком підприємства, централізоване галузеве управління з місцевою ініціативою, безумовна єдиноначальність з підвищенням ролі трудових колективів, загальне економічне стимулювання з матеріальною винагородою працівників за індивідуальні показники праці.

Ж. Постіндустріальне суспільство (80-ті роки ХХ ст.).

Підприємництво сприймається нині як різновид трудової діяльності, що вимагає покликання, одержимості, організованості, здатності до нововведень, готовності йти на виправданій умов ринку ризик. Поступовий перехід до поняття "людський капітал".

Людський капітал - це соціально-економічна форма вираження продуктивних якостей, властивостей, здібностей, сил, функцій і ролей людини, включених в систему соціально-орієнтованої економіки.

Особливості людського капіталу (ЛК):

- 1) в сучасних умовах ЛК є основною умовою економічного зростання;
- 2) формування ЛК вимагає від самої людини і всього суспільства значних витрат;
- 3) ЛК у вигляді навичок, здібностей є певним запасом, тобто здатний накопичуватися;

- 4) інвестиції в ЛК забезпечують його власникові в майбутньому отримання більш високого доходу;
- 5) вкладення в ЛК дають досить значний за обсягом, тривалий за часом і інтегральний за характером економічний і соціальний ефект;
- 6) інвестиційний період у ЛК значно довше, ніж у фізичного: вкладення в освіту людини мають інвестиційний період 12-20 років, в той час як у фізичної капіталу - 1-5 років;
- 7) ЛК відмінний від фізичного за ступенем ліквідності: ЛК невіддільний від його носія - живої особистості;
- 8) незалежно від джерел формування (держава, сім'я, приватні кошти), використання ЛК і отримання прямих доходів контролюється самою людиною;
- 9) функціонування ЛК, ступінь віддачі від його використання обумовлені вільним волевиявленням суб'єкта, його індивідуальними інтересами та уподобаннями, його матеріальної і моральної зацікавленістю, відповідальністю, світоглядом і загальним рівнем культури, в тому числі і економічної;
- 10) ЛК, як і фізичний, обертається і відтворюється;

1.2. Роль людини в організації

Наука управління персоналом в своєму історичному розвитку пройшла 3 етапи, в процесі яких склалися відповідні теорії: класична; теорія людських відносин; теорія людських ресурсів (капіталу). Кожна з цих теорій по-різному визначає роль людини в розвитку організації і суспільства в цілому.

А. Класичні теорії (1880 - 1930).

Видатні представники: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев та інші.

Промислова революція і розвиток капіталізму. Підвищення інтенсивності та експлуатації праці, віддалення простих працівників від власників і роботодавців, загострення соціальних конфліктів на підприємствах і в суспільстві в цілому. Політичним виразом конфліктів стало робітничий рух на чолі з профспілками та робочими партіями.

Для роботи з кадрами та налагодженням відносин між адміністрацією і персоналом були потрібні спеціальні працівники і навіть спеціалізовані підрозділи.

Постулати класичних теорій: праця для більшості індивідів не приносить задоволення, це притаманне для них якість. Те, що вони ро-

блять, менш важливо для них, ніж те, що вони заробляють, роблячи це. Мало таких індивідів, які хочуть або можуть робити роботу, що вимагає творчості, самостійності, ініціативи або самоконтролю.

Завдання керівників організацій: строгий контроль і спостереження за підлеглими. Керівник повинен розкласти завдання на легко засвоювані, прості і повторювані операції, розробити прості процедури праці та проводити їх в практику.

Очікувані результати: індивіди можуть перенести свою працю за умови, якщо буде відповідна заробітна плата і якщо керівник буде справедливий. Якщо завдання будуть в достатній мірі спрощені, і якщо індивіди будуть суворо контролюватися, то вони зможуть дотриматися фіксовані норми виробництва.

Б. Теорії людських відносин (1930 - 1970).

Представники: Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лікарт, Р. Блейк і інші.

У 30-ті роки робота відділу кадрів була орієнтована на ведення переговорів про укладення трудових договорів, загальний контроль за діяльністю в галузі управління персоналом. У 30-40-х роках приймалися закони, що коректують практику управління персоналом. Законодавчі акти закликали підприємців укладати колективні договори, засуджували дискримінацію членів профспілок.

З'являються нові професії: агент по найму, секретар по благо- станом, керуючий по заробітній платі та пенсіях, фахівець з техніки безпеки, інтерв'юер, фахівець з навчання та трудових відносин і т.п.

Поступове обґрунтування необхідності розробки внутрішньо організаційних і регламентуючих документів: стандартів підприємства, нормативів, в першу чергу в області організації і оплати праці.

Спостерігаються відхід від жорсткого нормування праці та перехід до обчислення розмірів винагороди залежно від кінцевих результатів роботи співробітника і діяльності організації в цілому. Працівники підприємств допускаються до участі в прибутках.

Постулати теорій людських відносин: індивіди прагнуть бути корисними і значущими, вони відчують бажання бути інтегрованими, визнаними як індивіди. Ці потреби є більш важливими, ніж гроші, у спонуканні і вмотивованості до праці.

Завдання керівників організацій: зробити так, щоб кожен відчував себе корисним і потрібним. Він повинен інформувати своїх підлеглих про плани, а також враховувати їх пропозиції щодо поліпшення цих планів. Керівник повинен надавати своїм підлеглим можливість певної самостійності над виконанням рутинних операцій.

Очікувані результати: факт обміну інформацією з підлеглими і їх участі в рутинних рішеннях дозволяє керівнику задовольнити основні потреби по взаємодії індивідів і в почутті їх власної значущості. Факт задоволення потреб піднімає їх дух і зменшує відчуття протидії офіційній владі, тобто підлеглі охоче спілкуються з керівництвом.

В. Теорії людських ресурсів (капіталу) (1975 - теперішній час).

Автори теорій: А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д.Макгрегор і ін.

В 70-80-і роки кадрові служби починають займатися перспективним, довготривалим плануванням трудових ресурсів і їх участь у формуванні стратегічного управління організації стає ключовою і необхідною.

Впроваджуються нові методи роботи з людьми, що забезпечують врахування інтересів підприємців і персоналу. Інноваційні підходи до управління персоналом сприяють реалізації творчого потенціалу персоналу.

Постулати теорій людських ресурсів. Праця для більшості індивідів приносить задоволення. Індивіди прагнуть внести свій вклад в реалізацію цілей, що розуміються ними, в розробці яких вони беруть участь самі. Більшість індивідів здатні до самостійності, до творчості, до відповідальності, а також до особистого самоконтролю на більш високому місці за ієрархією, ніж те, яке вони тепер займають.

Завдання керівників організації. Краще використання людських ресурсів. Керівник повинен створити таку обстановку, в якій кожна людина може максимально проявити свої здібності, сприяти повній участі персоналу у вирішенні важливих проблем, постійно розширюючи самостійність і самоконтроль у своїх підлеглих.

Очікувані результати. Факт розширення впливу самостійності і самоконтролю у своїх підлеглих спричинить за собою пряме підвищення ефективності виробництва. Внаслідок цього отримане задоволення працею може підвищитися, оскільки підлеглі найбільш повно використовують власні людські ресурси.

1.3 Трудові ресурси, персонал, трудовий потенціал організації

Людські ресурси - поняття, що відображає головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливо при створенні умов для відтворення, розвитку, використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини. Відображає загальну чисельність населення.

Приклад 1.1. Визначити величину людських ресурсів області, якщо чисельність населення на 01 січня становить 145830 осіб; народилося протягом року 21875 осіб; померло 26249 осіб; виїхало на постійне місце проживання в інші області 18974; прибуло з інших областей 9805 чоловік.

Рішення: $145830 + 21875 - 26249 - 18974 + 9805 = 132287$ осіб.

* **Приклад 1.2.** Як зміниться величина людських ресурсів, якщо чисельність народжених знизиться на 5730 осіб, чисельність померлих скоротиться на 2385 осіб, чисельність осіб, яки виїхали на ПМЖ скоротиться на 6848 осіб, чисельність прибулих знизиться на 3452 людино?

Трудові ресурси - це працездатна частина населення країни, яка здатна виробляти матеріальні блага і послуги. Чисельність трудових ресурсів можна визначити за формулою (1.1):

$$TR = Ч_{тр} - Ч_{інв} + Ч_{пен} + Ч_{мол} , \quad (1.1)$$

де $Ч_{тр}$ - чисельність населення в працездатному віці; $Ч_{інв}$ - інваліди I-II груп та особи пільгових пенсійних вікових груп; $Ч_{пен}$ - працюючі особи пенсійного віку; $Ч_{мол}$ - працюючі підлітки до 16 років.

* **Приклад 1.3.** Визначити величину трудових ресурсів суспільства, якщо чисельність населення в працездатному віці становить 26,5 млн. осіб; інваліди - 12% чисельності населення в працездатному віці; працюючі пенсіонери 0,5% чисельності трудових ресурсів; працюючі підлітки - 0,1% чисельності трудових ресурсів.

Приклад 1.4. Визначити зміну величини трудових ресурсів при заданій структурі трудових ресурсів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Структура трудових ресурсів

Елемент трудових ресурсів	Структура, %	Зміна, %	Розрахунок	Результат розрахунку
Працездатне населення	64	+ 5	$5 * 0,64$	3,2
Працюючі пенсіонери	17	- 9	$- 9 * 0,17$	- 1,53
Працююча молодь	19	+ 12	$12 * 0,19$	+ 2,28
Разом	100	-	-	+ 3,95

Висновок: величина трудових ресурсів збільшиться на 3,95 %.

Робоча сила (економічно активне населення) - частина населення, що забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів і послуг. Включає зайнятих і безробітних (1.2).

Приклад 1.5. Розрахувати величину робочої сили, якщо в економіці зайнято 35,8 млн. чоловік. Рівень безробіття 9,5%

Рішення:

$$PC = Z + B \quad (1.2)$$

$$B = \frac{UB * Z}{1 - UB} = \frac{0,095 * 35,8}{1 - 0,095} = 3,76$$

$$PC = 35,8 + 3,76 = 39,56 \text{ млн. чоловік}$$

Персонал - це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників.

Основні ознаки персоналу:

1) наявність його трудових відносин з роботодавцем, які оформлюються трудовим договором (контрактом);

2) володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю і ін.), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді або робочому місці, а отже, віднесення його до однієї з категорій персоналу: керівників, фахівців, інших службовців, робітників;

3) цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто забезпечення досягнення цілей організації шляхом встановлення відповідних їм цілей окремого працівника і створення умов для їх ефективної реалізації.

Основними характеристиками персоналу організації є чисельність і структура. Чисельність персоналу організації залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості та інших факторів.

* **Приклад 1.6.** Охарактеризувати співвідношення темпів зростання: обсягу виробництва продукції та чисельності персоналу, використовуючи дані табл. 1.2.

Таблиця 1.2 Співвідношення темпів зростання обсягу виробництва та чисельності працівників підприємства

Показник	1	2	3	4	5	6	7
Темп зростання обсягу виробництва	105,3	102,1	99,5	103,6	107,1	104,2	99,8
Темп зростання чисельності	103,1	99,6	94,2	105,1	105,3	105,8	101,6
Оцінка (+,-)							

Структура персоналу організації – це сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за якоюсь ознакою (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Класифікація персоналу

Ознака	Група	Підгрупа
1	2	3
1. Участь в виробничому або управлінському процесі	1.1. керівники	- вищий рівень - середній рівень - низовий рівень
	1.2. фахівці	- економічні - інженерно-технічні - юридичні та ін.
	1.3. інші службовці (технічні виконавці)	. по підрозділах (організаційним структурам підприємства) підприємства
	1.4. робочі	- основні - допоміжні
2. Професія (спеціальність)	По комплексу теоретичних знань і практичних навичок, набутих в результаті навчання і досвіду роботи.	
3. Кваліфікація	За ступенем професійної підготовки	Робочі - розряд і клас; фахівці - категорія, розряд, клас
4. Вік і стать	16,17,18,19,20-24,25-29,30-34,35-39,40-44,45-49,50-54,55-59,60-64,65 років і більше	
5. Стаж роботи	Загальний стаж	до 16 років, 16-20,21-25,26-30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40 років і більше
	Стаж роботи в даній організації	до 1 року, 1-4,5-9,10-14,15-19,20-24,25-29,30 років і більше
6. Рівень освіти	1) з вищою освітою 2) з незакінченою вищою 3) середня спеціальна 4) середня загальна 5) неповна середня 6) початкова	Бакалавр, спеціаліст, магістр більше половини терміну навчання

Розподіл персоналу організації на категорії здійснюється відповідно до нормативного документа - Кваліфікаційного довідника посад керівників, фахівців та інших службовців.

* **Приклад 1.7.** Розрахувати і проаналізувати зміну структури персоналу організації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 Кількість працівників підприємства за категоріями

Категорія	2010		2013		2017	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	33		32		29	
Фахівці	29		28		27	
Інші службовці	7		6		6	
Технічні виконавці	20		18		18	
Робітники	712		698		688	
Разом	801		782		768	

Приклад 1.8. Визначити структуру персоналу підприємства за функціональною ознакою, якщо чисельність заступників директора підприємства, включаючи посаду директора - 6; начальників відділів - 8; економістів - 4; інспекторів з кадрів - 9; верстатників - 830; начальників цехів - 4; юристів - 3; цехових прибиральників - 140; інженерів-технологів - 15; бухгалтерів - 8; керівників бюро і секторів - 10; майстрів цехів - 12, інженерів механіків - 17; прибиральників загально-виробничих приміщень - 42; агентів із закупівель - 12; касирів - 4; працівників профілакторію - 8.

Рішення:

$$\% \text{ керівників: } \frac{6+8+4+10+12}{1132} * 100 = 3,53\%$$

$$\% \text{ фахівців: } \frac{4+9+3+15+8+17}{1132} * 100 = 4,95\%$$

$$\% \text{ технічних виконавців: } \frac{12+4}{1132} * 100 = 1,41\%$$

$$\% \text{ робочих: } \frac{830+140+42}{1132} * 100 = 89,4\%$$

$$\% \text{ робочих НВС: } \frac{8}{1132} * 100 = 0,71\%$$

Трудовий потенціал працівника - це сукупність фізичних і духовних якостей працівника, що визначають можливість і межі його участі у трудовій діяльності, здатність досягати в заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

Компоненти трудового потенціалу працівника:

1) психофізіологічна складова: здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи і ін.;

2) соціально-демографічна складова: вік, стать, сімейний стан та ін.;

3) кваліфікаційна складова: рівень освіти, обсяг спеціальних знань, трудових навичок, здатність до інновацій, інтелект, творчі здібності, професіоналізм;

4) особистісна складова: ставлення до праці, дисциплінованість, активність, ціннісні орієнтації, вмотивованість, моральність та ін.

Трудовий потенціал організації може бути розрахований за такою формулою (1.3):

$$ТП = Ч_p \times T_p \times Z_p \times K_k \times K_{п.п}, \quad (1.3)$$

де $Ч_p$ - загальна чисельність персоналу, чол. ; T_p - середня тривалість трудової діяльності працівника протягом року, міс. / чол. (середньозважена величина); Z_p - закріпленості працівників; K_k - показник кваліфікації працівників; $K_{п.т}$ - показник зростання продуктивності праці при різній віковій і статевій структурі підприємства.

Закріпленість працівників розраховується за формулою (1.4).

$$Z_p = d_3 + t(1 - d_3) : 12, \quad (1.4)$$

де d_3 - питома вага працівників, що закріпилися %; t - тривалість періоду трудової діяльності працівника, прийнятого, але не закріпився в організації.

Приклад 1.9. Розрахувати закріпленість працівників підприємства, якщо питома вага працівників, що відпрацювали календарний рік 78 %; середня тривалість періоду роботи прийнятих працівників і звільнених впродовж року - 3,8 місяця.

Рішення: $Z_p = 0,78 + (3,8 * (1 - 0,78) : 12) = 0,85$

Показник кваліфікації працівників (K_k) розраховується за формулою 1.5:

$$K_k = 1 + \alpha(\rho - 1), \quad (1.5)$$

де α - питома вага кваліфікованих працівників в загальній чисельності; ρ - коефіцієнт редукації праці, приймається рівним тарифному коефіцієнту, що відбиває кваліфікацію працівника (складність праці: в діапазоні від 1 до 6).

*** Приклад 1.10.** Розрахувати середній розряд робітників цеху підприємства, якщо: 15 робітників мають 1 розряд; 8 робітників мають 2 розряд; 50 робітників мають 3 розряд; 40 робітників мають 4 розряд; 20 робітників мають 5 розряд; 17 робітників мають 6 розряд.

Рішення: разом у цеху 150 робітників

$$P_c = \frac{15 * 1 + 8 * 2 + 50 * 3 + 40 * 4 + 20 * 5 + 17 * 6}{150} = 3,6$$

Лекція 2. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Зміст управління персоналом

Управління персоналом організації - цілеспрямована діяльність керівного складу організації по розробці концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом.

Предмет науки - основні закономірності і рушійні сили, що визначають поведінку людей і спільностей в умовах праці.

Об'єкт науки - особи і спільності.

Мета науки - пізнання закономірностей, чинників поведінки і їх застосування в досягненні завдань організації з урахуванням особистих і групових інтересів персоналу. Управління персоналом служить підвищенню ефективності діяльності організації.

Методологія управління персоналом припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців в процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Технологія управління персоналом включає: найм, відбір і прийом персоналу; ділову оцінку персоналу при прийомі, атестації та підборі; профорієнтацію і трудову адаптацію; мотивацію трудової діяльності персоналу та його використання; організацію праці і дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами і стресами; забезпечення безпеки персоналу; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів; управління нововведеннями в кадровій роботі; управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням; управління поведінкою персоналу в організації; управління соціальним розвитком; вивільнення персоналу.

*** Приклад 2.1.** Які фактори, з перерахованих, сприяють розвитку науки управління персоналом?

1 Автоматизація виробничого процесу, робота на конвеєрі	
2 Комп'ютеризація виробництва	
3 Передові засоби зв'язку	
4 Загальноекономічний криза	
5 Вузька спеціалізація виробництва	
6 Загострення конкурентної боротьби	
7 Впровадження роботів у виробничий процес	

2.2 Закономірності та принципи управління персоналом

Закономірності управління персоналом:

1) **Відповідність управління персоналом цілям, особливостям, стану та тенденціям розвитку виробничої системи.** Чим складніше друге, тим складніше перше. У нескладних виробництвах можуть бути прості елементи діяльності служб УП;

Приклад 2.2. Загальна оцінка перспектив підприємства з розвитку персоналу.

Таблиця 2.1 Відомості про роботу підприємства

Показник	База	Звіт
1. Число покупців продукції	67	72
2. Вартість реалізованої продукції, тис. грн	1448	1530
3. Втрати від браку і витрати на виправлення дефектів, тис. грн		10.2
4. Щоквартальний графік виробництва, %		
I		33
II		25
III		20
IV		22
5. Расходи підприємства з випуску товарної продукції, тис. грн		
- план		3981
- факт	3787	4069
6. В тому числі накладні витрати (фактичні), тис. грн	297	381
7. Удельний вага договорів поставки комплектуючих виробів		62
Продовження таблиці 2.1.		
8. Періодичність проведення моніторингу ринку продуктів замінників (1 раз в N років)		5
9. Контингент виробничих робітників, чол.		1176
10. У тому числі ВТК		53
11. Стоїмость товарної продукції, тис. грн		4404

Галузевий рівень рентабельності виробництва становить 9,8 %.

Рекомендації:

а) 9-10 балів – у Вас хороша система управління. Немає особливої необхідності її вдосконалення;

б) 7 – 8 балів - Ви повинні подумати про поліпшення систем управління виробництвом і персоналом;

в) 5-6 балів - процес поліпшення системи управління виробництва був би корисний Вашому підприємству;

г) 0-4 бала - поліпшення роботи має стати Вашої першочерговим завданням.

Для визначення характеру рекомендацій, необхідно відповісти на питання анкети (табл. 2.3), а для цього попередньо необхідно зробити проміжні розрахунки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Проміжні розрахунки

Показник	Розрахунок	Результат
1. Динаміка споживачів, %	72:67*100	107,5
2. Втрати від браку, % від реалізації	10,2*100/1530	0,7
3. Коефіцієнт ритмічності, %	25+25+20+22	92
4. Відхилення фактичних витрат від планових, %	(4069/3981-1)*100	2,2
5. Динаміка реалізованої продукції, %	1530/1448*100	105,7
6. Динаміка накладних витрат, %	381/297*100	128,3
7. Відсоток робітників, що зайняти в ВТК	53*100/1176	4,5
8. Рентабельність товарної продукції, %	(4404-4069)*100/4069	8,2

Таблиця 2.3 Анкетування та обробка розрахунків

Питання анкети	Відповідь		Звіт
	так	ні	
1. Чи збільшується рік у рік кількість Ваших потенційних споживачів?	1		1
2. Чи становлять Ваші втрати від браку й витрати на виправлення дефектів менш 1 % вартості реалізованої продукції?	1		1
3. Чи виконуєте Ви виробничі графіки? (К _р більше 90%)	1		1
4. Чи дотримуєтеся Ви планових витрат виробництва? (відхилення повинно бути менш 10 %)	1		1
5. Чи застосовуєте Ви тільки ті деталі й комплектуючі вироби, які відповідають вимогам технічних умов? (по пункті 7 таблиці 2.1 показник повинен бути більше або дорівнювати 75%)	1		0
6. Чи враховуєте Ви вимоги своїх споживачів до ваших виробів або послуг? (Моніторинг ринку повинен бути не рідше одного разу в 5 років)	1		1
Продовження таблиці 2.3			
7. Чи ростуть ваші накладні витрати швидше ваших доходів?		1	0
8. Чи займаються у Вас контролюванням продукції більше 5 % виробничих робітників?		1	1
9. Чи вважаєте Ви, що треба знизити виробничі витрати й скоротити строки виробництва?	1		1
10. Чи була рентабельність виробництва продукції на Вашому підприємстві нижче середньогалузевого рівня?		1	0
Разом балів			7

2) Системне формування управління персоналом. Суть полягає в необхідності врахування всіх можливих взаємозв'язків всередині системи управління персоналом, між її підсистемами і елементами, між системою управління персоналом і системою управління організації в цілому, а також виробничою системою і зовнішнім середовищем;

* **Приклад 2.3.** Виробнича ситуація: кінець кварталу, необхідно випустити додатковий обсяг продукції. Оцінити виробничу ситуацію з точки зору дотримання закономірності 2.

3) Оптимальне поєднання централізації і децентралізації управління персоналом. Чим вище рівень, на якому приймається рішення

ня, і нижче щабель, для якої воно призначене, тим вище рівень централізації управління персоналом, і навпаки;

* **Приклад 2.4.** Скласти рейтинг організацій за рівнем централізації управління персоналом (1 - найбільш централізоване управління персоналом): АТП; перукарня; станція техобслуговування автомобілів; локомотивне депо; готель «Харків»; районна поліклініка; підшипниковий завод.

4) Пропорційне поєднання сукупності підсистем і елементів системи управління персоналом. Необхідно пропорційно удосконалювати всі підсистеми і елементи системи управління персоналом;

5) Пропорційність виробництва і управління. Оптимальність співвідношення чисельності працівників системи управління персоналом і виробничої системи. Просту систему управління персоналом неможливо створити для складної системи управління підприємством;

6) Зміна складу і змісту функцій управління персоналом на різних шаблях управління (бригада - цех - служба - підприємство);

* **Приклад 2.5.** Розподілити елементи процесу управління персоналом по східцях управління:

- наймання, відбір і прийом персоналу;
- профорієнтація і трудова адаптація;
- мотивація трудової діяльності персоналу та його використання;
- організація праці та дотримання етики ділових відносин;
- забезпечення безпеки персоналу;
- навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів;
- управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням;
- управління поведінкою персоналу в організації;
- управління соціальним розвитком;
- вивільнення персоналу.

7) Мінімізація числа ступенів управління персоналом. Чим менше рівнів управління має система управління персоналом, тим вона ефективніше працює.

* **Приклад 2.6.** Прокоментувати управлінську поведінку студента на прикладі дії закономірності 7.

Закономірності можуть припиняти свою дію в силу зміни умов виробництва, економіки і управління, а також в силу припинення або початку дії законів розвитку економіки.

Принципи управління персоналом - правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом.

Принципи управління персоналом: науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності розпорядництва; відбору, підбору і розстановки кадрів; поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального і цільового управління, контролю виконання рішень та ін.

2.3 Методи управління персоналом

Методи управління персоналом - способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності.

Адміністративні методи управління. Орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації, на культуру трудової діяльності. Ці методи відрізняє прямий характер впливу. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни і відповідальності, здійснюються у формі організаційного та розпорядчого впливу.

Економічні методи управління - це методи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток організації. Вони стають найважливішою умовою створення цілісної ефективною і гнучкою системи управління економікою організації, яка виступає на ринку рівним партнером інших організацій в суспільній кооперації праці.

Для досягнення поставлених цілей необхідно чітко визначити критерії ефективності і кінцеві результати виробництва у вигляді сукупності показників, встановлених в плані економічного розвитку. Таким чином роль економічних методів полягає в мобілізації трудового колективу на досягнення кінцевих результатів.

Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні соціального механізму управління (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби і т.п.).

Соціально-психологічні методи базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об'єктом їх впливу є групи людей і окремі особи. Соціально-психологічні методи дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів і забез-

печити їх підтримку, зв'язати мотивацію людей з кінцевим результатом виробництва, забезпечити ефективні комунікації і розв'язання конфліктів в колективі.

Соціологічні методи дослідження представляють необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано ухвалювати кадрові рішення.

Психологічні методи спрямовані на конкретну особу робітника або службовця і, як правило, персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, образів і поведінки. Психологічні методи використовують внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань організації.

Загальна характеристика методів управління персоналом наведено у Додатку А.

*** Приклад 2.7.** Визначити метод, які використовуються в наступних діях адміністрації підприємства:

- встановлює нормовані завдання для робітників;
- заохочує працівників шляхом участі в прибутках підприємства;
- встановлює зони здорового способу життя (заборона куріння);
- визначає кількісний склад працівників бригади;
- організовує кімнати моральної та психологічного розвантаження;
- посилає працівників на курси підвищення кваліфікації;
- розробляє положення про преміювання;
- підтримує зв'язок з працівниками через анонімне анкетування.

2.4 Забезпечення управління персоналом

Забезпечення управління персоналом включає до себе чотири напрями забезпечення: технічне забезпечення; інформаційне забезпечення; нормативне-методичне забезпечення та правове забезпечення.

2.4.1 Технічне забезпечення УП

Основа технічного забезпечення СУП організації становить комплекс технічних засобів (КТЗ) - сукупність взаємопов'язаних єдиним управлінням і (або) автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виведення і подання інформації, а також засобів оргтехніки.

Склад і послідовність операцій з вибору технічних засобів для їх використання в службі управління персоналом включає:

1) визначення видів робіт, які необхідно виконувати з використанням технічних засобів або автоматизувати;

2) встановлення вимог, що пред'являються до технічних засобів. Обґрунтування складу показників, що характеризують вимоги, що пред'являються до технічних засобів;

3) формування переліку технічних засобів, що випускаються вітчизняними і зарубіжними фірмами, використання яких дозволить досягти цілей автоматизації розглянутих робіт в службі управління персоналом і вирішити відповідні завдання;

4) визначення показників якості і функціональних можливостей технічних засобів в рамках сформованого переліку;

5) вибір методу порівняння технічних засобів для визначення найбільш ефективного;

6) проведення порівняльного аналізу технічних засобів;

7) обґрунтування рекомендацій щодо вибору найбільш ефективних технічних засобів, які найбільше відповідають вимогам, що пред'являються;

8) прийняття рішення про придбання обраних технічних засобів.

Приклад 2.8. Визначити за допомогою рейтингового методу доцільність придбання обладнання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Визначення доцільності придбання обладнання

Показник	Варіант обладнання (факт / рейтинг)				
	1	2	3	4	5
1 Продуктивність, листів / хвилину	15	12	12	18	15
	2	3	3	1	2
2 Відсоток знаходження в планово-попереджувальному ремонті,%	7	5	5	10	7
	2	1	1	3	2
3 Сумісність роботи з наявним обладнанням,%	75	75	75	75	50
	1	1	1	1	2
4 Вартість обладнання, грн	3690	5745	4718	5850	4720
	1	4	2	5	3
5 Кількість обслуговуючого персоналу, штатних одиниць	1	0,5	0,5	1	1
	2	1	1	2	2
6 Площа, необхідна для розміщення устаткування, м ²	1,0	0,75	0,75	1,5	1,2
	2	1	1	4	3
Сума рейтингів	10	11	9	15	14
Загальний рейтинг	2	3	1	5	4

Розрахунок необхідної кількості технічних коштів може здійснюватися за формулою 2.1

$$N_i = \frac{A}{\Pi_i * \Phi_n * K_n} \quad (2.1)$$

де N_i - кількість одиниць 1-го технічного засобу; A - необхідний обсяг робіт, виконуваних службою управління персоналом за допомогою 1-го технічного засобу; Π_i - планова продуктивність 1-го технічного засобу; Φ_{Π} - плановий фонд робочого часу; K_{Π} - коефіцієнт використання планового фонду робочого часу.

Приклад 2.9. Визначити потребу служби управління персоналом підприємства в копіювальній техніці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Визначення потреби в копіювальній техніці

Показник	Варіант 1	Варіант 2
1 Необхідний обсяг робіт, виконуваних технікою в місяць, ум. др.. арк.	2800	4150
2 Планова продуктивність технічного засобу, ум. др. арк. / годину	10,5	12
3 Плановий фонд робочого часу, годин	172	165
4 Коефіцієнт використання планового фонду робочого часу, %	85	72
Потреба в обладнанні, одиниць	2	

Слід взяти до уваги і той факт, що за експертними оцінками, використання різних засобів оргтехніки приносить з собою скорочення трудомісткості окремих видів роботи з документами в 3-4 рази.

Приклад 2.10. Визначити умовне вивільнення працівників СУП в результаті придбання копіювальної техніки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Розрахунок умовного вивільнення персоналу

Показник	До придбання	Після придбання
1 Обсяг роботи за рік, ум. аркушів А4	28800	28800
2 Трудомісткість обробки 1 листа, людино-годин	0,2	0,05
3 Фонд робочого часу технічного виконавця, годин	2040	2040
* 4 Необхідна кількість працівників, осіб		

Умовно можна вивільнити двох технічних виконавців.

2.4.2 Інформаційне забезпечення УП

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом являє собою сукупність рішень за обсягом, розміщенням і формам організації інформації, що циркулює в системі управління при її функціонуванні.

Воно включає: оперативну інформацію; нормативно-довідкову інформацію (НСІ); класифікатори техніко-економічної інформації; системи документації (уніфіковані і спеціальні).

До розробки інформаційного забезпечення служби управління персоналом пред'являється ряд організаційно-методичних вимог:

- раціональна інтеграція обробки інформації при мінімальному дублюванні інформації в інформаційній базі, скорочення числа форм документів;

- можливість машинної обробки, що міститься в документах і в внутримашинній сфері;

- необхідна надмірність інформаційного забезпечення, що дозволяє користувачам різного рівня одержувати інформацію з різним рівнем деталізації.

Основні функції документаційного забезпечення:

- своєчасна обробка документації, що надходить та передається;
- доведення документації до відповідних працівників системи управління персоналом для виконання;
- друкування документів з кадрових питань;
- реєстрація, облік і зберігання документів з персоналу;
- формування справ відповідно до номенклатури, затвердженої для даної організації;
- копіювання і розмноження документів з кадрових питань;
- контроль за виконанням документів;
- передача документації по вертикальних і горизонтальних зв'язків і ін.

Вимоги до оформлення документів базуються на державних стандартах уніфікованих систем документації.

Уніфіковані системи документації в СУП.

1. Планова (планові завдання з кадрових питань, заявки на молодих фахівців, наряди, планові розрахунки за чисельністю, оплаті праці тощо);
2. Первинна облікова (з обліку праці і заробітної плати);
3. Звітно-статистична (за чисельністю, балансу робочого часу, заробітної плати, продуктивності праці, вивільнення працівників тощо);
4. За соціальним забезпеченням (по пенсіях, посібниками, пільг, соціального страхування і т.п.);
5. Організаційно-розпорядча (акти, листи, доповідні записки, заяви, інструкції, анкети, пояснювальні записки, положення, постанови, правила, уявлення, накази, протоколи, розпорядження, рішення, статут і т.п.).

2.4.3 Нормативно-методичне забезпечення УП

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом це сукупність документів, нормативно-довідкових матеріалів, норм, правил, вимог, характеристик, методів та інших даних, що використовуються при вирішенні завдань організації праці та управління персоналом і затверджених в установленому порядку компетентним відповідним органом або керівництвом організації.

Характер документів нормативно-методичного забезпечення (НМЗ): нормативно-технічний; організаційний; організаційно-

методичний; організаційно-розпорядчий; технічний; техніко-економічне; економічний.

Угрупування нормативно-методичних матеріалів представлена в додатку Б.

Приклад 2.11. Визначити коефіцієнт заповнюваності штату підділу підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 Визначення коефіцієнту заповнюваності штату (КЗШ)

Посада	Штат	Факт	КЗШ
1 Начальник гаража	1	0,75	0,75
2 Слюсар	3	2,5	0,83
3 Водій	15	12,4	0,83
4 Черговий	2	2,5	1,25
Разом	21	18,15	0,86

Приклад 2.12. Визначити потребу відділу кадрів в бланках «особиста справа», якщо в штатному розкладі 570 одиниць, коефіцієнт внутрішнього сумісництва 10 %, коефіцієнт плинності кадрів 15 %, страховий запас бланків 3%.

Рішення: $570 - 570 * 0,1 + 570 * 0,15 + 570 * 0,03 = 616$ бланків.

2.4.4 Правове забезпечення УП

Правове забезпечення СУП полягає у використанні коштів і форм юридичного впливу на органи і об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації.

Елементи правового забезпечення.

1. Дотримання, виконання і застосування норм чинного законодавства в галузі праці, трудових відносин;
2. Розробка і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого, економічного характеру;
3. Підготовка пропозицій про зміну діючих або скасування застарілих і фактично втратили силу нормативних актів, що видані в організації з трудових, кадрових питань.

Основні завдання юридичного відділу в галузі управління персоналом:

- розробка проектів нормативних актів організації;
- правова експертиза нормативних актів, розроблених в системі управління персоналом, на відповідність вимогам законодавства і візування їх;
- організація систематизованого обліку і зберігання законодавчих і нормативних актів, що надходять в організацію і видаваних нею;
- інформування підрозділів і служб про чинне законодавство про працю;

- роз'яснення чинного трудового законодавства та порядку його застосування.

Лекція 3. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Теорія поведінки особистості в організації

Поведінка людини - сукупність усвідомлених, соціально значущих дій, обумовлених займаною позицією, тобто розумінням власних функцій.

Поведінка - сукупність вчинків, скоєних відносно тривалий період в постійних або змінних умовах.

Ефективна для організації поведінка її співробітників проявляється в тому, що вони надійно і сумлінно виконують свої обов'язки, готові в ім'я інтересів справи в умовах мінливої ситуації виходити за межі своїх безпосередніх обов'язків, докладаючи додаткові зусилля, проявляючи активність, знаходять можливості для співпраці.

Організаційну поведінку людини пов'язують з реакцією працівників на застосування різних методів стимулювання, на регламентацію діяльності, нормативні акти, адміністративні вказівки, що забезпечують досягнення цілей організації.

Поведінка людини в організації визначається її власними (особистісними) рисами, впливом умов формування індивідуальної діяльності - особливостями групи, в яку вона включена, умовами спільної діяльності, своєрідністю організації і країни, в яких вона працює.

Будь-яка особистість характеризується:

1. Загальними якостями (інтелект, розум, спостережливість, працездатність, організованість, товариськість та ін.);
2. Специфічними властивостями (здатність до того чи іншого виду діяльності);
3. Підготовленістю до певного виду діяльності (у вигляді сукупності знань, умінь, навичок);
4. Спрямованістю (орієнтованістю соціальної активності, що виникає під впливом соціальних моментів - інтересів, прагнень, ідеалів, переконань);

5. Певним складом характеру;
6. Біологічно зумовленими особливостями (наприклад, темпераментом);
7. Психологічними особливостями: діапазоном діяльності (широта, глибина); стилем роботи; динамікою психіки (сила, рухливість, збудливість);
8. Психологічним станом, тобто стійкими психічними явищами, властивими людині протягом порівняно тривалого періоду часу (збудження, апатія, депресія тощо).

На поведінку працівників організації впливають і зовнішні фактори:

- 1) коло спілкування, яке може бути особистим (емоційні зв'язки) і службовим (посадові обов'язки);
- 2) роль, що характеризується сукупністю дій, очікуваних від людини у відповідності з його індивідуальними психологічними особливостями і місцем в управлінській ієрархії;
- 3) статус - оцінка оточуючими особистості даного суб'єкта і виконуваної ним ролі, визначає його реальне і очікуване місце в системі соціальних зв'язків, ранг індивіда, який може бути формальним і неформальним.

У людини є два ступеню свободи в побудові своєї поведінки в організації: з одного боку, вона володіє свободою у виборі форм поведінки - приймати чи не приймати існуючі в організації форми і норми поведінки, а з іншого - може приймати або не приймати цінності організації, розділяти або не розділяти її філософію (рис. 3.1).

Поділяє	1. Відданий і дисциплінований член організації	3. «Оригінал»
Філософія (цінності) організації	2. «Пристаюванець»	4. «Бунтар»
Не поділяє	Сприймає	Не сприймає
	Норми поведінки в організації	

Рисунок 3.1 – Типи поведінки людини в організації

Перший тип поведінки (відданий і дисциплінований член організації) характеризується тим, що людина повністю приймає цінності і норми поведінки, намагається вести себе таким чином, щоб своїми дія-

ми ніяк не входять в протиріччя з інтересами організації. Він щиро намагається бути дисциплінованим, виконувати свою роль у відповідності до прийнятих в організації норм і форм поведінки.

Другий тип поведінки («пристосуванець») характеризується тим, що людина не сприймає цінності організації, проте намагається вести себе, дотримуючись норм і форм поведінки, прийнятих в організації. Вона робить все за правилами, але її не можна вважати надійним членом організації, так як, вона, хоча і є хорошим і старанним працівником, може в будь-який момент покинути організацію або здійснити дії, що суперечать її інтересам, але відповідні їй власним.

Третій тип поведінки «оригінал» характеризується тим, що працівник сприймає цінності організації, але не сприймає існуючі в ній норми поведінки. В даному випадку у нього може бути багато труднощів у взаєминах з колегами і керівництвом. У тому випадку, коли організація може відмовитися від усталених норм поведінки по відношенню до таких її членів і забезпечити їм свободу вибору форм поведінки, вони можуть знайти своє місце в організації, успішно пристосуватися до організаційного оточення.

Четвертий тип поведінки («бунтар») характеризується тим, що людина не сприймає ні норм поведінки, ні цінностей організації, весь час входить в протиріччя з організаційним оточенням і створює конфліктні ситуації. Необхідність певного типу поведінки для таких людей є вимушеною, зовні нав'язаною, що обумовлено як нерозумінням важливості, необхідності цінностей і норм поведінки в організації, так і відсутністю відповідних навичок і звичок.

Основні правила індивідуальної та групової поведінки задає сама організація, встановлюючи коло обов'язків, відповідні права і повноваження, міру відповідальності, стандарти ділового спілкування.

Необхідна узгодженість поведінки людей досягається організацією за рахунок постановки загально організаційних цілей, підтримання в персоналі відчуття його цінності, впровадження певних схем рольової поведінки і рольового взаємодії, використання стандартів організаційної поведінки.

3.2. Етика ділових відносин

Під **етикою** розуміють систему універсальних і специфічних моральних вимог та норм поведінки, реалізованих у процесі громадського життя.

Основними закономірностями міжособистісних відносин є:

- 1) закономірність невизначеності відгуку (кожна людина реагує на зовні вплив по-різному);
- 2) закономірність неадекватності відображення людини людиною і неадекватності самооцінки;
- 3) закономірність спотворення сенсу інформації;
- 4) закономірність психологічної самозахисту.

Етика поведінки керівника:

- 1) доступність кожному працівникові, незмінно доброзичливий тон під час обговорення будь-яких проблем;
- 2) глибока залученість в процес управління персоналом, постійна увага системі мотивації, особисте знайомство зі значною частиною працівників;
- 3) нетерпимість до кабінетного стилю управління, перевага обговоренню проблем безпосередньо на робочих місцях, вміння слухати і чути, рішучість і наполегливість, відкритість;
- 4) терпимість до вираження незгоди, схильність до делегування повноважень, побудови відносин на довірі, перевага усній інформації перед письмовій;
- 5) відсутність прагнення у важкі моменти шукати винних, спрямованість на справу;
- 6) прагнення висувати на відповідальні пости в першу чергу співробітників своєї компанії, поділяють її цінності.

Основи риторики. Риторика - це мистецтво побудови, підготовки і поведінки до слухачів публічного виступу в різних формах.

Правила виступу:

- 1) підготовка плану виступу;
- 2) поведінка під час виступу має сприяти досягненню його цілей;
- 3) використання вигаданих заздалегідь переваг усного мовлення;
- 4) манера поведінки доповідача не повинна відволікати слухачів від цілісного сприйняття повідомлення;
- 6) поведінка доповідача має бути природною, відповідною проблематики виступи і складу аудиторії.

Ділова бесіда - процес спілкування з використанням вербальної і невербальної зв'язків, спрямований на вирішення питань виробничої діяльності.

Правила бесіди:

- 1) моделювання майбутньої бесіди;
- 2) уважне ставлення до окремих, незначних, з суб'єктивної точки зору деяких учасників, правилами ведення або підготовки бесіди (місце бесіди);
- 3) багаторазова апробація бесіди (практика, а не заучування).

Діловий етикет проявляється як в усній, так і в письмовому спілкуванні. В діловому листі це виражається насамперед у формах, зверненнях, вираження прохання, нагадування, заперечень, претензій, способах аргументації, формулювання вказівок, в заключних словах.

Звернення - обов'язковий елемент комерційної листування. Поширеними формулами обігу є такі:

- «Шановний пане (пані)» із зазначенням прізвища;
- «Шановні колеги» (при зверненні до групи осіб, пов'язаних із спільним родом діяльності);
- «Шановний Сергій Іванович» (у листах - запрошеннях, у зверненнях до відомим особам) і т. д.

Проявом етикету є також вживання заключних формул ввічливості. Якщо текст листа починається з формули особистого звернення до адресата, то в кінці тексту перед підписом, повинна бути заключна формула ввічливості: «З повагою...»; в окремих випадках - «Ваш...», «Щиро Ваш...».

Критика - негативне судження, зазначення недоліків у роботі і поведінці людини.

Роль керівника неминуче пов'язана з завданням критичної оцінки діяльності, вчинків, поведінки своїх підлеглих. Перед тим, як критикувати необхідно відповісти на питання: чи ви маєте право критикувати?

Критикуючи необхідно дотримуватися правил критики: не починайте розмову при свідках; зберігайте рівний тон; знайдіть привід для похвали; не виносьте поспішних звинувачень, вислухайте пояснення іншої сторони; визнайте власні помилки у розглядуваній ситуації, розкажіть про досвід власних невдач; критикуйте вчинки, а не здібності і властивості іншої людини; допоможіть знайти рішення щодо виходу з ситуації, підтримайте престиж людини.

3.3. Організаційна культура та управління персоналом

Введення терміну «організаційна культура» (ОК) і його детальна розробка датована кінцем 70-х років ХХ століття.

Передумови виникнення ОК: нові умови господарювання; динамізм і невизначеність зовнішніх умов; підвищення освітнього рівня персоналу; зміна мотивації; громадянська зрілість працівників.

Організаційна культура (культура організації) - набір найбільш важливих положень, що застосовуються членами організації і утримуючих вираження в заявлених організацією цінностях і нормах, які дають людям орієнтири їх поведінки і дій.

Ціннісні принципи, характерні для організаційної культури процвітаючих фірм:

- 1) орієнтація на дії, досягнення цілей;
- 2) постійний контакт з споживачами;
- 3) самостійність і підприємливість (заохочення лідерів, новаторів);
- 4) продуктивність від людини (рядовий персонал розглядається як головне джерело досягнень в області якості і продуктивності);
- 5) простота форм управління, нечисленність управлінського штату;
- б) одночасне поєднання свободи і жорсткості в управлінні (фірма постає одночасно і централізованою і децентралізованою, поширюючи автономію аж до цехів і груп розробників продукції, з одного боку, а з іншого боку, послідовно проводячи жорстку централізовану політику, що стосується цінності, яким вона прихильна).

Характеристики організаційної культури:

- а) вона соціальна, т. к. на її складання впливають багато співробітників організації;
- б) регулює поведінку членів колективу, надаючи, тим самим, вплив на відношення між колегами по роботі;
- в) створюється людьми, тобто вона є результатами людських дій, думок, бажань;
- г) свідомо чи несвідомо сприймається усіма співробітниками;
- д) повна традицій, т. к. проходить певний історичний процес розвитку;
- е) пізнавана;

- ж) здатна змінюватися;
 - з) усвідомлювана і несвідома;
 - і) її не можна досягнути за допомогою якогось одного підходу, оскільки вона багатогранна і, в залежності від застосовуваного методу дослідження, може розкриватися по-різному;
 - к) є результат і процес, вона знаходиться в постійному розвитку.
- Основні типи організаційних культур подано у додатку В.
- Особливості виділених типів культур та їх взаємозв'язок з елементами системи управління персоналом представлені в додатку Г.

3.4. Управління конфліктами та стресами

Суспільне життя немислимо без зіткнення ідей, життєвих позицій, цілей, як окремих людей, так і малих та великих колективів, інших спільнот. Постійно виникають розбіжності і протиріччя різних сторін, що нерідко переростають у конфлікти.

У перекладі з латинського «конфлікт» - зіткнення. В трудовій сфері існують наступні типи конфліктних ситуацій:

- *виробничо-технологічні*: у керівництві підприємства це конфлікти з приводу вибору стратегії, цілей організації та засобів їх досягнення; а у виробничих підрозділах - між «кабінетними фахівцями» і «практиками від верстата» з приводу способів виконання завдань;

- *економічні*: з приводу економічних інтересів суб'єктів трудового взаємодії;

- *адміністративно-управлінські*: з приводу розподілу прав і обов'язків, структури організації, прийняття рішень;

- *соціально-психологічні*: з приводу комунікацій, сумісності, психологічного аспекту адаптації, групової взаємодії, соціального статусу і ролі, задоволеності працею і ставлення до нього.

Функції управління виробничими і соціальними конфліктами, а також стресами повинні виконуватися не тільки керівниками, але й фахівцями-конфліктологами і спеціально створеними підрозділами.

Управління конфліктами - це процес цілеспрямованого впливу на персонал організації з метою усунення причин, що породили конфлікти, і приведення поведінки учасників конфлікту у відповідність зі сформованими нормами взаємовідносин.

Методи управління конфліктами: внутрішньо особистісні; структурні; міжособистісні; переговори; відповідні агресивні дії.

Внутрішньо особистісні методи впливають на окрему особистість і полягають у правильній організації своєї власної поведінки, вміння висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку опонента.

Структурні методи впливають переважно на учасників організаційних конфліктів, що виникають через неправильний розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливої системи мотивації і стимулювання працівників і т. п. До таких методів відносять: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, розробку або уточнення загально організаційних цілей, створення обґрунтованих систем винагороди.

Міжособистісні методи пропонують вибір стилю поведінки учасників конфлікту, щоб звести до мінімуму шкоду своїх інтересів. Поряд з добре відомими стилями конфліктної поведінки (пристосування, відхилення, протиборство, співпраця, компроміс) слід звернути увагу на примус і рішення проблеми

Переговори виконують певні функції, охоплюючи багато об'єктів діяльності працівників. Як метод вирішення конфліктів переговори являють собою набір прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних для протиборчих сторін рішень.

Відповідні агресивні дії - методи, які є вкрай небажаними для подолання конфліктних ситуацій. Застосування цих методів призводить до розв'язання конфліктної ситуації з позиції сили, в тому числі з використанням грубої сили, насильства. Однак бувають ситуації, коли вирішення конфлікту можливе тільки даними методами.

Основні напрямки процесу управління конфліктами: відхід від конфлікту; придушення конфлікту; управління конфліктом.

Метод уникнення конфлікту. Перевага методу полягає в тому, що рішення приймається, як правило, оперативно. Цей метод використовується в разі непотрібності даного конфлікту, коли він не підходить до ситуації, що склалася в організації, або дуже високі витрати можливого конфлікту. Його також доцільно застосовувати у випадках банальності проблеми, що лежить в основі конфлікту; наявності важливіших проблем, які потребують свого вирішення; підключення інших сил для вирішення конфлікту; наявності страху перед протилежною стороною або насувається конфліктом; коли час насувається конфлікту складається невдало.

Придушення конфлікту передбачає використання різних методів. Наприклад, метод прихованих дій застосовується у випадках, коли збіг економічних, політичних, соціальних і психологічних причин уне-

можливіше відкритий конфлікт; відсутнє бажання мати справу з відкритим конфліктом через страх втрати іміджу; неможливо з тих чи інших причин залучення протилежної сторони в активну протидію; дисбаланс сил, відсутність паритету в ресурсах стикаються сторін піддає слабшу сторону підвищеного ризику або викликає зайві витрати.

Примус означає спроби змусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, що використовує такий підхід, зазвичай поводить себе агресивно і для впливу на інших використовує владу шляхом примусу. Стиль примусу може бути ефективним в ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає у тому, що він пригнічує ініціативу підлеглих, створює велику ймовірність того, що не будуть враховані якісь важливі чинники, оскільки представлена лише одна точка зору. Подібний стиль може викликати обурення, особливо у більш молодий і більш освіченої частини персоналу.

Рішення проблеми означає визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти шлях дій, прийнятний для всіх сторін. Той, хто користується таким стилем, не намагається домогтися своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант подолання конфліктної ситуації.

Управління стресами - це процес цілеспрямованого впливу на персонал організації з метою адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу і оволодіння методами їх нейтралізації всім персоналом організації.

Стрес, як відомо, являє собою комплекс фізичних, хімічних і інших реакцій людини на стресори (або стимули) в навколишньому середовищі, дія яких виходить з рівноваги його фізіологічних і психічних функцій. Стрес може мати як негативне, так і позитивне значення для людини. Він в певних умовах сприяє мобілізації зусиль працівника на рішення виробничих завдань чи досягнення особистих цілей.

Різні типи особистості по-різному поведуть себе в конфліктних ситуаціях. Наведемо результати досліджень в області поведінки в конфліктних ситуаціях, отримані американськими фахівцями О. Креггер і Дж. М. Тьюсон (Додаток Д)

Лекція 4. ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

4.1 Кадрова служба: задачі, функції, шляхи розвитку

Основним структурним підрозділом по управлінню персоналом в організаціях в даний час є відділ кадрів. Відділ кадрів (ВК) підпорядковується заступнику директора з кадрів.

Завдання ВК:

- організація роботи щодо забезпечення підбору, розстановки, вивчення і використання кадрів;
- участь у формуванні стабільного колективу, створення кадрового резерву і робота з ним;
- організація системи обліку кадрів;
- аналіз плинності кадрів.

Структуру і штати ВК стверджує заступник директора підприємства по кадрам відповідно складу апарату управління і нормативам чисельності спеціалістів та з урахуванням обсягів роботи, особливостей виробництва.

При розрахунку необхідної чисельності штатних працівників кадрової служби враховуються наступні фактори: загальна чисельність працівників організації; конкретні умови та характерні особливості організації, пов'язані зі сферою її діяльності, масштабами, різновидами окремих виробництв, наявністю філій; соціальна характеристика організації, структурний склад її працівників, їх кваліфікація; складність і комплексність завдань з управління персоналом; технічне забезпечення управлінської праці та ін.

Приклад 4.1. Наведіть розрахунок чисельності відділу кадрів, якщо: середньооблікова чисельність працівників підприємства - 2,5 тис. чол., а норми часу на оформлення на роботу - 0,5 год. /чол., звільнення з роботи – 0,6 год. / чол., оформлення пенсійних документів – 2,0 год./чол., а коефіцієнт обліку витрат часу на виконання робіт, не передбачених нормативами - 1,15.

Рішення:

$$C = \frac{T_i * K_i}{\Phi} = \frac{2,5 * (0,5 + 0,6 + 2) * 1,15 * 1000}{2028} = 4,4 = 4 \text{ інспектора}$$

Приклад 4.2. Розрахувати коефіцієнт плинності кадрів, якщо чисельність працівників підприємства на початок року 4750 осіб, звільнено протягом року 428 осіб, у тому числі за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни 305, прийнято протягом року 412 осіб.

Рішення:

$$Ч_k = 4750 - 428 + 412 = 4734 \text{ осіб}$$

$$Ч_{cp} = (4750 + 4734) : 2 = 4742 \text{ осіб}$$

$$K_{пк} = (305/4742) * 100 = 6,4 \%$$

Приклад 4.3. Розрахувати чисельність працівників підприємства на кінець року, якщо чисельність працівників підприємства на початок року 2680 чол., чисельність звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни 215 чол. ($Ч_{зв}$), коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пк}$) 0,08.

Рішення:

$$Ч_{cn} = \frac{Ч^n + Ч^к}{2} \tag{4.1}$$

$$Ч^к = \frac{2 * Ч_{зв}}{K_{пк}} - Ч^n = \frac{2 * 215}{0,08} - 2680 = 2695 \text{ працівників}$$

Функції ВК:

1. Розробка поточних і перспективних планів комплектування кадрами з урахуванням зміни складу працюючих у зв'язку зі змінами поза і всередині підприємства.

2. Аналіз складу, ділових якостей фахівців підприємства з метою їх раціональної розстановки, підбору кадрів на заміщення посад, що входять в номенклатуру керівника підприємства, створення відповідних умов для творчої діяльності, підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня.

3. Організація роботи з вивчення ділових якостей та інших індивідуальних особливостей фахівців з метою підбору кадрів і резерву на висування, здійснення контролю за оновленням і поповненням.

4. Контроль за розміщенням і правильним використанням керівних працівників і фахівців в підрозділах підприємства.

5. Подання керівництву пропозицій щодо поліпшення розміщення і використання робочих кадрів.

6. Підготовка та систематизація матеріалів співбесід і реалізація рішень атестаційної комісії.

7. Оформлення прийому, переведення і звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положенням, інструкціями і наказами керівника підприємства, видача працівникам різного роду довідок.

8. Облік особового складу підприємства.

9. Зберігання та заповнення трудових книжок, ведення встановленої документації з кадрів.

10. Ведення обліку стажу працівників підприємства.

11. Підготовка матеріалів для подання робочих, фахівців і службовців до заохочень та винагород.

12. Підготовка (спільно з комітетом профспілки) документів, необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства і їх сім'ям, подання їх в органи соціального забезпечення.

13. Контроль за виконанням керівниками підрозділів постанов, наказів і розпоряджень з питань роботи з кадрами.

14. Вивчення руху кадрів, причин їх плинності, розробка заходів щодо її усунення.

15. Вживання заходів по працевлаштуванню звільнених.

16. Систематичний контроль і інструктаж працівників з обліку кадрів.

17. Контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і додержанням працівниками правил внутрішнього розпорядку.

18. Складання всієї необхідної звітності з питань кадрів.

Приклад 4.4. Визначити середню чисельність працівників за I квартал звітного року, якщо на 1 січня чисельність працівників становила 956 осіб, на 15 січня - 959 осіб, на 1 лютого - 951 осіб, на 15 лютого - 954 осіб, на 1 березня - 955 осіб, на 15 березня - 958 осіб.

Рішення:

$$\bar{q} = \left(\frac{956 \cdot 14 + 959 \cdot 17}{31} + \frac{951 \cdot 14 + 954 \cdot 14}{28} + \frac{955 \cdot 14 + 958 \cdot 17}{31} \right) : 3 = 955,6 = 956 \text{ осіб}$$

* **Приклад 4.5.** Визначити середню чисельність працівників за березень, якщо на 1 березня кількість працівників становила 503 осіб, на 10 березня - 542 осіб, на 18 березня - 515 осіб, на 25 березня - 548 осіб.

Крім відділу кадрів для вирішення соціальних завдань на підприємствах діють самостійні служби соціального забезпечення, при цьому ВК не є ні методичним, ні інформаційним, ні координуючим центром роботи. ВК структурно роз'єднані з відділами організації праці і техні-

ки безпеки, юридичним відділом і іншими підрозділами, які також виконують певні функції управління персоналом.

Від цехів і відділів ВК отримує заявки на робочих і фахівців; характеристики на працівників, які подаються до заохочення і нагородження; матеріали на порушників трудової дисципліни і порушників громадського порядку; графіки відпусток працівників підрозділу.

У цеха і відділи ВК подає відомості про порушників трудової і виробничої дисципліни; копії наказів, пов'язаних з прийомом, переміщенням та звільненням працівників; копії наказів з питань трудової дисципліни, зміни правил внутрішнього трудового розпорядку.

В юридичний відділ ВК представляє накази на візування.

Від комісій профкому і цехових комітетів профспілки ВК отримує матеріали про випадки порушення правил внутрішнього розпорядку і трудової дисципліни; пропозиції для обговорення фактів антигромадських вчинків, прогулів і т.п.; відомості про порушників громадського порядку; матеріали на звільнення за порушення трудової дисципліни, за скороченням штатів, за інвалідністю.

Від відділу організації праці та заробітної плати ВК отримує штатний розклад на керівників, фахівців, службовців, робітників погодинної роботи і інших категорій працюючих, а також всі зміни штатного розкладу; розрахунки потреби робочої сили по підрозділах. ВК в зазначені відділи подає відомості про облікову кількість працівників; прогули, порушення громадського порядку; дані про плинність робочих кадрів по цехам.

З бухгалтерії ВК отримує довідки про зарплату для оформлення пенсій за віком та інвалідності. У бухгалтерію ВК представляє таблиць обліку робочого часу; лікарняні листи для оплати; відомості про прийом, звільнення, чергових відпустках працівників підприємства; проекти наказу про прийом, звільнення і переміщення матеріально відповідальних осіб.

4.2 Основи кадрового планування в організації

Сутність кадрового планування полягає в наданні людям робочих місць у потрібний момент часу і необхідній кількості відповідно до їх здібностей, схильностями і вимогами виробництва.

Середня чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості визначається шляхом ділення загальної кількості людино-годин, за які була нарахована заробітна плата, на табельний фонд робочого часу, встановлений з урахуванням тривалості робочого тижня відповідно до законодавства або колективним договором.

Приклад 4.6. Розрахувати чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості (ЕПЗ) (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 Розрахунок чисельності в еквіваленті повної зайнятості

Показник	Категорії працівників за нормою робочого часу		
	Виробництво	Заводоуправління	Охорона
1.Норма тривалості робочого часу	158,4	176	165,5
2.Оплаченне робочий час, людино-годин	63201,6	10008	2784
У тому числі час надурочних робіт	432	-	-
3.Оплаченне робочий час для розрахунку працівників в еквіваленті повної зайнятості	62769,6	10008	2784
4 Кількість працівників в ЕПЗ	396	57	17

* **Приклад 4.7.** За звітний період 97 працівниками відпрацьовано 179030 людино-годин. Визначити середню чисельність працівників, якщо фонд робочого часу одного працівника становить 1995 годин.

Кадрове планування в організації включає кадрові стратегії, цілі завдання, заходи.

Кадровими стратегіями можуть бути: розробка основ майбутньої кадрової політики організації; створення можливості посадового або професійного просування працівників; забезпечення розвитку кадрів для виконання робіт нової кваліфікації та адаптації їх знань до змінних умов виробництва.

Кадрова мета - це визначення конкретних результатів організації і кожного працівника, що впливають з кадрової стратегії.

У планування кадрових задач входить забезпечення організації в потрібний час, в потрібному місці, в потрібній кількості і відповідною кваліфікацією таким персоналом, який необхідний для досягнення цілей.

Кадрові заходи передбачають розробку плану для реалізації конкретних цілей і завдань організації і кожного працівника, а також визначення витрат на реалізацію плану кадрових заходів.

Кадрове планування має багато вимірів. За часом воно класифікується на: довгострокове, середньострокове і короткострокове. За ступенем охоплення планування ділиться на: стратегічне, тактичне та оперативне. Кожен з цих видів планування має свої цілі, заходи і потенціали по групах функцій кожної підсистеми системи управління персоналом.

При стратегічному плануванні йдеться про проблемно-орієнтованом, довгостроковом плануванні (на період від трьох до десяти років). Стратегічне планування орієнтоване в першу чергу на певні

проблеми. У стратегічне планування повинна включатися інформація про технічну політику організації і довгостроковій виробничій програмі.

Під тактичним плануванням можна розуміти середньо орієнтоване перенесення кадрових стратегій на конкретні проблеми управління персоналом (терміном від одного року до трьох). В тактичному плані в порівнянні зі стратегічним кадровим плануванням значно детальніше диференціювання фіксуються подробиці кадрових заходів.

Оперативне кадрове планування може бути охарактеризоване як короткострокове (строком до одного року), орієнтоване на досягнення окремих оперативних цілей. Оперативний план містить точно позначені цілі і конкретні заходи, спрямовані на досягнення цих цілей, в також виділяються матеріальні засоби із зазначенням їх виду, кількості і часу. Оперативні плани відрізняються детальною розробкою подробиць, тому вони краще піддаються контролю, ніж глобальні стратегічні плани.

Приклад 4.8. Визначити зміну потреби в робочих цеху, якщо обсяг робіт збільшиться на 25%, а трудомісткість знизиться на 12%.

Рішення: $1,25 * 0,88 = 1,10$

Потреба в працівниках збільшиться на 10%.

Приклад 4.9. Визначити зміну потреби в робочих, якщо обсяг робіт зменшився на 5%, а норма виробітку збільшилася на 12%.

Рішення: $0,95 : 1,12 = 0,848$

Потреба в чисельності знизиться на 15,2%.

Приклад 4.10. Визначити зміну потреби в персоналі, якщо в наслідок:

- зменшення обсягу роботи планується скоротити кількість робочих місць на 15 одиниць;
- скорочення втрат робочого часу на 85 людино-годин є можливість ущільнити персонал;
- суміщення професій планується збільшити коефіцієнт суміщення на 2% при штаті 752 чоловік.

Рішення: $\Delta Ч = 15 + \frac{85}{169} + 752 * 0,02 = 30,5$ осіб

Основні вимоги до кадрового планування: гнучкість, еластичність (можливість коригування планів); використання прогнозування; коорди-

нація окремих планів (за часом, за функцією); «охорона» даних про персонал.

4.3 Планування та прогнозування потреби в персоналі

Якісна потреба в персоналі - це потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог до персоналу.

* **Приклад 4.11.** Рівень складності виконуваної роботи тарифікується по середньому розряду 4,6. Який бригаді слід доручити виконання даної роботи (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 Розрахунок середнього розряду бригаді

Розряд	Чисельність працівників в бригаді		
	Бригада 1	Бригада 2	Бригада 3
3	2	2	4
4	12	5	8
5	5	8	10
6	1	7	2
* середній розряд			

* **Приклад 4.12.** Якби при прийомі на роботу у вас була можливість вибору психічних і фізичних навантажень, ви б вважали за краще:

Умови	Відповідь А	Відповідь Б
1. Працювати	В першу зміну з 8 до 15	У другу зміну з 11 до 18
2. Мати в підпорядкуванні	5 працівників	9 і більше працівників
3. Виполнять службові відрядження	2 рази в місяць	5 і більше разів на місяць
4. Мати перерву на обід	Строго встановлений, як у всіх	На свій розсуд, коли є бажання його зробити
5. Мати	Чіткий заздалегідь встановлений графік відпустки	Можливість міняти час відпустки і розривати його на частини
6. У роботі	Не мати понаднормових годин	Мати понаднормові години, якщо цього вимагає виробничий процес
7. Віддати перевагу	Начальника протилежної статі	Мати начальника тієї ж статі
8. Проводити наради	Регулярно по кожному випадку невдач, прорахунків, конфліктів і т.д.	У міру необхідності, на свій розсуд, а частіше одноосібно приймати рішення щодо покарання і заохочення

Кількісна потреба в персоналі планується за допомогою визначення його розрахункової чисельності та її порівняння з фактичною забезпеченістю на певний плановий період.

Методи розрахунку явочної чисельності:

1) за трудомісткістю

$$Ч_{яв} = \frac{Q \cdot H_{TP}}{\Phi_K}, \quad (4.2)$$

де Q – обсяг робіт, H_{TP} – нормативна (питома) трудомісткість одиниці робіт, Φ_K – календарний фонд робочого часу.

Приклад 4.13. Визначити явочний контингент ремонтних робітників, якщо річна програма ремонту вагонів 3500 одиниць, трудомісткість ремонту 48 людино-годин на 1 вагон.

Рішення:

$$Ч_{яв.} = \frac{3500 \cdot 48}{169 \cdot 12} = 82,8 = 83 \text{ робітника}$$

* **Приклад 4.14.** Визначити явочний контингент робітників, якщо трудомісткість виготовлення деталі 0,25 людино-годин. Обсяг робіт за місяць 45260 деталей. Фонд робочого часу становить 173 годину.

2) за виробітком

$$Ч_{яв} = \frac{Q}{B}, \quad (4.3)$$

де Q – обсяг робіт за період, B – норма виробітку 1 робочого за період

Приклад 4.15. Визначити явочний контингент працівників, якщо обсяг роботи за місяць становить 45800. Змінна норма виробітку робочого 17 деталей. Один робітник за місяць відпрацьовує 24 зміни.

Рішення:

$$ч = \frac{45800}{17 \cdot 24} = 112 \text{ працівників}$$

3) по змінному нормативу чисельності

$$Ч_{яв} = H_{зм} \cdot K_{зм}, \quad (4.4)$$

де $H_{зм}$ – змінний норматив чисельності, $K_{зм}$ – кількість робочих змін

Приклад 4.16. Визначити явочний контингент слюсарів, якщо змінний норматив чисельності 20 осіб. Слюсаря працюють у 2 зміни.

Рішення: $Ч = 20 * 2 = 40$ чоловік.

4) за нормою обслуговування на об'єкт

$$Ч_{яв} = H_{обс} \cdot n, \quad (4.5)$$

де $H_{обс}$. – норма обслуговування на об'єкт, n – кількість об'єктів

Приклад 4.17. Визначити явочну чисельність технічних працівників, які обслуговують 240 об'єктів. Норма обслуговування: на 8 об'єктів - 3 людини. Працівники працюють у 2 зміни.

Рішення: $Ч_{яв} = \frac{240}{8} \cdot 3 \cdot 2 = 180$ працівників

5) за штатним розкладом

б) в зарубіжній практиці часто використовується «агрегат-метод». Він показує залежність розраховується чисельності від кількості обслуговуваних машин, агрегатів та інших об'єктів. Цей метод можна назвати методом розрахунку за нормами обслуговування об'єктів:

$$Ч_{яв} = \frac{Q * K_{зав.}}{H_{обс.}}, \quad (4.6)$$

де Q – кількість об'єктів, $K_{зав.}$ – коефіцієнт завантаження обертів, $H_{обс.}$ – норма обслуговування на об'єкт

У свою чергу, норми обслуговування визначаються за формулою (4.7):

$$H_{обс} = \frac{T_{кор}}{\sum (t_{egi} * n_{pi}) + T_g} \quad (4.7)$$

де n - кількість видів робіт з обслуговування об'єкта, t_{egi} - час, необхідний для виконання одиниці обсягу i - ого виду робіт; n_{pi} - число одиниць i - ого виду робіт на одиницю устаткування або іншого об'єкта розрахунку; $T_{кор}$ - корисний фонд часу працівника за день (зміну); T_g -

час, необхідний для виконання працівником додаткових функцій, які не включаються до t_{egi} .

Приклад 4.18.

Таблиця 4.3 Розрахунок чисельності персоналу з обслуговування комплексу агрегатів

Вид робіт	Час виконання операції, чол.	Кількість операцій за зміну
1. Завантаження агрегату	0,02	60
2. Контроль робочого процесу	0,08	120
3. Вивантаження агрегату	0,03	60
Кількість агрегатів		8
Коефіцієнт завантаження		1,5
Корисний фонд часу одного робітника за зміну, година		7
Час на додаткові операції з обслуговування агрегату, година		1,4

Рішення: норма обслуговування:

$$N_{обс} = \frac{7}{0,02 * 60 + 0,08 * 120 + 0,03 * 60 + 1,4} = 0,5 \text{ об'єкта}$$

чисельність

$$Ч = \frac{8}{0,5} * 1,5 = 24 \text{ працівника}$$

Розрахунок фактичної потреби враховує необхідність покриття планового або позапланового вибуття персоналу, а також його планове надходження. Як планове надходження слід розглядати повернення співробітників після навчання, служби в армії, тривалої відпустки і т.д. До планового вибуття персоналу відноситься скорочення чисельності в зв'язку з реорганізацією виробництва або послуг, з реорганізацією організації; відрядження співробітників на навчання, стажування і т.д.; призов до армії, вихід на пенсію.

До позапланових причин вибуття персоналу відносяться звільнення за власним бажанням; звільнення з ініціативи адміністрації; тривала хвороба співробітника; додаткові відпустки; позаплановий призов до армії; незапланований вихід на пенсію і т.д. У цих випадках планування вибуття кадрів може проводитися на основі статистичних даних про вивільнення за вказаними причинами за останні 3-5 років.

Прогнозування потреби в персоналі будується на основі аналізу прогнозів попиту і пропозиції для визначення перспективної нестачі або надлишку кадрових ресурсів. Головним завданням прогнозування є встановлення впливу тенденцій розвитку ринку на зміну потреб в персоналі.

4.4 Планування та аналіз показників з праці

До показників з праці відносяться: чисельність персоналу; структура персоналу; показники стану і руху кадрів; робочий час; витрати на персонал; середньомісячна зарплата; продуктивність праці і т.д.

Загально визнаним для країн ринкової економіки інтегральним показником, який включає в себе всі витрати, пов'язані з функціонуванням людського фактора, є «витрати на персонал». Витрати на придбання та використання персоналу діляться на зовнішні і внутрішні. І перші і другі можуть бути одноразовими і поточними (Додаток Е).

У витрати на персонал входять: витрати на заробітну плату; виплати роботодавця за різними видами соціального страхування; витрати організації на різного роду спеціальні виплати і пільги; витрати на утримання соціальної інфраструктури; витрати на утримання соціальних служб, на навчання і підвищення кваліфікації персоналу; витрати на виплату дивідендів і покупку пільгових акцій.

Основну частину витрат на персонал займає фонд оплати праці. Існує кілька методів визначення планової величини ФОП. Найбільш повно вимогам ринку відповідає метод на основі приростного нормативу. При розрахунку приростного нормативу виділяється умовно-постійна частина заробітної плати співробітників (оплата праці тимчасових робітників, керівників, спеціалістів та інших службовців) і змінна частина (зарплата робочих-відрядників). При цьому весь приріст розраховується тільки на змінну частину. Формула приростного нормативу:

$$H_z = \frac{\alpha_n^{\circ} (I_o * I_c * I_m - 1)}{I_o - 1}, \quad (4.8)$$

де α_n° – питома вага змінної частини заробітної плати в загальному фонді (базовий період); I_o – коефіцієнт, що враховує зростання обсягу виробництва; I_c – коефіцієнт, що враховує структурні зрушення у випуску продукції; I_t – коефіцієнт, що враховує плановане зниження трудомісткості продукції.

Приклад 4.19. Розрахувати величину приростного нормативу при заданих умовах: питома вага змінної частини заробітної плати 45,3 %; приріст обсягу виробництва 15,8 %; структурні зрушення продукції, що випускається 7,1 %; нормативне завдання по зниженню трудомісткості 6,2 %.

Рішення: величина приростного нормативу складає:

$$H_z = \frac{0,453 * (1,158 * 1,071 * 0,938 - 1)}{1,158 - 1} = 0,468 \text{ або } 46,8 \%$$

Для того, щоб забезпечити взаємну ув'язку величини фондів оплати праці підрозділів з єдиним фондом оплати праці організації і не допустити її перевитрати, доцільно розділити фонди оплати праці підрозділів на 2 частини:

- нормативну частину, розраховану за допомогою приростного нормативу;

- заохочувальний фонд оплати праці, величина якого буде залежати як від внеску колективу даного підрозділу в кінцеві результати роботи організації в цілому, так і від величини єдиного фонду оплати праці.

В умовах ринку і конкуренції змінюється послідовність етапів планування, виникають нові взаємозв'язки і співвідношення між плануванням і аналізом показників по праці, завдання планування і аналізу тісно переплітаються. При цьому можна виділити три види аналізу: попередній, поточний, перспективний. Попередній аналіз передуює розробці планових показників. Це абсолютно нова група аналітичних задач для вітчизняних підприємств.

Для їх вирішення необхідна інформаційна база - банк даних про організації - конкурентів. Зіставлення зовнішніх даних з власними показниками дасть можливість організації визначити стратегію свого подальшого розвитку, встановити орієнтири, і гранично допустимі показники при плануванні праці, які забезпечували б конкурентоспроможність колективу, можливість зайняти і утримати свою нішу на ринку.

Завдання поточного аналізу спрямовані на вивчення головним чином внутрішніх факторів діяльності організації, на виявлення відхилень фактичних показників від запланованих і причин цих відхилень. При цьому дані, отримані в результаті аналізу, повинні зіставлятися не тільки з плановими показниками своєї організації, а й в першу чергу з показниками конкурентів.

Планування продуктивності праці - це визначення рівня продуктивності праці і темпів її зростання, що забезпечують конкурентоспроможність організації. Традиційними методами планування продуктивності праці є метод прямого рахунку і пофакторний метод.

Приклад 4.20. Розрахувати продуктивність праці (табл. 4.4)

Таблиця 4.4 – Розрахунок продуктивності праці

Показник	Базовий рік	План
1. Обсяг робіт, тис. одиниць	45760	46904
2. Чисельність	260	* 247
3. Зниження трудомісткості, %		5
* 4. Продуктивність праці, тис. одиниць	176,09	189,9

Рішення: визначення планової продуктивності праці
 $260 * 0,95 = 247$

Ріст продуктивності праці

$189,9/176,0 = 1,079$ т.е. на 7,9%;

Приклад 4.21. Зробити факторний аналіз річного виробітку робочого

Показник	Ум. позначення	План	Факт
Обсяг робіт за рік, штук	Q	24000	25800
Відпрацьовано днів	D	208	201
Середня тривалість робочої зміни, годин	T	8	7,5
Годинний виробіток робочого, штук	B	14,423	17,114

Рішення:

$$\Delta Q = Q^{\phi} - Q^n = 25800 - 24000 = 1800 \text{ штук}$$

$$\Delta Q(D) = \Delta D * T^n * B^n = -7 * 8 * 14,423 = -807,7 \text{ штук}$$

$$\Delta Q(T) = D^{\phi} * \Delta T * B^n = 201 * (-0,5) * 14,423 = -1449,5 \text{ штук}$$

$$\Delta Q(B) = D^{\phi} * T^{\phi} * \Delta B = 201 * 7,5 * 2,691 = 4056,7 \text{ штук}$$

Перевірка:

$$-807,7 - 1449,5 + 4056,7 = 1799,5 = 1800 \text{ штук}$$

Список літератури

1. Стратегія розвитку Харківської області на період до 2020 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://kharkivoda.gov.ua/content/documents/431/43045/files/new-563_SRR2020.pdf
2. Панченко, С.В. Социально-экономические аспекты высокоскоростного железнодорожного транспорта: Учебник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, А.А. Каграманян. – Харьков: «Диса плюс», 2016. – 232 с.
3. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
4. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
5. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
6. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
7. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
8. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
9. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
11. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
12. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
13. Дикань, В. Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, Ю.В. Елагін, Т.Г. Сухорукова. - Х.: УкрДАЗТ, 2012. – 277 с.

Додатки

Додаток А – Загальна характеристика методів управління персоналом

Адміністративні "батіг"	Встановлення держзамовлень. Формування структури управління. Затвердження адміністративних норм і нормативів. Правове регулювання. Видання наказів, вказівок, розпоряджень. Інструктування. Відбір, підбір і розстановка кадрів
	Затвердження методик і рекомендацій. Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації. Розробка іншої регламентуючої документації. Встановлення адміністративних санкцій і заохочень.
Економічні "пряник"	Техніко-економічний аналіз. Техніко-економічне обґрунтування. Техніко-економічне планування. Економічне стимулювання. Фінансування. Мотивація трудової діяльності. Оплата праці. Капіталовкладення. Кредитування. Ціноутворення.
	Участь в прибутках і капіталі. Встановлення економічних норм і нормативів. Страхування. Встановлення матеріальних санкцій і заохочень
Соціально-психологічні (переконання)	Соціально-психологічний аналіз. Соціально-психологічне планування. Створення творчої атмосфери. Участь працівників в управлінні. Соціальна і моральна мотивація і стимулювання
	Задоволення культурних і духовних потреб. Формування колективів, груп. Створення нормального психологічного клімату. Встановлення соціальних норм поведінки. Розвиток у працівників ініціативи та відповідальності. Встановлення моральних санкцій і заохочень (подяку, догану, грамоти, листи подяки батькам, дошка пошани).

Додаток Б - Нормативно-методичні документи системи управління персоналом

Групи	Зміст документів	Приклади норм, нормативів і документів
Нормативно-довідкові документи	включають норми і нормативи, необхідні при вирішенні задач організації і планування праці в сфері матеріального виробництва і управління	1) Первинні операційні норми часу і розцінки; норми часу на виконання управлінських процедур 2) Похідні норми і нормативи, отримані на основі первинних (зведені норми трудових витрат на виготовлення продукції) 3) Норми, встановлені вищестоящими організаціями або в централізованому порядку (норми оподаткування фонду оплати праці; розмір по-дохідного податку з фізичних осіб)
Документи організаційного, організаційно-розпорядчого та організаційно-методичного характеру	Регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників сі теми управління персоналом; містять методи і правила виконання робіт з управління персоналом	1) Законодавчі акти з питань праці і кадрів 2) Укази Президента, постанови і розпорядження Уряду з питань праці, оплати праці, зайнятості і т.п. 3) Керівні документи (положення, інструкції, методичні вказівки, правила) і інші документи Мінпраці та інших державних органів 4) Накази, положення, інструкції; методичні вказівки, правила та інші документи міністерства, держкомітету, відомства, якщо їм підпорядковується організація 5) Накази, положення, правила та інші документи, що видаються керівником організації або відповідними підрозділами з питань праці, чисельності, оплати праці і т.п.
Документи технічного, техніко-економічного характеру, економічного характеру	містять правила, норми, вимоги, які регламентують стандарти всіх категорій і видів	Норми планування приміщення і робочих місць. Стандарти якості, ТО на продукцію. Годинна тарифна ставка. Коефіцієнти відрахувань до пенсійного фонду. Коефіцієнт доплати за понаднормові роботи. Нормативи організації праці керівників інженерних підрозділів

Додаток В - Опис основних типів організаційних культур

Ознаки організаційної культури	Тип організаційної культури			
	Опікунська	Підприємницька	Бюрократична	Праксіологічна
Тип спільної діяльності	Спільно-взаємодіючий	Спільно-індивідуальний	Спільно-послідовний	Спільно-творчий
Тип особистості	"Слухняний"	"Пасіонарний"	"Технологічно дисциплінований"	"Професійний"
Цінності	Колективні цінності	Індивідуальні цінності	Цінності диктуються технологією і спеціалізацією	Цінності професійного зростання
Форма власності	Общинна	Приватна	Державна	Кооперативна
Механізм розподілу	Черга	Аукціон	Раціонування	За вкладом
Управлінська роль, яка вперше з'явилася	Керівник	Адміністратор	Організатор	Управлінець
Механізм управління	Сценування	Планування	Оргпректування	Програмування
Оцінка результатів	Ритуал, традиції	Прибуток	Думка керівника	Досягнення цілей

Додаток Г Характеристика основних типів організаційних культур

Характеристики організації	Тип організаційної культури			
	Опікунська	Підприємницька	Бюрократична	Праксіологічна
Організація на- правляється	згодою із загальною ідеєю розвитку підприємства	вільною ініціативою членів колективу	сильним керівництвом з боку адміністрації	всебічним колективним обговоренням
Виникаючі про- блеми вирішу- ються на основі	вихідного узгодження більшості цілей і завдань підприємства	індивідуальної творчості окремих членів колективу	ясного формулювання з боку керівництва	активної взаємодії і співпраці керівництва і членів колективу
Лідерство ґрунту- ється на	поділюваних поглядах про напрямки розвитку організації	наявності авторитету і визнання	адміністративної влади і службового становища	сприяння контакту і співпраці
Повсякденна робота	здійснюється при мінімальному втручанні з боку керівництва	виконується і видозмінюється кожним по своєму	залежить від незмінності курсу і активності керівництва	постійно перевіряється для більшої досконалості
Робочі обов'язки і відповідність	реалізуються з автоматичною точністю	виходять такими, якими їх роблять люди	пропонуються і закріплюються документально	поділяються і змінюються за потре-
Бажання і інтереси окремих праців- ників	оцінюються за ступенем їх узгодженості з цілями організації	вважаються більш важливими, ніж інтереси підприємства в цілому	підпорядковуються інтересам організації	узгоджуються з інтересами організації шляхом домовленостей
Керівництво	задає напрямок і цілі роботи, зводячи до мінімуму втручання в робочий процес	дає фахівцям виконувати роботу так, як вони вважають за потрібне	визначає лідерів і можливі напрямки розвитку підприємства	заохочує групове взаємодія і співпраця у вирішенні виробничих за-
Розбіжності і конфлікти	відбивають факт розбіжності індивідуальних думок із загальними цілями і завданнями	є продуктивним вираженням індивідуальних особливостей і розходжень співробітників	загрожують стабільності і заважають роботі колективу	вважаються необхідними для ефективного вирішення проблеми, якщо тільки вони не затягуються
Тип лідера, існую- чий в організації	лідер, який несе в колектив місію, бачить майбутнє, якому довіряють члени колективу	лідер, який організує ефективні комунікації всередині колективу	лідер, який тримає у функціональній та емоційній залежності членів колективу	лідер, положення якого визначається професіоналізмом і компетентністю

Додаток Д Поведінка різних типів особистості в конфліктах

Особливості поведінки	Кроки до вирішення конфлікту
Тип Р (розумовий). Вимагає чіткості, ясності, зосередження на фактах» а не на емоціях. Вважає конфлікт неминучим явищем, але корисним для посилення творчості. Намагається розібратися в суті і виробити підхід до вирішення конфлікту. Прораховує варіанти. Побоюється втрати самоконтролю.	Не заважати іншим виражати емоції: бути може, це допоможе вирішити конфлікт.
Тип В (відчуває). Прагне до згоди. Конфлікт - дисгармонія, якої слід уникати будь-якою ціною. Зосереджений на власних емоціях, відчуває почуття провини за подію. Вимагає обліку власних почуттів, беручи до уваги думки обох сторін конфлікту. Прогнозує ставлення до проблеми і наслідків конфлікту. Побоюється до втрати самоконтролю.	Бути прямолінійним, не боятися конфронтації, прямо висловлювати свою думку, не мучитися почуттям провини за те, що відбувається і за свою надмірну емоційність. Відвертість може сприяти просуванню до вирішення конфлікту.
Тип Е (екстраверсія). Прагне винести конфлікт у поза і публічно обговорити. Мета - сказати щось таке, що вирішить конфлікт, тому багато зайвих слів, що іноді викликають додаткову суперечку на тему "хто що сказав і що мав на увазі". Іноді забуває, що сказав раніше. Буває надмірно категоричним і самовпевнений в частині визначення рішення.	Починати проговорювати і обговорювати проблеми після етапу їх осмислення. Запропонувати сторонам письмово викласти свою точку зору, обмінятися цими записками, обміркувати їх. Припинити говорити, озирнутися, вислухати інших і намагатися зрозуміти їх.
Тип І (інтроверсія). Конфлікт - важкий фізичний стрес. Прагнути побути на самоті, обміркувати ситуацію, зберегти спокій, холодність, розсудливість.	Спробувати зрівняти шанси, особливо з екстравертом. Запропонувати обмінятися письмовим викладом позицій та обміркувати їх у спокійній обстановці. Висловити свою думку і допомогтися, щоб його почули
Тип С (сенсорний, реальний). Сприйняття інформації, пов'язаної з конфліктною ситуацією, конкретний, детальний, акцент робиться на реальні факти, слова, події.	Звертати увагу не тільки на факти, але і на супутні обставини, що перебувають за межами даної ситуації.
Тип Н (інтуїтивний). Сприйняття інформації: головна - підтекст, сенс. Прагнути піти від конкретики, розглядати проблему як частина чогось більшого, інколи глобального.	Не ухилятися від суті проблеми, відхід від специфіки до спільного не завжди ефективним, оскільки рішення може знаходитися як раз в області специфіки.
Тип Ш (вирішальний). Прагнути до впорядкованості, незаплановані зміни сприймає як негативні. Демонструє переконаність у своїй правоті, претендує на знання єдино правильної відповіді, категоричний. При опорі може "закритися" або "впасти в раж".	Зрозуміти просту істину, що не завжди буваєш прав. Прагнути бачити не чорно-білому світлі, а вловлювати відтінки. Зрозуміти, що з людиною, яка вважає себе у всім правим, дуже важко мати справу.
Тип М (сприймаючий). Прагнути побачити речі з нової сторони. Залишається відкритим і гнучким, "розривається" між варіантами. З точки зору вирішального типу веде себе "ненадійне", здатний "забалакати" проблему.	Визначити чітку позицію у відповідності зі своєю переконаністю і відстоювати її. Гнучкість не завжди продуктивним, а оптимум не завжди досяжний.

Додаток Е Витрати на придбання та використання персоналу

	Зовнішні	Внутрішні
Одноразові	Оплата договірних відносин з ВНЗ. Оплата послуг комерційних структур з підбору та підготовки персоналу	Інвестиції, пов'язані з обладнанням нових робочих місць і переоснащенням існуючих. Вкладення коштів у додаткове будівництво і оснащення об'єктів соціальної інфраструктури, навчальних підрозділів і т. д.
Поточні	Витрати на збір і аналіз інформації в області маркетингу персоналу. Витрати на рекламу, Представницькі витрати. Відрядження співробітників маркетингових служб.	Витрати на оплату праці нових працівників або працівників з новою кваліфікацією, витрати по оплаті соціальних потреб та ін.