

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Методичні рекомендації
до вивчення дисципліни «Технології управління персоналом»
для студентів спеціальності 051 – «Економіка»
освітній рівень «Магістр з економіки»
освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

Затверджено на засіданні кафедри
«Економіка, менеджмент та
комерційна діяльність»,
протокол № 1 від 29.08. 2018 р.

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Технології управління персоналом» для студентів спеціальності 051 – «Економіка», освітній рівень «Магістр з економіки», освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці» // Укл.: Сочинська-Сибірцева І.М. – Кропивницький: ЦНТУ, 2018. – 58 с.

Укладач: Сочинська-Сибірцева І.М., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

Рецензенти: Сторожук О.В., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету
Орлова А. А., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

© Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Технологія управління персоналом» для студентів спеціальності 051 – «Економіка», освітній рівень «Магістр з економіки», освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»/Укл. Сочинська-Сибірцева І.М.2018. Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності.
Електронний варіант 2018

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Мета, предмет і завдання навчальної дисципліни	5
2. Тематичний план дисципліни «Технології управління персоналом»	7
3. Зміст програми дисципліни «Технології управління персоналом»	8
4. Методичні рекомендації до вивчення тем дисципліни	10
Тема 1: Поняття категорії «Технологія управління персоналом». Види технологій управління персоналом	10
Тема 2: Технологічна зрілість підприємства як інструмент вибору ефективної технології управління персоналом	13
Тема 3: Технології дослідження людських ресурсів на підприємстві	16
Тема 4: ABC-технологія в системі управління персоналом	19
Тема 5: Побудова організаційної структури системи управління персоналом на підприємстві	22
Тема 6: Технологія впровадження функціонально-вартісного аналізу в практику діяльності кадрової служби підприємства	24
Тема 7: Технологія управління поведінкою персоналу	26
Тема 8: Технологія оцінки персоналу	30
Тема 9: Технологія управління кадровою безпекою на підприємстві	34
Тема 10: Технологія управління професійним розвитком працівників	37
Тема 11: Технологія управління залученістю персоналу	39
Тема 12: Ефективність технологій управління персоналом на підприємстві	43
5. Тести для контролю знань	46
6. Список рекомендованої літератури	55

ВСТУП

Для успішної діяльності підприємства, досягнення працівниками високих результатів, усі процеси, процедури, методи й функції управління, зокрема й управління персоналом, мають бути побудовані на принципах технологічності. Система управління персоналом має сприяти одержанню максимальної віддачі від співробітників організації, ефективному використанню їхнього потенціалу, їхніх знань, умінь, навичок, інтелектуальних здібностей. З цією метою для кожного виду робіт з персоналом необхідно встановлювати чіткі цілі та завдання, правила, вимоги, процедури і методи, фіксувати їх у відповідних нормативних документах-стандартах, положеннях та інструкціях. Уся робота з персоналом має здійснюватися на підставі чіткого дотримання встановлених нормативів, регламентів і регулярно оцінюватись.

Обов'язковою складовою має бути корегування цілей, правил, вимог, процедур і методів відповідно до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. При цьому важливе значення має обґрунтування економічної доцільності використання різних методичних прийомів і практичних інструментів у практиці управлінні персоналом. Неодмінною ознакою технологічності управління персоналом також є його інноваційна спрямованість, використання нових підходів до підбору, залучення і використання персоналу.

Знання основ теорії та володіння практичними навичками в галузі сучасних персонал-технологій є особливо цінними для менеджерів з персоналу. Діяльність менеджера з персоналу (HR-менеджера) нині важко уявити без використання сучасних практичних інструментів, методичних засобів і процедур. За умов високої конкурентної боротьби за компетентних фахівців менеджери повинні вміти знайти на ринку праці потрібних фахівців, зацікавити їх роботою в організації, створити необхідні умови для максимально ефективного використання їхнього потенціалу. Тому від уміння грамотно використовувати сучасні методичні прийоми, інструменти і процедури підбору, наймання і використання персоналу в організації, обґрунтовувати їхню доцільність за різних економічних умов залежатиме як ефективність функціонування служби персоналу і організації загалом, так і реалізація менеджерами з персоналу особистих цілей, а також програми службово-професійного зростання працівників.

1. МЕТА, ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Технології управління персоналом - це сукупність методичних засобів, прийомів і процедур здійснення процесів підбору, наймання та використання персоналу в організації, розроблених відповідно до поставлених цілей і завдань підприємства.

Знання основ теорії та володіння практичними навиками у сфері сучасних HR-технологій є особливо цінними для студентів, які навчаються за магістерськими програмами, оскільки саме вони - це майбутні професіонали та керівники. Своїм умінням якісно використовувати сучасні методичні прийоми, інструменти і процедури підбору, залучення й використання персоналу в організації, обґрунтовувати їх доцільність за різних економічних умов HR-менеджери забезпечать ефективність функціонування служби управління персоналом та підприємства в цілому.

Мета дисципліни - формування у студентів системи теоретичних і прикладних знань у галузі використання сучасних персонал-технологій у практиці управління підприємствами.

Об'єктом дисципліни «Технології управління персоналом» є процес управління персоналом.

Предметом навчальної дисципліни є технології управління персоналом: методичні засоби, прийоми і процедури.

Завданням навчальної дисципліни є одержання студентами сучасних знань з персонал-технологій, формування у них навичок і вмінь самостійно обирати ефективні методи та розробляти процедури щодо залучення та використання персоналу, розвиток здібностей до науково-дослідної роботи, а також самостійності та відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті рішень з підбору та оцінювання працівників.

Завдання дисципліни полягають у формуванні у студентів відповідних компетенцій. Майбутні фахівці повинні:

знати:

- технології аналізу робіт і розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади;
- методи пошуку й залучення кандидатів на вакантні посади;
- технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади;
- організаційне, методичне і документаційне забезпечення проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади;
- технології використання психологічних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади: лінгвістичного аналізу мови, тестування, графологічної експертизи;
- види аутсорсингових послуг в управлінні персоналом;
- основні етапи розроблення й реалізації аутсорсинг-проекту;
- стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій;
- технології розроблення проекту виведення персоналу зі штату організації;

- технології розроблення організаційно-технічного і методичного забезпечення оцінювання працівників;
- інформаційні технології в управлінні персоналом;
- показники і методи оцінювання ефективності технологій управління персоналом.

володіти навичками:

- аналізу робіт і розроблення вимог до претендентів на вакантні посади;
- пошуку і залучення кандидатів на вакантні посади;
- підготовки і проведення структурованого інтерв'ю;
- розроблення плану рекрутування;
- обґрунтування економічної доцільності використання лізингових послуг в управлінні персоналом;
- обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату організації;
- розроблення організаційно-технічного і методичного забезпечення оцінювання працівників;
- розроблення комплексної методики оцінювання працівників.

Навчальна дисципліна «Технології управління персоналом» покликана формувати у студентів компетенції, необхідні для виконання фахових завдань за відповідними посадами.

2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ «ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Теми	Кількість годин відведених на:			Години
	лекції	Практичні заняття	Самостійну роботу	всього
1	2	3	4	6
Тема 1. Поняття категорії «Технологія управління персоналом». Види технологій управління персоналом.	2	2	8	12
Тема 2. Технологічна зрілість підприємства як інструмент вибору ефективної технології управління персоналом	2	2	8	12
Тема 3. Технології дослідження людських ресурсів на підприємстві	4	2	6	12
Тема 4. АВС-технологія в системі управління персоналом	2	2	8	12
Тема 5. Побудова організаційної структури системи управління персоналом на підприємства (ОС СУП)	2	4	8	14
Тема 6. Технологія впровадження функціонально-вартісного аналізу в практику діяльності кадрової служби підприємства	2	4	8	14
Тема 7. Технологія управління поведінкою персоналу	2	2	8	12
Тема 8. Технологія оцінки персоналу	4	2	8	14
Тема 9. Технологія управління кадровою безпекою на підприємстві	2	2	8	12
Тема 10. Технологія управління професійним розвитком працівників	2	2	8	12
Тема 11. Технологія управління залученістю персоналу	2	2	8	12
Тема 12. Ефективність технологій управління персоналом на підприємстві	2	2	8	12
Всього за семестр	28	28	94	150

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1: Поняття категорії «технологія управління персоналом». Види технологій управління персоналом

План:

1. Сутність категорії «технологія управління персоналом»
2. Класифікаційні ознаки видів технологій управління персоналом
3. Характеристика сучасних технологій управління персоналом

Тема 2: Технологічна зрілість підприємства як інструмент вибору ефективної технології управління персоналом

План:

1. Поняття технологічної зрілості підприємства
2. Показники оцінки рівня технологічної зрілості підприємства
3. Сучасні моделі оцінки рівня технологічної зрілості підприємства

Тема 3: Технології дослідження людських ресурсів на підприємстві

План:

1. Поняття та етапи дослідження людських ресурсів
2. Прийоми розв'язання протиріч
3. Методи подолання психологічної інерції та розвитку творчого уявлення
4. Методи творчого пошуку

Тема 4: ABC-технологія в системі управління персоналом

План:

1. Основні принципи ABC-технології
2. Класифікація працівників на основі ABC-технології
3. Розробка кадрових заходів за результатами проведення ABC-технології

Тема 5: Побудова організаційної структури системи управління персоналом на підприємстві

План:

1. Функції кадрової служби на підприємстві
2. Організаційна структура служби управління персоналом
3. Вимоги до професійного рівня HR-менеджерів

Тема 6: Технологія впровадження функціонально-вартісного аналізу в практику діяльності кадрової служби підприємства

План:

1. Визначення сутності і цілей функціонально-вартісного аналізу
2. Зміст етапів ФВА
3. Розробка програми кадрових заходів за результатами ФВА

Тема 7: Технологія управління поведінкою персоналу

План:

1. Структура особистості та її вплив на організаційну поведінку
2. Модель організаційної поведінки працівника
3. Варіанти поведінки персоналу в процесі діяльності

Тема 8: Технологія оцінки персоналу

План:

1. Сутність та складові елементи оцінки персоналу
2. Методи оцінки персоналу
3. Технологія атестації працівників

Тема 9: Технологія управління кадровою безпекою на підприємстві

План:

1. Сутність поняття «кадрова безпека»
2. Складові елементи кадрової безпеки
3. Показники кадрової безпеки на підприємстві

Тема 10: Технологія управління професійним розвитком працівників

План:

1. Завдання професійного розвитку персоналу
2. Етапи технології професійного розвитку персоналу
3. Мета і складові елементи LMS-технології

Тема 11: Технологія управління залученістю персоналу

План:

1. Поняття та види залученості персоналу на підприємстві
2. Методика оцінки рівня залученості Q12
3. Крос-аналіз залученості і задоволеності персоналу

Тема 12: Ефективність технологій управління персоналом на підприємстві

План:

1. Підходи до оцінки ефективності технологій управління персоналом
2. Економічна ефективність: критерії оцінки
3. Показники соціальної ефективності
4. Оцінка організаційної ефективності

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Поняття категорії «технологія управління персоналом». Види технологій управління персоналом

В процесі вивчення теми важливо акцентувати увагу на визначенні сутності технології управління персоналом як хронологічно упорядкованої сукупності дій або впливів на персонал підприємстві, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, прагнень і мотивів працівників підприємства та цілей діяльності підприємства. Базою технології управління персоналом є стимул працівника до праці, а способом спонукання до неї можуть виступати примус, маніпуляція, договір та зацікавленість. Технології управління персоналом можуть застосовуватися постійно, періодично або одноразово; вони можуть спрямовуватися на персонал підприємства в цілому, на окремі групи персоналу, на керівництво певного рівня або на окремих фахівців.

Слід звернути увагу на ресурсний підхід до розкриття даного поняття, оскільки його сутність полягає у визначенні технології управління персоналом як вагомого інструмента досягнення високих результатів діяльності підприємства. Тобто технологія управління персоналом є сукупністю способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. Технологія управління персоналом регламентується спеціально розробленими нормативно-методичними документами: нормами та нормативами, положеннями, посадовими інструкціями, стандартами організації, схемами документообігу, схемами функціональних взаємозв'язків та іншими документами.

Найбільш розповсюдженими видами технологій управління є наступні:

1. Лінійна технологія, яка характеризується строгою послідовністю окремих робіт й операцій, що впливають один з одного відповідно до заздалегідь наміченого плану. Така технологія управління використовується в типових випадках при достатній визначеності ситуації й кінцевої мети (наприклад, при управлінні транспортом).

2. Розгалужена технологія, яка використовується коли неможливо точно оцінити ситуацію, визначити ключову проблему й намітити однозначну мету. Бажаний результат досягається на основі сукупності рішень, розроблювальних одночасно по декількох напрямках, або одного, що має багатоаспектний характер. Такий тип управлінської технології, як правило, має місце в сфері наукових досліджень.

3. Технологія управління за відхиленнями, що виникли на попередній фазі процесу, припускає, що частково останні взагалі не вимагають коректування, частково їхнє подолання можливо силами самих виконавців, і лише при їхній значній величині необхідне втручання керівника. Такий підхід дозволяє не відволікати його на дрібниці й дати можливість зосередитися на головних проблемах. Однак він потребує більших витрат часу й засобів на створення нормативної бази, ретельного спостереження й аналізу відхилень, веде до формалізації й бюрократизації управління.

4. Технологія ситуаційного управління застосовується в умовах високої невизначеності. Фази управлінського процесу тут часто не залежать одна від одної, і менеджер приймає оперативні рішення на основі постійного спостереження й аналізу змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.

5. Технологія управління за результатами полягає в тому, що залежно від ступеня розв'язання поставлених завдань відбувається уточнення наступних управлінських дій. Така технологія часто застосовується при відсутності достатньої визначеності ситуації й розпливчастості кінцевої мети, наприклад, при керівництві військами в бойових умовах.

6. Технологія управління за цілями близька до попередньої, але орієнтується на контроль і стимулювання досягнення не офіційних завдань, а особистих цілей, сформульованих працівниками на їхній основі разом з безпосередніми керівниками й зафіксованих у спеціальному документі.

7. Технологія пошукового управління використовується за умови повної ясності завдань, але неможливості точно визначити шляхи їхнього рішення. Тоді останнє розробляється, відштовхуючись від мети, у зворотній послідовності фаз і коректується по ситуації. Такий тип управлінського процесу має місце при підготовці довгострокового рішення в умовах високої невизначеності.

Необхідно розуміти, що існує велика кількість класифікаційних ознак для визначення видів технологій управління персоналом. Основні з них систематизовано і наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація технологій управління персоналом підприємства

№	Ознака класифікації	Види технологій
1	Ступінь централізації	Централізована Децентралізована Комбінована
2	Порядок виконання операцій та процедур	Послідовна Паралельна Послідовно-паралельна
3	Розмір операційних одиниць	Технології з великими розмірами операційних одиниць Технології з середніми розмірами операційних одиниць Технології з малими розмірами операційних одиниць
4	Ступінь розподілу праці	Вузькоспеціалізовані технології Спеціалізовані технології Технології зі змінною спеціалізацією
5	Об'єкта спрямованість	Технології управління діяльністю (або підприємством в цілому) Технології управління персоналом Технології управління виробництвом Технології управління фінансами Технології управління інноваціями Технології управління інформацією Технології управління збутом Технології управління маркетингом

Продовження таблиці 1.1

6	Предметна спрямованість	Технологія управління за цілями Технологія управління за відхиленнями Технологія управління за результатами Технологія управління за збудженнями Технологія управління за ситуацією (або технологія адаптивного управління)
7	Функціональна спрямованість	Технології планування Технології організації Технології обліку Технології аналізу Технології оцінки Технології контролю Технології мотивації
8	Часовий горизонт технологічного циклу	Короткострокові технології управління Середньострокові технології управління Довгострокові технології управління
9	Спрямованість управлінського циклу (управлінської інформації)	Знизу в гору Згори вниз Комбінована
10	Можливість поточних змін управлінського циклу	Гнучкі технології управління Фіксовані технології управління Змішані технології управління
11	Ступінь використання інформації попередніх управлінських циклів	Технології з нульовим рівнем використання інформації попередніх управлінських циклів Технології з використанням інформації попередніх управлінських циклів
12	Провідна компетенція задіяного персоналу	Технології, що потребують спеціалістів, здатних виконувати окрему операцію (операційну роботу) Технології, що потребують функціональних експертів Технології, що потребують високо адаптивних аналітиків
13	Положення функціональних керівників	Технології зі спеціалізованими функціями головної дирекції підприємства Технології зі спеціалізованими функціями керівників середньої ланки Технології з спеціалізованими функціями в підрозділах підприємства
14	Рівень автоматизації	Автоматизовані технології управління Неавтоматизовані технології управління
15	Спеціалізація використовуваного програмного забезпечення	Технології з використанням стандартного програмного забезпечення Технології з використанням спеціалізованого програмного забезпечення
16	Структуризація об'єкту управління	Технології управління за центрами відповідальності Технології управління бізнес-процесами Технології управління проектами, програмами
17	Рівень управління	Технології стратегічного управління Технології тактичного управління Технології оперативного управління
18	Ступінь інтеграції у функціонування об'єкту управління	Інтегровані технології управління Частково інтегровані технології управління Не інтегровані технології управління

Основні поняття:

персонал, система управління персоналом, технологія управління персоналом, ресурсне забезпечення управління персоналом, класифікація видів технологій управління персоналом

Питання для контролю знань з теми 1:

1. Значення використання сучасних методичних підходів і процедур в управлінні персоналом.
2. Вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом.
3. Значення ресурсного забезпечення для ефективного управління персоналом.
4. Необхідність використання інноваційних технологій в управлінні персоналом.
5. Необхідність обґрунтування економічної доцільності використання різних методичних підходів і процедур для забезпечення ефективного управління персоналом.
6. Взаємозв'язок навчальної дисципліни «Технології управління персоналом» з іншими дисциплінами.

Тема 2. Технологічна зрілість підприємства як інструмент вибору ефективної технології управління персоналом

Розгляд питань даної теми ґрунтується на розумінні того, що процес впровадження технологій управління персоналом на підприємстві передбачає з'ясування рівня готовності підприємства до їх ефективного використання. Для цього використовують показник технологічної зрілості підприємства.

Технологічну зрілість взагалі, можна визначити як наявний рівень розвитку конкретної методології, яка застосовується до певного процесу або об'єкту. Технологічна зрілість підприємства розглядається як міра готовності підприємства до ефективного управління власною діяльністю на основі використання сучасних управлінських технологій. З наведеного визначення можна стверджувати, що технологічна зрілість розглядається як потенціал розвитку організації. Чим вищою є зрілість - тим вищим є потенціал організації до змін.

Необхідно враховувати той факт, що поняття технологічної зрілості є комплексним і уособлює в собі не тільки спектр використовуваних підприємством технологій, а й інші важливі параметри функціонування та розвитку організації. Зокрема такі, як:

- період існування підприємства;
- частка ринку, що належить підприємству;
- розмір підприємства;
- мета діяльності підприємства;

- фінансово-економічний стан підприємства;
- кваліфікація персоналу підприємства;
- ступінь формалізації бізнес-процесів;
- рівень автоматизації виробничих і управлінських процесів;
- ступінь інформатизації управління.

У світовій практиці управління існує понад 20 різних моделей технологічної зрілості. Узагальнені результати аналізу моделей, представлені у вигляді характеристики рівнів технологічної зрілості (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика рівнів технологічної зрілості підприємства

Рівень технологічної зрілості	Характеристика управління на заданому рівні
1-й рівень – початковий, спеціалізоване управління	Бізнес-процеси кожного разу протікають як вперше; збір та обробка інформації нерегулярні; інформаційні зв'язки як внутрішні, так і зовнішні в цілому спонтанні; методи та інструменти управління або не використовуються, або їх використання є хаотичним; єдина технологія управління відсутня; формалізовані процедури, операції управління відсутні; функціонування і управління ототожнюються; цільова функція – виживання; стратегія – відсутня; ефективність діяльності/управління в основному залежить від особистості керівника та його помічників.
2-й рівень – повторюваний, управління з плануванням	Основні бізнес процеси набувають стійкого характеру; збір та обробка інформації в цілому нерегулярні, проте розпочато автоматизацію обліку, роботи з персоналом; інформаційні зв'язки стабілізуються та розширюються; методи та інструменти управління використовуються нерегулярно, за необхідністю; єдина технологія управління відсутня; окремі управлінські технології починають використовуватись; усвідомлюється необхідність управління; цільова функція – оптимізація витрат; стратегія – відсутня; ефективність діяльності/управління в основному залежить від наявності відповідних компетенцій у менеджерів.

Продовження таблиці 1.2

3-й рівень – визначене управління	Основні бізнес-процеси формалізовані; збір та обробка інформації регулярні, розпочато формування єдиного інформаційного потоку; інформаційні зв'язки обліковуються, контролюються, плануються; методи та інструменти управління використовуються на постійній основі; єдина технологія управління сформована на основі накопиченого досвіду оперативного управління; виявляється та документуються більшість проблем в управлінні; активізується використання управлінських технологій; цільова функція – максимізація прибутку; стратегія – розпочато процес формування; ефективність діяльності/управління залежить від наявності відповідних компетенцій у менеджерів.
4-й рівень – корпоративне управління	Всі бізнес-процеси формалізовані та вдосконалюються за наявності проблем; сформовано єдиний інформаційний, повністю автоматизований, простір компанії; інформація визнана важливим виробничим ресурсом; цілеспрямоване формування єдиної технології управління із залученням зовнішніх консультантів або придбання популярного світового аналогу; проблеми в управлінні підлягають всебічному аналізу, усунення та попередженню; цільова функція – розширення діяльності (збільшення долі ринку) стратегія – сформована; ефективність діяльності/управління залежить від обраних технологій управління.
5-й рівень – управління з безперервним вдосконаленням	Всі бізнес-процеси компанії підлягають постійному вдосконаленню; цільова функція – розвиток організації; стратегія – сформована, постійно допрацьовується і корегується, шляхи реалізації стратегії та методи досягнення запланованих показників постійно оптимізуються; ефективність діяльності/управління залежить від злагодженості системи управління.

Отже, очевидним є факт того, що кожному рівню технологічної зрілості підприємства відповідають певні технології управління. Зворотне твердження також є правомірним, тобто технології, які використовуються менеджментом

підприємства, є одним з індикаторів рівня технологічної зрілості.

Основні поняття:

технологічна зрілість підприємства, параметри оцінки рівня технологічної зрілості підприємства, моделі оцінки рівня технологічної зрілості підприємства

Питання для контролю знань з теми 2:

1. В чому полягає сутність технологічної зрілості підприємства?
2. Які складові характеризують рівень технологічної зрілості підприємства?
3. За якими параметрами вимірюється рівень технологічної зрілості підприємства?
4. Дайте характеристику моделям оцінки рівня технологічної зрілості підприємства.
5. Назвіть характеристики системи управління, які притаманні кожному із відомих рівнів технологічної зрілості підприємства.

Тема 3. Дослідження людських ресурсів на підприємстві

В процесі вивчення теми слід розглядати дослідження людських ресурсів, як процес систематичного моніторингу людської складової організації з метою приведення у відповідність можливостей персоналу вимогам обраної стратегії підприємства.

Процес дослідження людських ресурсів складається з наступних етапів:

1. Виявлення проблеми – ізоляція джерела проблеми від її проявів
2. Формулювання проблеми та постановка цілей дослідження
3. Вибір методів дослідження
4. Відбір та використання прийнятних інструментів дослідження
5. Інтерпретація результатів дослідження
6. Впровадження програми заходів щодо розв'язання проблеми
7. Оцінка результатів – зворотний зв'язок

На сьогодні у теорії менеджменту узагальнено більше сорока прийомів вирішення проблемних ситуацій. На практиці більш розповсюдженими є наступні:

- Прийом дроблення
- Прийом винесення
- Прийом місцевої якості
- Прийом асиметрії
- Прийом об'єднання
- Прийом універсальності
- Прийом «матрьошки»

- Прийом антиваги
- Прийом попереднього напруження
- Прийом попереднього (запобіжного) виконання
- Прийом «Заздалегідь підкладеної подушки»
- Прийом «Копіювання»

Перераховані прийоми використовуються в системі управління персоналом з метою активізації креативної складової та подолання психологічної інерції.

Психологічну інерцію ми визначаємо як схильність до будь-якого конкретного методу і образу мислення при вирішенні завдання; ігнорування усіх можливостей, окрім відомої раніше (як правило шаблонної).

Форми психологічної інерції:

- неприйняття принципово нових ідей і рішень людьми, від яких залежить подальший розвиток і впровадження цих ідей;
- прийняття на віру положень, висловлених авторитетними людьми;
- наполегливе відстоювання загальноприйнятої точки зору;
- використання старого принципу при переході на нове рішення;
- збереження старої форми при переході на новий рівень;
- невміння побачити можливість використання наявних або отриманих рішень в сферах, відмінних від вирішуваної;
- рішення завдань відомими, трафаретними способами;
- рішення завдань тільки у рамках вузької спеціалізації;
- використання об'єктів тільки по прямому функціональному призначенню.

В межах теми слід розглянути **типові методи подолання психологічної інерції:**

- 1) Відмова від термінів
- 2) Розвиток уміння бачити приховані властивості об'єкту
- 3) Використання нового застосування відомих об'єктів
- 4) Розвиток асоціативного мислення

Психологічною основою креативного підходу в системі управління персоналом виступає **уява**, як універсальна здатність людини до побудови нових образів шляхом перетворення практичного, чуттєвого, інтелектуального і емоційно-сміслового досвіду.

Завдяки уяві людина може планувати свою діяльність і управляти нею.

Виготський Л.В., праці якого започаткували шкільну психологію, сформулював **три закони розвитку творчої уяви**.

1. Творча уява знаходиться в прямій залежності від багатства і різноманітності колишнього особистого досвіду людини.

2. Можна представити те, що сам не бачив, але про що чув або читав (тобто можна фантазувати на основі чужого досвіду).

3. Зміст уявних предметів або явищ залежить від наших почуттів у момент фантазування. І навпаки, предмет фантазії впливає на наші почуття.

В теперішній час актуальними стають питання оволодіння **методами розвитку креативного уявлення:**

1. Аглюцинація (парадоксальне комбінування) – з'єднання, «склеювання» елементів різних образів і явищ.
2. Символізування, за визначенням З. Фрейда, це процес «перетворення думки в образи».
3. Гіперболізація – парадоксальне посилення, збільшення або зменшення предмета або окремих його частини.
4. Акцентування – загострення, підкреслення будь-яких ознак предмета. Результатом цього прийому можуть бути як мінімальні зміни змісту образу, так і повна його трансформація.
5. Схематизація – виділення основних рис схожості окремих явищ.
6. Інверсія – перетворення в протилежність.
7. Комбінування – згущування (концентрація) образів.

В своїй практичній діяльності HR-менеджери використовують ефективні методи творчого пошуку. Ці методи можна об'єднати в три групи.

Систематизуючі методи: метод контрольних запитань; метод морфологічного аналізу.

Асоціативні методи творчості: метод мозкової атаки (brainstorm); метод синектики (synectics – «сполучення різнорідних елементів»); метод гірлянд асоціацій і випадковостей; метод фокальних об'єктів (перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється).

Методи колективного творчого пошуку: метод «Конференція ідей»; метод колективного блокнота.

Основні поняття:

Людські ресурси, психологічна інерція, творча уява, креативність, метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод мозкової атаки (brainstorm), метод синектики, метод гірлянд асоціацій і випадковостей, метод фокальних об'єктів

Питання для контролю знань з теми 3:

1. В чому полягає сутність дослідження людських ресурсів на підприємстві?
2. За якими етапами проводиться дослідження людських ресурсів на підприємстві?
3. Охарактеризуйте прийоми вирішення проблемних ситуацій в системі управління персоналом.
4. Дайте характеристику формам психологічної інерції.
5. Назвіть методи розвитку креативного уявлення.
6. Охарактеризуйте методи творчого пошуку в системі управління персоналом.

Тема 4. ABC-технологія в системі менеджменту персоналу

До тепер на підприємствах актуальною залишається диференціація персоналу за ступенем внеску у реалізацію стратегії розвитку потенціалу підприємства.

З цією метою менеджери використовують ABC-технологію.

Ця технологія базується на загальновідомому принципі Паретто, який у контексті дослідження може бути інтерпретований таким чином: на підприємствах 20% працівників забезпечують 80% його успіху. Це означає, що 20% управлінців є «майстрами своєї справи» й персоніфікують управлінську еліту підприємства.

В основі ABC-технології лежить розподіл певної сукупності об'єктів аналізу за питомою вагою кожної групи, обумовленою згідно з тим чи іншим обраним показником. Число груп при проведенні ABC-аналізу може бути будь-яким, але найбільшого поширення набув розподіл об'єктів аналізу на три групи: А, В та С (80:15:5), чим і обумовлена назва методу (*ABC-Analysis*).

Розподіл персоналу згідно з методом ABC-технології наведено на рис.4.1.

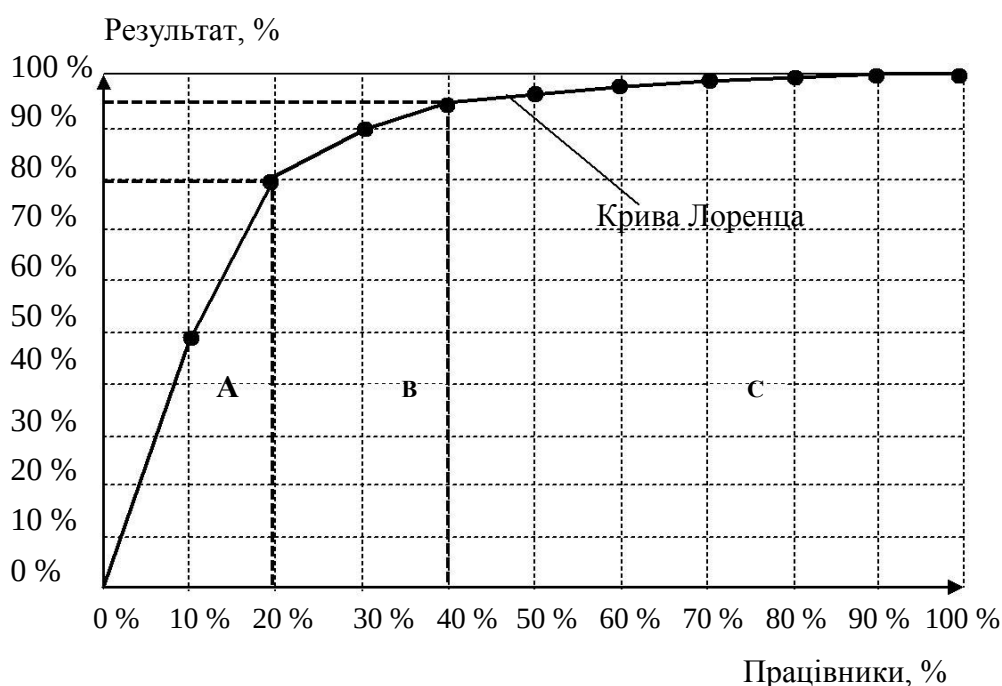


Рис. 4.1. Диференціація персоналу на підставі ABC-технології

Отже, ABC-технологія дає такі можливі варіанти співвідношення між кількістю працівників у групі й результатами віддачі від них:

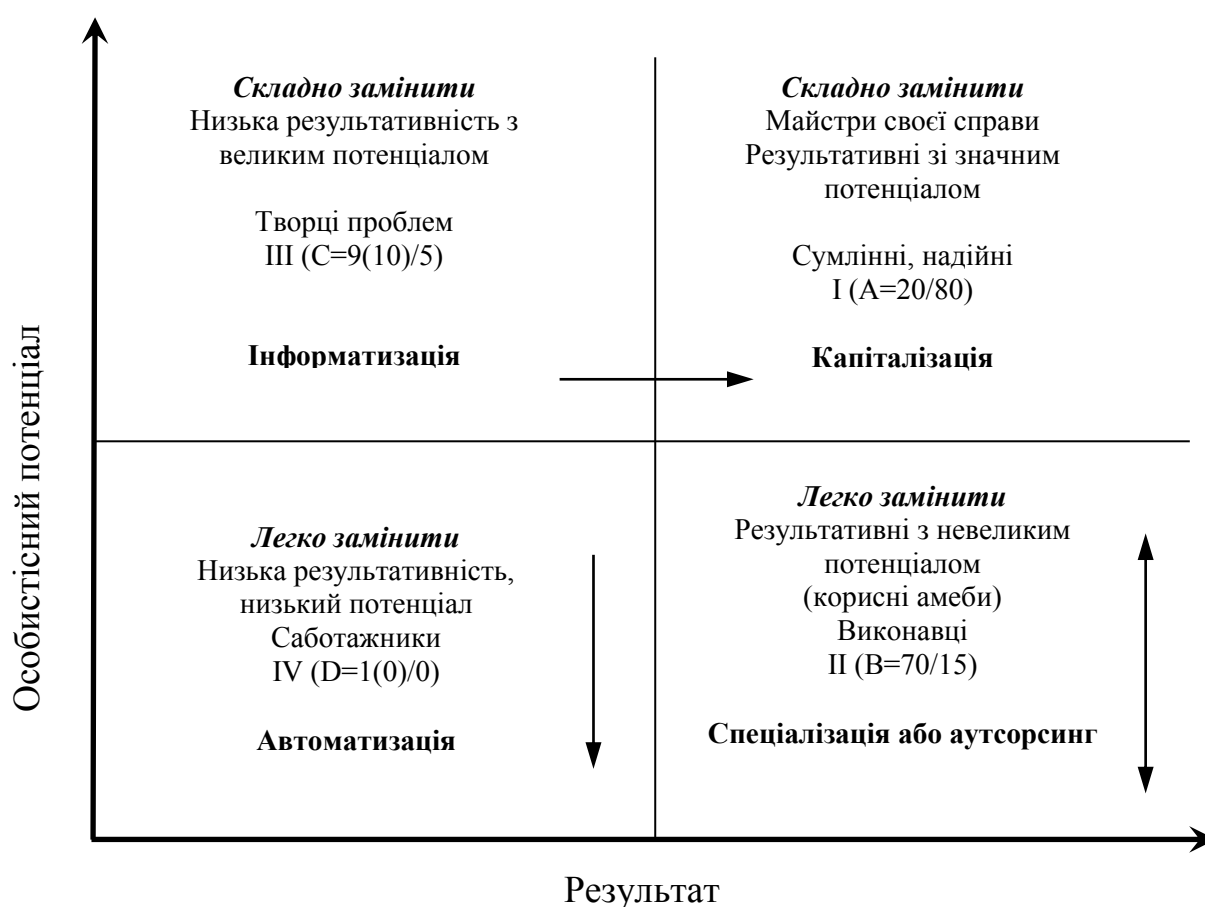
- найбільш важливі працівники (група А) становлять 20% від загальної кількості персоналу, вплив цієї групи на забезпечення розвитку підприємства дорівнює 80%;
- достатньо важливі працівники (група В) становлять 30% від загальної кількості працівників, їх вплив дорівнює 15%;
- найменш важливі працівники (група С) становлять 50% від загальної кількості управлінців, вплив групи на забезпечення розвитку потенціалу

системи управління підприємством дорівнює 5%.

Розподіл питомої ваги в такій відповідності вказує на пріоритетність розвитку й стимулювання працівників групи А як найбільш важливих у контексті забезпечення розвитку потенціалу системи управління підприємством. Таким чином, ми маємо лише вектор пошуку стратегічних працівників, але не маємо конкретної відповіді на запитання, як їх достеменно ідентифікувати.

Це дає підставу для формування узагальненої матриці диференціації персоналу як орієнтира при подальшому визначенні стратегічних працівників, розвиток компетенцій яких має розглядатися як пріоритетне завдання кадрового менеджменту на підприємстві.

Така матриця подана на рис. 4.2.



→ доцільні напрями переміщення працівників між групами або за їхні межі

Рис. 4.2. Узагальнена матриця диференціації персоналу, як орієнтир для визначення стратегічних працівників

Згідно із запропонованою матрицею весь персонал за критерієм впливу на досягнення стратегічних цілей розподілено на чотири групи.

Представники **I групи** характеризуються високою результативністю та значним потенціалом, вони потребують постійних інвестицій у свій розвиток та

є найважливішими працівниками (група А згідно з АВС-аналізом); вони становлять 20% від загальної кількості працівників та від них залежить 80% успіху в реалізації стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством; це майстри своєї справи, сумлінні працівники, які володіють ініціативою, мають високу продуктивність праці, виконують роботу самостійно та мають чітке уявлення про кінцевий результат роботи. Таких працівників складно замінити.

Представники **II групи** характеризуються результативністю, але не відзначаються великим потенціалом, вони не потребують значних інвестицій у свій розвиток, однак можуть розглядатися як помірно потенційні та здатні підвищити свою кваліфікацію; такі працівники є важливими, але не стратегічними (група В згідно з АВС-аналізом); вони становлять 70% від загальної кількості співробітників та від них залежить 15% успіху в реалізації стратегічних цілей підприємства; це сумлінні виконавці, які старанно виконують свої обов'язки, але діють зазвичай згідно з посадовими інструкціями чи за наказом, майже не виявляють ініціативності, концентрують свою увагу більше на процесі роботи, ніж на її кінцевому результаті; їх легко замінити використовуючи аутсорсинг або диференціювання змісту праці.

Представники **III групи** характеризуються меншою, ніж вони здатні забезпечити, результативністю, однак мають значний потенціал. Вони відзначаються низькою лояльністю до підприємства, тому інвестиції в їхній розвиток супроводжуються великим ризиком, через що не рекомендується покладати на них велику надію в довгостроковій перспективі. Такі працівники є менш важливими (група С згідно з АВС-аналізом); вони становлять до 10% від загальної кількості співробітників, та від них залежить незначний відсоток (не більше 5%) успіху в реалізації стратегічних цілей підприємства; це група творців проблем, які внутрішньо зовсім мало мотивовані до якихось дій, хоча їх уміння в короткий відрізок часу (наприклад, у разі загрози звільнення) зібратися та продемонструвати значні результати в роботі спонукають керівників до відновлення більш лояльних стосунків із ними. Працівників цієї групи складно замінити, але потрібно змістовно насичувати їхню працю.

Представники **IV групи** характеризуються відсутністю необхідного потенціалу та результативності, вони є уособленням безперспективності, тому інвестування в їхній розвиток навіть у незначних розмірах не матиме ніякої користі для підприємства. Такі працівники є окремою групою, яка не несе підприємству ніякої користі; внесок працівників цієї групи в успіх реалізації стратегічних цілей нульовий. Вони становлять дуже низький відсоток від загальної кількості співробітників (близько 1%) або взагалі відсутні; це – саботажники, що маскують свою неправомірну діяльність, яка полягає в постійних зривах оперативного плану, створенні неробочої обстановки в колективі та ін. Працівників цієї групи легко замінити, використовуючи автоматизацію праці.

Таким чином, наведена матриця диференціації персоналу, яка побудована в результаті впровадження АВС-технології, дає змогу визначати внесок кожного працівника в реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Основні поняття:

компетенції персоналу, трудовий потенціал, ABC-технологія, принцип Паретто, диференціація персоналу, стратегічні працівники

Питання для контролю знань з теми 4:

1. В чому полягає сутність ABC-технології?
2. Охарактеризуйте принцип Паретто.
3. Назвіть можливі варіанти диференціації персоналу в результаті проведення ABC-аналізу.
4. Проілюструйте матрицю диференціації персоналу.
5. Дайте детальну характеристику кожної групи працівників відповідно ABC-технології.

Тема 5. Побудова організаційної структури системи управління персоналом на підприємстві

В процесі розгляду теми необхідно виходити з того, що кадрова служба підприємства – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів та посадових осіб, зайнятих в сфері управління підприємством, які покликані управляти персоналом в межах вибраної кадрової політики.

Вивчення теми передбачає проведення порівняльної характеристики напрямків діяльності раніше діючих відділів кадрів і функцій, що покладаються на сучасні кадрові служби.

Особливу увагу необхідно звернути на тенденції, які відбуваються при визначенні завдань і функцій кадрових служб на вітчизняних підприємствах.

В сучасних умовах значення кадрових служб та їх функції серйозно переглядаються, причому не лише в економічній літературі, а й на практиці. Кадрові служби набувають нових функцій під впливом таких факторів, як розвиток поведінкової економіки, зміна системи цінностей людини, прискорення інформаційних потоків, безперервний професійний та соціальний розвиток.

Основними функціями кадрової служби підприємства є наступні:

1. Забезпечення персоналом: визначення потреби в працівниках, пошук фахівців, укладання контрактів, ознайомлення з робочим місцем та умовами праці, припинення контрактів, залучення і пересування персоналу.
2. Професійний розвиток працівників.
3. Побудова системи стимулювання та компенсаційних виплат, що передбачає атестацію робочих місць, визначення структури оплати праці і структури пільг, системи показників праці, аналіз ринку праці.
5. Виявлення соціальної напруженості в колективі та створення сприятливого мотиваційного клімату.

Кадрова служба підприємства покликана виконувати функцію контролю за реалізацією кадрової політики в структурних підрозділах, здійснювати

спостереження за механізмом оплати праці, медичним обслуговуванням працівників, соціально-психологічним кліматом у колективі, соціальним захистом працівників.

Типова організаційна структура кадрової служби підприємства представлена на рис.5.1.

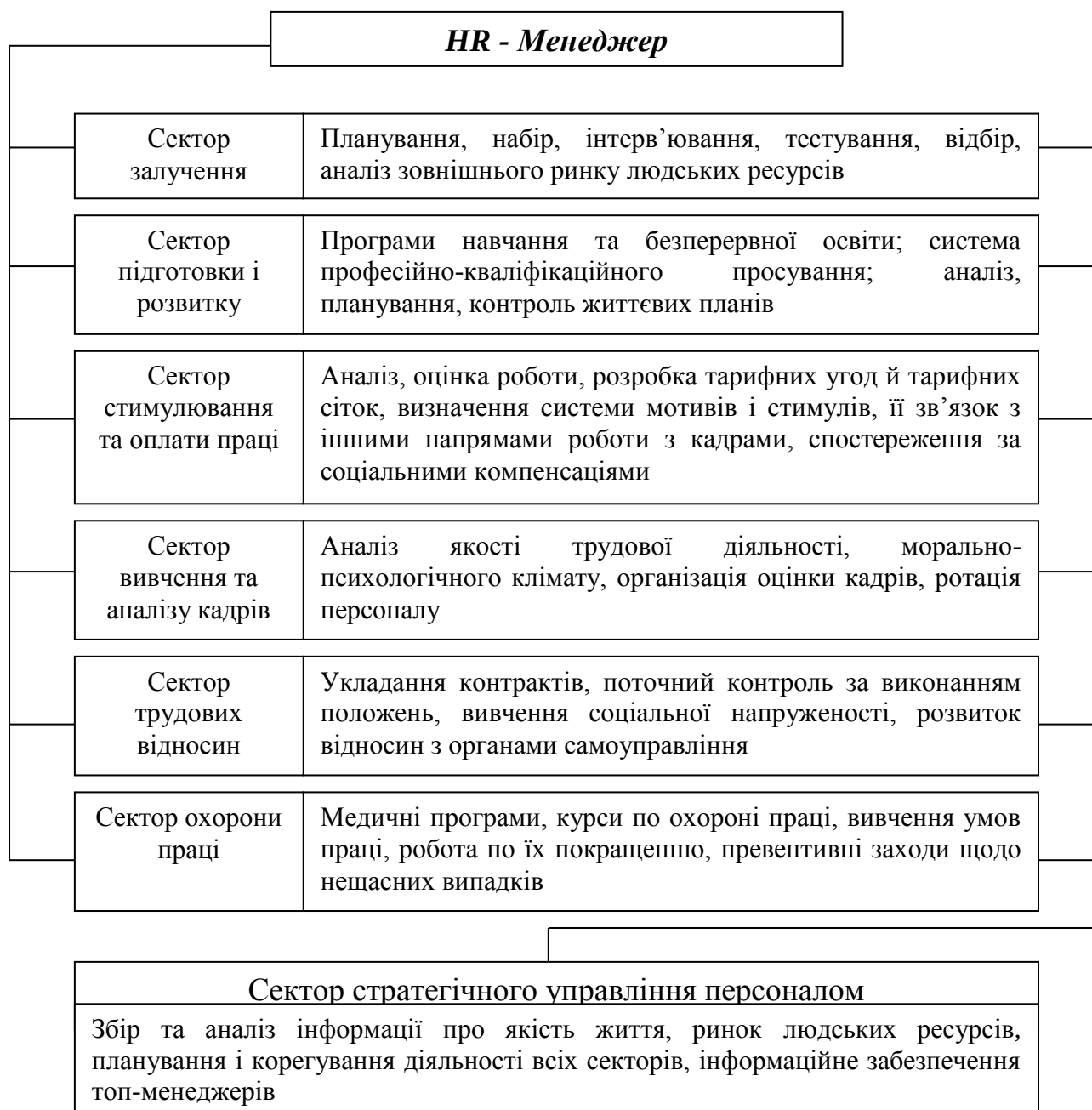


Рис. 5.1. Типова організаційна структура служби управління персоналом

В теперішній час вищеназвані функції покладаються на HR-менеджера. Головні вимоги до HR-менеджера полягають у наступному:

- моніторинг ринку праці;
- досвід складання річних планів і бюджетування;
- ведення кадрового діловодства;

- організація роботи відділу управління персоналом;
- робота із ЗМІ – розміщення вакансій;
- впровадження і управління корпоративною ідеологією;
- організація співбесід з безпосередніми керівниками;
- укладення договорів, ведення переговорів;
- визначення поточних потреб підприємства в фахівцях;
- розробка корпоративної політики і стандартів стосовно персоналу;
- розробка освітніх програм, організація і проведення спеціалізованих тренінгів і семінарів;
- комплексне управління персоналом компанії;
- формування корпоративної культури і внутрішнього PR;
- дослідження морально-психологічного клімату в колективі.

При вивченні теми слід підкреслити, що структура кадрової служби визначається її функціями та орієнтована на поставленні завдання.

Основні поняття:

кадрова служба, функції та завдання кадрової служби, адміністратор, організатор, управлінець, керівник, менеджер по персоналу, структура кадрової служби

Питання для контролю знань з теми 5:

1. Що представляє собою кадрова служба підприємства?
2. Визначте тенденції, які відбуваються в сучасному процесі перебудови кадрової служби на вітчизняних підприємствах. Висловіть своє власне ставлення до цих змін.
3. Які функції, на вашу думку, повинні покладатися на кадрові служби підприємства?
4. Опишіть структуру служби управління персоналом підприємства.
5. Охарактеризуйте вимоги до професійного рівня HR-менеджерів.
6. Назвіть фактори, що впливають на ефективність діяльності HR-менеджера.

Тема 6. Технологія впровадження функціонально-вартісного аналізу в практику діяльності кадрової служби підприємства

Розгляд питань даної теми ґрунтується на розумінні того, що функціонально-вартісний аналіз – це метод комплексного техніко-економічного дослідження об'єкта, з метою розвитку його корисних функцій при оптимальному співвідношенні між їхньою цінністю для споживача і витратами для виробника.

Спочатку метод призначався тільки для вдосконалювання виробів, що випускають, підвищення їхніх техніко-економічних показників. Але з часом, виявилося, що його з успіхом можна використовувати для вдосконалювання

проектування, технології, організації виробництва, підвищення ефективності системи планування та управління в цілому.

З точки зору функціонально-вартісного аналізу всі витрати на виготовлення продукції можуть бути розділені на дві основні групи:

а) корисні, необхідні для виконання виробом функціонального призначення;

б) марні (зайві), викликані недосконалістю конкуренції, неправильним вибором матеріалу і технології, недоліками в організації виробництва. Марні витрати являють собою явні або завуальовані втрати ресурсів. Чим їх більше, тим вище вартість і нижче якість, надійність, економічність виробу.

Ціль функціонально-вартісного аналізу полягає у тому, щоб рекомендувати конкретні шляхи поліпшення конструкції виробу, технології його виготовлення, організації виробництва й експлуатації за рахунок виявлення нових можливостей і усунення причин виникнення зайвих витрат.

Методика функціонально-вартісного аналізу передбачає послідовне виконання декількох етапів роботи. Виклад змісту кожного етапу подається нижче:

1) підготовчий етап: обирають об'єкт, який треба проаналізувати, визначають конкретну мету функціонально-вартісного аналізу, формують колектив виконавців, як правило, у формі тимчасової творчої робочої групи (ТРГ). Завершується етап складанням детального плану проведення функціонально-вартісного аналізу, графіка роботи групи, підготовкою інших документів;

2) інформаційний етап: ведуть пошук, збір, систематизацію, вивчення інформації про конструкції, технології виготовлення, про експлуатаційні економічні показники як аналізованого об'єкта, так і його аналогів. Складаються структурна схема об'єкта, таблиці технічних параметрів й основних економічних показників;

3) аналітичний етап: детально вивчають властивості об'єкта аналізу. Досліджують функції об'єкта (включаючи його складові елементи) і виділяють серед них основні й допоміжні, а серед останніх – зайві. Складають матрицю функцій, таблицю діагностики недоліків, перелік вимог до об'єкта й інші робочі документи. Формулюють завдання пошуку ідей, нових технічних або організаційних рішень, покликаних забезпечити досягнення мети;

4) творчий етап: генерують ідеї й пропозиції по вдосконаленню об'єкта, усуненню виявлених недоліків. Ведуть пошук рішень із використанням ефективних методів творчості;

5) дослідницький етап вважається продовженням творчого, тому що тут вивчають, аналізують і перевіряють пропозиції, що надійшли, і технічні рішення, оформляють їх у вигляді ескізів, схем, макетів;

6) рекомендаційний етап: піддають експертизі пропозиції та рішення, а потім подають на затвердження в комітет функціонально-вартісного аналізу підприємства. Після затвердження вони отримують статус офіційних рекомендацій. Строки реалізації та відповідальних виконавців установлюють планом-графіком впровадження.

7) впроваджувальний етап: у відповідних службах підприємства на підставі плану-графіка розробляють технічну й іншу документацію, здійснюють підготовку виробництва й реалізують заплановані роботи. Завершальна процедура – складання звіту про результати функціонально-вартісного аналізу й акту впровадження.

Досвід підприємств доводить, що при правильному застосуванні методу витрати виробництва можна знизити в середньому на 20-25%. Щорічна потреба в фахівцях функціонально-вартісного аналізу збільшується на 10-15%.

Основні поняття:

функціонально-вартісний аналіз, групи витрат, етапи проведення функціонально-вартісного аналізу, мета функціонально-вартісного аналізу

Питання для контролю знань з теми 6:

1. Сутність функціонально-вартісного аналізу.
2. Мета функціонально-вартісного аналізу.
3. Історія виникнення та впровадження функціонально-вартісного аналізу.
4. Охарактеризуйте етапи проведення функціонально-вартісного аналізу.
5. Які кадрові заходи здійснюються на кожному етапі?
6. Обґрунтуйте економічну доцільність використання методу функціонально-вартісного аналізу в системі управління персоналом на підприємстві.

Тема 7. Технологія управління поведінкою персоналу

Вивчення теми передбачає розуміння того, що людина вступає до підприємства з набором цінностей, певним ставленням до соціальних явищ та діяльності як сформована особистість, яка має власну позицію.

В науковій літературі особистість розглядається як сталий комплекс якостей людини з усіма її біо- та соціально-психічними властивостями, які вона набуває під впливом відповідної культури суспільства і конкретних соціальних груп, до яких вона належить, у життєдіяльність яких включається і на життєдіяльність яких впливає.

Введення поняття «особистість» дозволяє при поясненні діяльності або поведінки людини включати ланцюг, що поєднує всю сукупність внутрішніх умов, через які трансформуються всі зовнішні впливи. У ці внутрішні умови включається психіка людини - психічні процеси, стани та властивості особистості.

Сучасна психологія особистості виділяє такі основні підходи до опису структури особистості:

- 1) Системно-структурний підхід, сутність якого зводиться до наступного: особистість розуміється не як сукупність окремих психічних процесів, а як

цілісне утворення, що включає в себе усю множину взаємопов'язаних характеристик та елементів.

2) Структурний підхід презентує особистість не тільки як її елементи (властивості, стани, процеси), а і як відношення між ними. Ці відношення зв'язують елементи в єдине ціле, визначають структуру особистості та закони її функціонування.

Особистість – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти. Тісний взаємозв'язок і взаємообумовленість цих якостей складає її першу властивість.

Другою властивістю є активна діяльність, спрямована на пізнання і перетворення навколишнього світу.

Третя властивість полягає у стійкості, що дозволяє прогнозувати поведінку особистості, тобто дії, що виражають її суб'єктивну реакцію на ситуацію і навколишніх.

Риси особистості формуються під впливом природних властивостей: фізіологічного стану організму, особливостей вищої нервової діяльності, пам'яті, емоцій, почуттів, сприйняття, а також соціальних факторів: ролі, статусу, освіти, досвіду, звичок, кола спілкування і т. ін. Гарне знання і розуміння керівником цих моментів сприяє успішному управлінню підлеглими, прогнозуванню їхньої поведінки і цілеспрямованому впливу на неї.

Бачення світу, його сприйняття обумовлюють рівень мотивації і поведінку особистості (рис. 7.1).

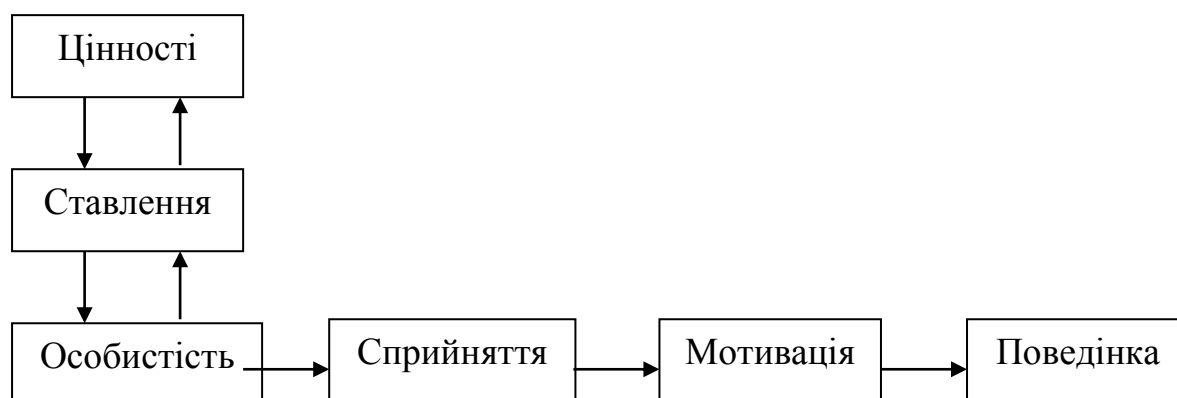


Рис. 7.1. Модель організаційної поведінки особистості

У структурі особистості виділяють чотири блоки характеристик (рис. 7.2):

- біологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров'я);

- психологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, представлення, уява, увага, пам'ять, мислення, мова, емоції);

- педагогічний блок: поєднує характеристики життєвого досвіду людини – загального, професійного, соціального (знання, уміння, навички і звички);
- соціально-психологічний блок: характеризує мотиваційну сферу особистості і містить у собі систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей (бажання, інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд).



Рис. 7.2. Структура особистості

На формування організаційної поведінки особистості впливають такі фактори:

- демографічні (визначають поведінку залежно від статі та віку);
- біопсихологічні (визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини);
- соціально-психологічні (визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів);
- культурологічні (визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для даного суспільства).

Особистість виступає продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування.

Необхідно розрізняти такі поняття, як: гармонійний розвиток особистості та професійний розвиток особистості. При цьому поняття «професійний розвиток особистості» є більш вузьким.

Так, під гармонійним розвитком особистості слід, розуміти процес удосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей у їх єдності, що забезпечує більш ефективну виробничу діяльність людини.

Професійний розвиток особистості – це процес її підготовки до роботи за певною професією.

Основні варіанти організаційної поведінки персоналу представлені в таблиці 7.1.

Макіавеллізм – «використання хитрості і лукавства в управлінні державою або взагалі в адмініструванні», про що йшлося в працях італійського дипломата і письменника Відродження Нікколо Макіавеллі. Слово має аналогічне використання в сучасній психології, що характеризує лукавий стиль

міжособистісного спілкування, пов'язаний із цинічними і прагматичними нехтуваннями моралі.

Таблиця 7.1

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою на підприємстві

Характерні риси	Особливості поведінки
1. Інтерналізм	Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення.
2. Екстерналізм	Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини й розцінює себе як таку, що не може впливати на ситуацію, що є важливою для неї.
3. Авторитаризм	Це переконання, що між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності і здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого додержання правил та інструкцій, високо авторитарна особа може виконувати роботу дуже добре.
4. Макіавеллізм	Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком. Її поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, яких називають "високі Маки", дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність "високого Мака" важко.
5. Орієнтація на досягнення (nAch)	Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від виконання складних завдань, що містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Вона швидко реагує на зворотній зв'язок і добре контролює результати власного виконання роботи.
6. Схильність до ризику	Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може привести до більш ефективного виконання роботи за умов необхідності швидкого прийняття рішень.

Поняття «індивідуальність» характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує її природні та особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються: своєрідність особистості, її таланти, схильності, краща сфера діяльності.

В індивідуальності можна виділити:

- базові властивості: поєднання природних і сформованих у процесі виховання і спілкування рис (через них розкриваються такі характеристики психіки, як: емоційність, активність, тип реакцій, чутливість і формується стиль поведінки особистості);

- програмуючі властивості (інтелект, самосвідомість, спрямованість). На основі оцінки властивостей особистості складають її психологічний портрет.

Психологічний портрет особистості включає такі характеристики: темперамент, характер, здатності, спрямованість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, самооцінка, рівень самоконтролю, здатність до групової взаємодії та надійність.

Основні поняття:

особистість, організаційна поведінка, фактори поведінки, інтерналізм, екстерналізм, авторитаризм, макіавеллізм

Питання для контролю знань з теми 7:

1. Що таке особистість?
2. Назвіть основні підходи до опису структури особистості.
3. Охарактеризуйте модель організаційної поведінки працівника.
4. Назвіть фактори впливу на формування організаційної поведінки.
5. Охарактеризуйте характерні риси особистості.
6. Опишіть основні варіанти організаційної поведінки персоналу.
7. Які властивості притаманні індивідуальності?

Тема 8. Технологія оцінки персоналу

Вивчення теми починається з розуміння мети проведення оцінки персоналу підприємства. Вона полягає у визначенні ступеня готовності працівника виконувати обов'язки саме з того виду діяльності, яким він займається, а також визначенні рівня його потенційних можливостей для планування перспектив професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Відповідно класифікації, розробленій відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом МакГрегором, основними цілями оцінки персоналу є: адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці); інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить наступні блоки:

I. Зміст оцінки - це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці;

II. Система способів, методів та інструментів оцінювання;

III. Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби оцінювання персоналу (рис. 8.1).

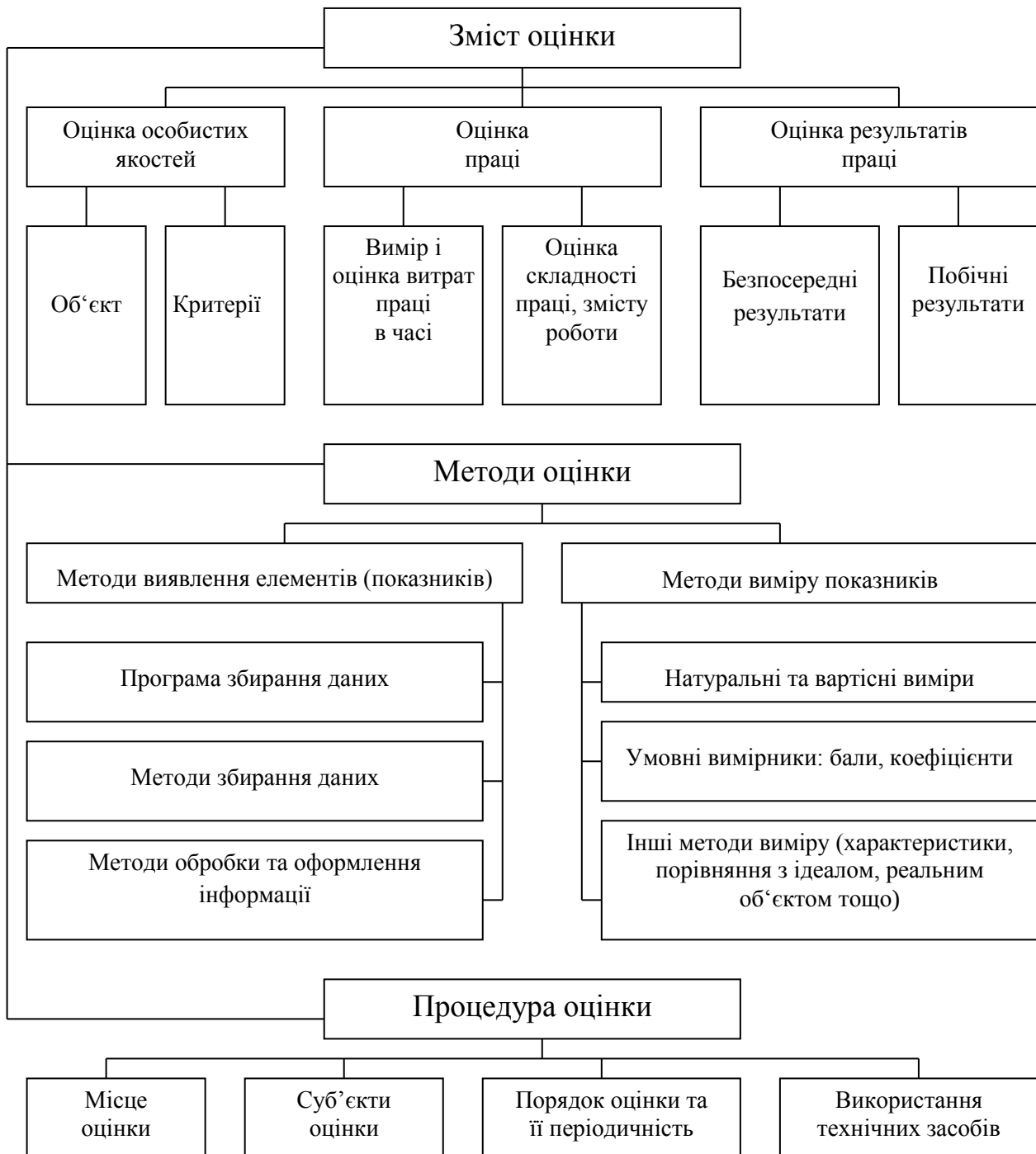


Рис. 8.1. Складові елементи системи оцінки персоналу

Критерії оцінювання персоналу можна згрупувати як:

- критерії оцінювання результатів роботи: ефективність, професійна майстерність, додержання строків; погодинний виробіток; брак; використання робочого часу; уважність; технологічна дисципліна; ритмічність роботи; частота помилок; швидкість розпізнавання помилок;
- критерії поведінки на робочому місці: використання робочого часу; структура затрат часу на виконання робочого завдання і культура робочого місця; трудова дисципліна; сумлінність; особиста ініціатива; готовність приймати самостійні рішення, підвищувати кваліфікацію; завантаженість роботою; передача професійних знань; готовність допомагати колегам; дбайливе ставлення до засобів виробництва.

Сучасна практика оцінювання персоналу має у своєму арсеналі значну кількість методів оцінки. Їх вибір залежить від параметрів дослідження, структури підприємства, характеру діяльності персоналу, цілей оцінки. Інструментарій системи оцінки персоналу формується під впливом потреб вирішення практичних завдань і має бути простим і зрозумілим, включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання.

Найпоширенішими методами є наступні:

1. Описовий метод оцінки.
2. Метод оцінки нормативом роботи.
3. Метод порівняльних анкет.
4. Тестування.
5. Метод алфавітно-числової шкали.
6. Інтерв'ю.
7. Метод заданого розподілу.
8. Метод комітетів.
9. Метод «360 градусів».
10. «Центр оцінки» (Ассесмент-центр)
11. Метод ділових ігор.
12. Управління досягненнями (Performance Management)
13. Метод стандартних оцінок.
14. Метод вирішальних ситуацій.
15. Атестація.

Атестація - це особливий вид оцінювання персоналу. Її особливість полягає в тому, що по-перше, використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик людини; по-друге, передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводяться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості, створюється атестаційна комісія з провідних фахівців і представників громадських організацій. По-третє, хід підготовки до атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та результати широко висвітлюються й обговорюються у колективі.

Складові елементи системи атестації працівника представлені на рис. 8.2.

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить встановлення факту відповідності конкретного працівника вимогам

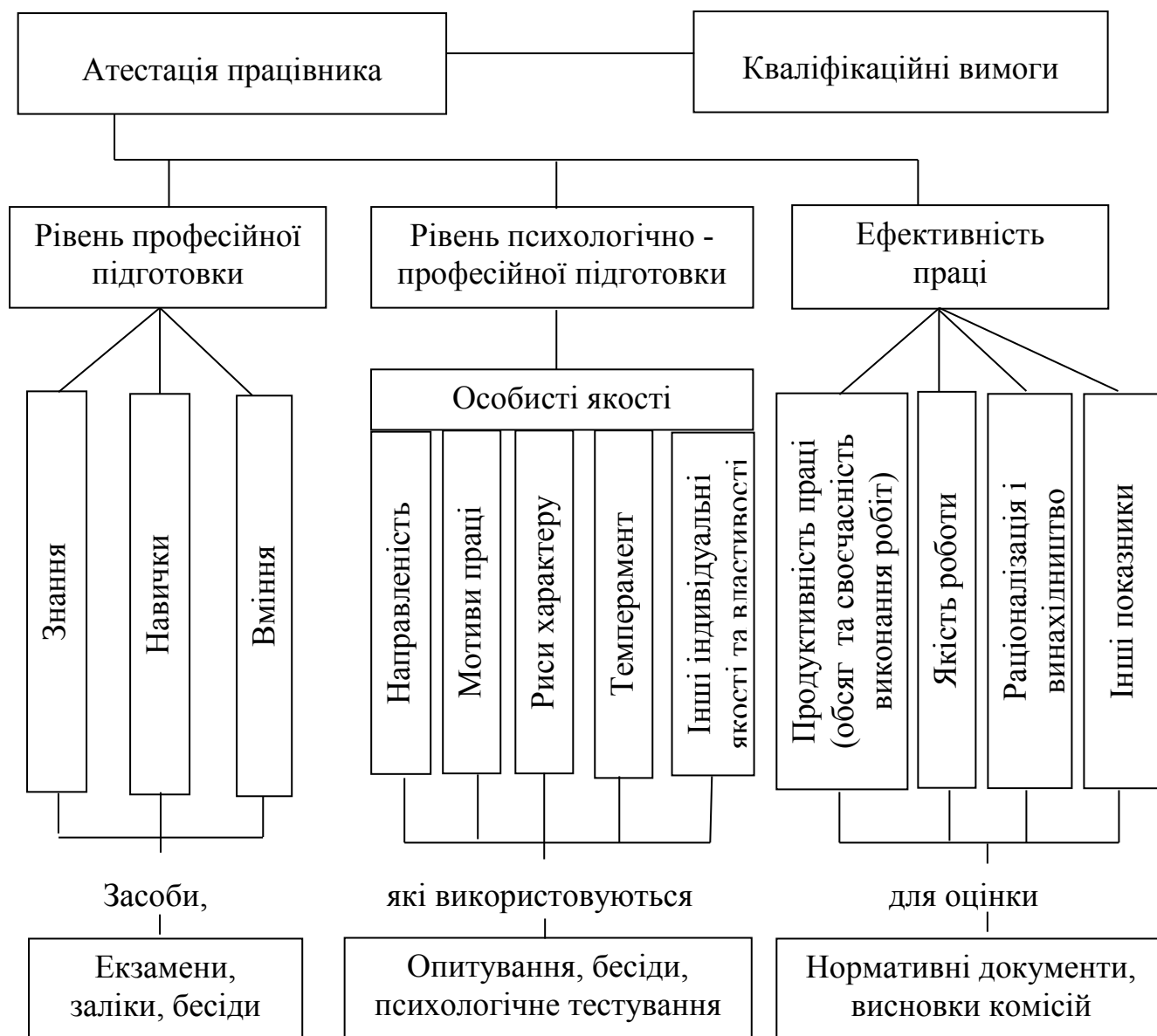


Рис. 8.2. Складові елементи системи атестації працівника

посади, яку він займає. Виходячи з цього, мета атестації - це прийняття офіційного рішення, яке зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (посаду) атестованого.

Ефективність атестації визначається, в першу чергу, її об'єктивністю, яка досягається:

- повнотою системи показників діяльності й поведінки персоналу, які використовуються для оцінки;
- достатністю та вірогідністю інформації, яка використовується для розрахунку показників;
- узагальненням результатів діяльності й поведінки працівників за весь міжатестаційний період і динаміки змін цих результатів;
- демократичністю оцінки, тобто широким залученням до неї колег і підлеглих.

В залежності від конкретних цілей доцільно застосовувати різні види атестації, основними з яких є: підсумкова атестація; проміжна атестація; атестація за особливими обставинами; оцінка ділових якостей.

Основні поняття:

оцінка персоналу, мета оцінки, функції оцінки, методи оцінки, атестація, метод «360 градусів», «ассесмент-центр», метод ділових ігор, performance management

Питання для контролю знань з теми 8:

1. Розкрийте сутність оцінки персоналу.
2. Назвіть основні цілі оцінки персоналу.
3. Охарактеризуйте критерії оцінки персоналу.
4. Назвіть складові елементи системи оцінки персоналу.
5. Детально охарактеризуйте методи оцінки персоналу.
6. Опишіть основні складові елементи та функції атестації.

Тема 9. Технологія управління кадровою безпекою на підприємстві

Кадрова безпека є складовою економічної безпеки, яку варто досліджувати як сукупність умов, за яких потенційно небезпечні дії чи обставини попереджені або зведені до такого рівня, за якого вони не спроможні завдати шкоди встановленому порядку функціонування підприємства, збереженню й відтворенню його майна та інфраструктури і перешкодити досягненню стратегічних цілей.

Кадрова безпека – це механізм координування та моніторингу трудових відносин у колективі, який сприяє встановленню довірчих взаємин серед працівників, а у випадку потенційної загрози чітко і швидко усуває негативні прояви без шкоди для інших.

Кадрову безпеку підприємства слід розглядати як комбінацію таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека (рис. 9.1).

Зрозуміло, що усі ці складові діють не окремо одна від одної, вони пов'язані між собою різноманітними зв'язками та впливами.

Розглянемо складові, які зображено на (рис. 9.1):

- безпека здоров'я – створення безпечних умов праці співробітників, запобігання травматизму, професійним захворюванням на підприємстві;
- фізична безпека – виконання комплексу заходів, щодо недопущення зовнішніх небезпек персоналу, пов'язаних з їх службовою діяльністю, або членам їх сімей;
- фінансова безпека – грошова забезпеченість, яка відповідає обсягу, кваліфікації, якості виконаної роботи; впевненість працівників у своєму робочому місці, стабільності оплати праці;

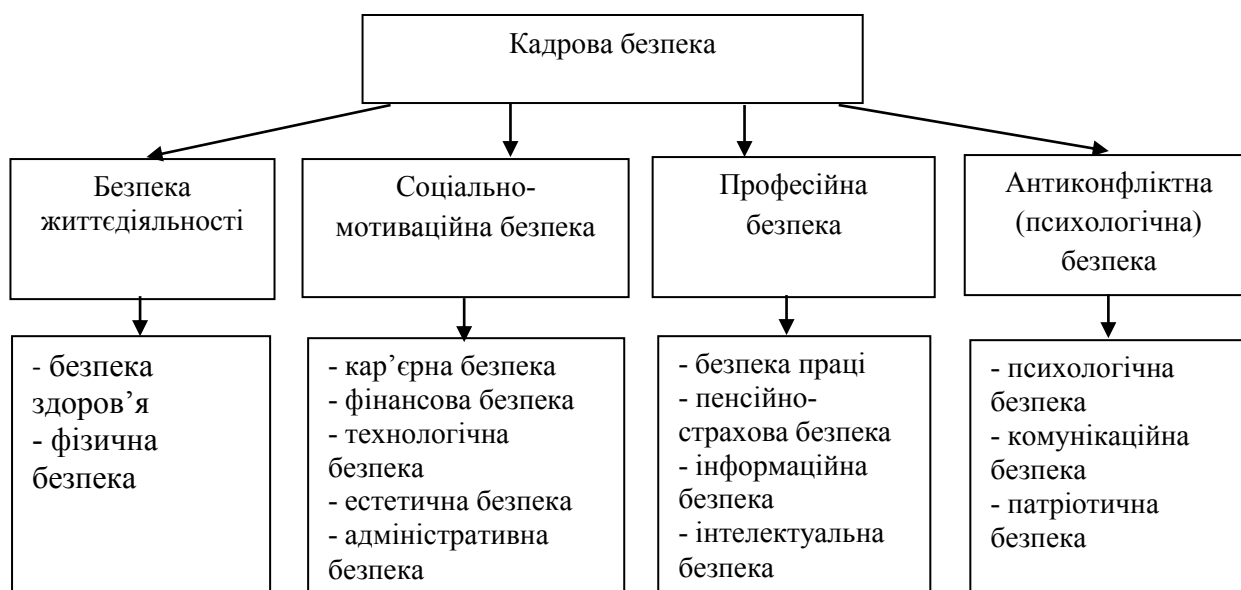


Рис. 9.1. Структура кадрової безпеки організації

- інтелектуальна безпека – рівень володіння сучасними знаннями, впровадження новацій у розвиток персоналу, підвищення рівня професійних знань, навичок, умінь, стимулювання прояву ініціативи та здібностей шляхом створення гнучкої системи преміювання у відповідності з розвитком науково-технічного прогресу;
- кар'єрна безпека – професійно-кваліфікаційне та посадове просування працівників, заохочення в підвищенні своєї кваліфікації до вимог функціональних обов'язків, в гарантіях виробничого зростання, отримання шансів для самореалізації на робочому місці;
- адміністративно-незалежна безпека – забезпечення об'єктивного оцінювання результатів праці та виявлення потенціалу кожного працівника, неможливість призначення невідповідних і некомпетентних кадрів, що знаходяться у родинних стосунках з власниками (засновниками, акціонерами та ін.) організації, на керівні посади, на які заслужено претендують перспективні та досвідчені співробітники;
- технологічна безпека – система аналізу та прогнозування, направлена на створення сучасного обладнання робочого місця, новітніх технологій, використання передового досвіду;
- пенсійно-страхова безпека – соціальний захист працівників, їх страхування, переваги якісного медичного обслуговування;
- патріотична безпека – створення психологічного клімату в колективі на основі позитивного відношення до організації, психологічної об'єднаності працівників навколо загальних цілей;
- антиконфліктна безпека – узгодженість, безконфліктність спілкування на соціальному та особистісному рівнях, товариська допомога, вимогливість до себе та інших в інтересах виробництва;
- психолого-комунікаційна безпека – сприяння позитивним

міжособистісним комунікаціям, створенню сприятливого мікроклімату, врахування інтересів і побажань працівників по вертикалі та горизонталі, доброзичливий та шанобливий стиль спілкування «керівник-підлегли»;

- естетична безпека – проведення загальноосвітніх семінарів, конференцій, групових дискусій; мотивація задоволення персоналу своєю роботою; поліпшення власного іміджу кожного працівника.

Для оцінки рівня кадрової безпеки доцільно використовувати систему показників (табл. 9.1.)

Таблиця 9.1

Показники кадрової безпеки підприємства

Показники	Розрахункові формули	Порогові значення показників	Умовні позначення
1	2	3	4
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = \frac{Чзв}{Чск}$	0,05	Чзв – кількість звільнених з усіх причин працівників, чол.; Чск – середньоспискова чисельність працівників, чол.
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	$K_{ук} = \frac{Чф}{Чшт}$	1	Чф – фактична чисельність працівників, чол.; Чшт – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, чол.;
Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{пост.} = \frac{Чп}{Чсс}$	0,854	Чп – чисельність постійних працівників, чол.; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, чол..
Продуктивність праці	$Пп = \frac{Пн}{Чсс}$	до зростання	Пн – обсяг наданих послуг, тис. грн.; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, чол..
Коефіцієнт відбору персоналу	$K_{вп} = \frac{В}{Б}$	0,5	В – кількість осіб відібраних із числа бажаючих працювати; Б – кількість претендентів на посаду, осіб.
Коефіцієнт мотивації зарплати	$K_{м.з.} = \frac{Зф}{Зрин.}$	1	Зф – фактична середня зарплата по банку, грн.; Зрин – середньоринкова зарплата, грн..
Співвідношення темпів росту заробітної плати та продуктивності праці	$K_{рзп} = \frac{ТрЗП}{ТрПП}$	1,01	ТрЗП – темп росту зарплати; ТрПП – темп росту продуктивності праці
Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{т.д.} = \frac{Тф - Тн}{Тф}$	1	Тн – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; Тф – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів;
Коефіцієнт освітнього рівня	$K_{о.р.} = \frac{Во}{Чсс}$	0,854	Во – чисельність працівників з вищою освітою, чол.. Чсс – середньоспискова чисельність працівників, чол..
Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників	$K_{вк} = \frac{Чр.в.к.}{Чсс.}$	0,854	Чр.в.к. – чисельність висококваліфікованих працівників, чол.; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, чол.;

Основні поняття:

економічна безпека, кадрова безпека, безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека, антиконфліктна безпека, показники кадрової безпеки

Питання для контролю знань з теми 9:

1. Розкрийте сутність кадрової безпеки.
2. Назвіть складові елементи кадрової безпеки.
3. Дайте детальну характеристику складовим безпеки життєдіяльності.
4. Які складові частини містить соціально-мотиваційна безпека?
5. Детально охарактеризуйте професійну безпеку.
6. З чого складається антиконфліктна безпека?
7. Розрахуйте показники кадрової безпеки.

Тема 10. Технологія управління професійним розвитком працівників

В процесі вибору технології управління професійним розвитком працівників необхідно розуміти, що система менеджменту розвитку персоналу має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка склалася на підприємстві. При цьому увага повинна концентруватися на вирішенні наступних завдань:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреби у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професій;
- вибір ефективних форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови якості навчання;
- знаходження коштів для фінансування всіх видів навчання в необхідній кількості і з необхідною якістю.

Під професійним розвитком ми розуміємо набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань, обов'язків нових посад.

Значення професійного розвитку персоналу широко визнано в усьому діловому світі. Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання і перепідготовки. Головними з них є:

- збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, більшого ефективного використання людських ресурсів;
- технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями;
- розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів;

- соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників.

Технологія управління професійним розвитком здійснюється як комплексний, безперервний процес і включає декілька етапів (рис. 10.1).

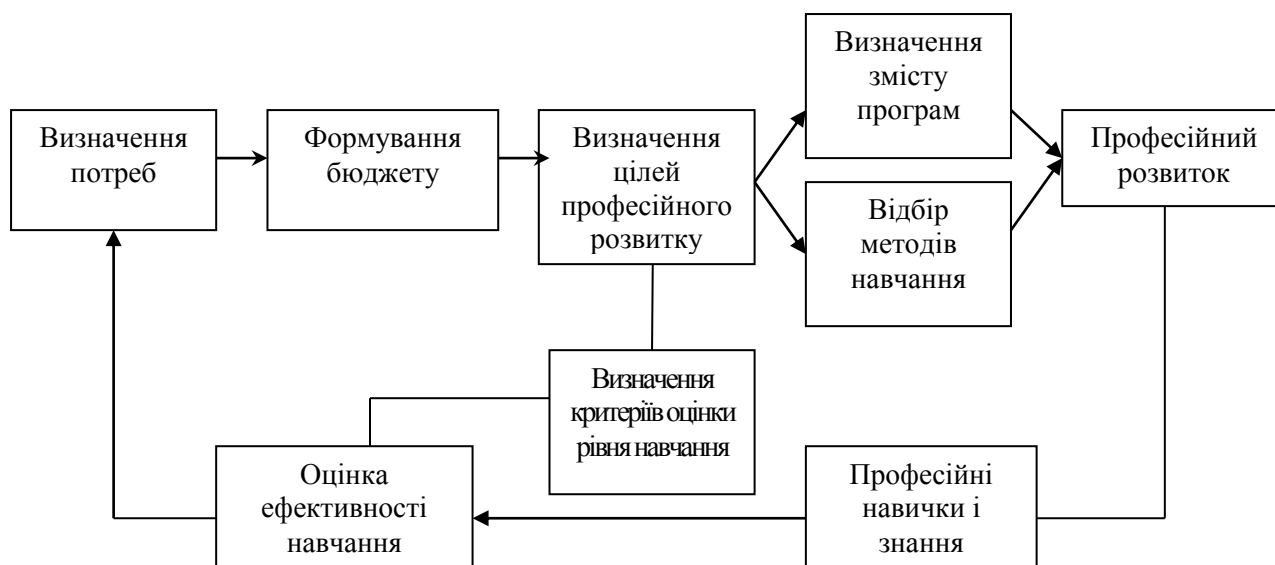


Рис. 10.1. Технологія управління професійним розвитком персоналу

Необхідно мати на увазі, що професійний розвиток персоналу здійснюється у наступних формах:

- навчання, у формі отримання загальної і фахової освіти дає необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, завдання якого - поліпшення фахових знань і навичок;
- навчання в школах управління і керівництва, що дає потрібні знання і підготовку при вступі на керівну посаду і формує рівень керівника;
- перекваліфікації, мета якої - дати можливість працівникам опанувати новий для них фах.

Підвищення кваліфікації – навчання, обумовлене зміною характеру й змістом праці фахівців на займаній посаді, моральним старінням знань. При цьому в залежності від цілей придбана раніше кваліфікація повинна бути збережена, приведена у відповідність з обстановкою, що змінилася, чи використана для професійного просування по службі.

Перепідготовка – це придбання базових знань, властивих іншій спеціальності, професії, а також розвиток навичок їхнього застосування у виробничій діяльності. Необхідність такого навчання зв'язана зі зміною професійної діяльності.

Останнім часом все більшої популярності набуває LMS-технологія (Learning Management System), яка являє собою систему управління навчанням персоналу підприємства і використовується для розробки, управління та поширення навчальних онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу. До складу системи входять різного роду індивідуальні завдання, проекти для

роботи в малих групах та навчальні елементи, засновані як на змістовому компоненті, так і на комунікативному. Системи дистанційного навчання (E-Learning Management System) характеризуються високим рівнем інтерактивності і дозволяють брати участь у процесі навчання людям, що знаходяться в різних місцях перебування за допомогою Інтернет та інших мереж. Процес навчання здійснюється в режимі реального часу у формі онлайн лекцій, семінарів, вебінарів.

Основною метою впровадження LMS-технології навчання є пришвидшення процесу навчання і перенавчання персоналу та збільшення його ефективності.

Основні поняття:

професійний розвиток, навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка, LMS-технологія, E-Learning Management System

Питання для контролю знань з теми 10:

1. Чим відрізняється професійний розвиток від професійного навчання?
2. З якою метою використовується технологія професійного розвитку персоналу?
3. Дайте детальну характеристику етапам професійного розвитку персоналу.
4. Розкрийте сутність підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу.
5. З якою метою на підприємстві впроваджуються LMS-технології?
6. Назвіть форми і методи дистанційного навчання.

Тема 11. Технологія управління залученістю персоналу

Опрацьовуючи матеріал даної теми, необхідно виходити з того, що залученість персоналу це комплексний показник, що характеризує стан корпоративної культури підприємства та потенціал його розвитку за рахунок того, наскільки небайдуже співробітники ставляться до діяльності і справ підприємства. Особливу роль при цьому відіграє кадрова політика, що визначає систему управління персоналом.

Треба враховувати, що весь персонал можна розділити на три групи:

1. Залучені (лояльні, прихильні роботі, виконують свою роботу добре).
2. Незалучені (готові змінити роботу, якщо їм запропонують найкращий варіант, виконують свою роботу задовільно). Як правило, на підприємстві їх більше 50%.
3. Активно незалучені (психологічно деструктивні, збираються в групи, домагаються того, щоб інші поділяли їх невдоволення, виконують свою роботу погано).

Така статистика говорить про те, що троє незалучених співробітників

практично зводять «нанівець» все зроблене одним залученим. Отже, впровадження відповідної технології є першочерговою задачею для підприємства.

Першим етапом впровадження технології залученості персоналу є визначення та аналіз рівня залученості персоналу.

Найбільш розповсюдженою методикою аналізу залученості персоналу є методика Q12. Основа методики - анкета, яка складається з 12 тверджень, в яких потрібно просто відповісти: «Так» або «Ні» (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Анкетне опитування на виявлення рівня залученості персоналу

Відзначте, будь ласка, відповідає (Так) або не відповідає (Ні) кожне із наведених нижче тверджень дійсності			
1.	Я знаю, що від мене чекають на роботі.	Так	Ні
2.	У мене є всі матеріали та обладнання, необхідне для виконання моєї роботи.	Так	Ні
3.	На роботі є можливість робити те, що у мене виходить найкраще.	Так	Ні
4.	За останніх сім днів я отримав визнання і похвалу за добре виконану роботу.	Так	Ні
5.	Мій керівник турбується про мене, як про особистість.	Так	Ні
6.	Дехто на роботі сприяє моєму розвитку.	Так	Ні
7.	З моєю думкою рахуються на роботі.	Так	Ні
8.	Місія та цілі банку, в якому я працюю, дозволяють мені відчути важливість моєї праці.	Так	Ні
9.	Мої колеги завжди якісно виконують свою роботу.	Так	Ні
10.	Я маю на роботі найкращого друга.	Так	Ні
11.	За останні шість місяців хтось на роботі говорив зі мною з приводу мого прогресу.	Так	Ні
12.	За період останнього року у мене була можливість навчатися і зростати.	Так	Ні

Після того, як співробітники відповіли на запитання, розраховується рівень залученості. Спочатку визначається, скільки позитивних і скільки негативних відповідей в кожній анкеті, а потім додається кількість відповідей «Так» у всіх анкетах. Потім переводиться кількість позитивних відповідей у відсотки. Приймаючи загальну суму всіх відповідей по підприємству (і негативних, і позитивних) за 100%, а потім, склавши пропорцію, розраховується, скільки відсотків становлять позитивні відповіді. Це і є відсоток залученості персоналу.

Наприклад, якщо в опитуванні на виявлення рівня залученості співробітників взяли участь 20 осіб. Позитивних відповідей було 123. Щоб розрахувати відсоток залученості, спочатку розрахуємо загальну кількість всіх відповідей (як позитивних, так і негативних), які дали співробітники. Для цього помножимо кількість осіб, які взяли участь в опитуванні, на число питань в анкеті (12): $20 \times 12 = 240$ балів. Потім розраховуємо власне відсоток залученості, використовуючи принцип пропорції і спираючись на кількість

позитивних відповідей: $123 \times 100 (\%) : 240 = 51,25\%$.

Говорити про високий рівень залученості можна в тому випадку, якщо позитивні відповіді становлять 70%. Якщо позитивних відповідей 50% і менше, це тривожний сигнал. Швидше за все, на підприємстві працюють люди, яким все одно, що відбувається в організації. Вони байдужі до цілей, виконують свої обов'язки на автоматі, не турбуючись про якість.

Технологія залученості персоналу, полягає у реалізації наступних блоків заходів:

1. Інвестування в комунікації, впровадження та розвиток програми переваг. Для кожного працівника важливими є програми комунікацій, можливості для навчання, кар'єрна мапа та чітко описані вимоги до посад на кожному рівні, прозоре конкурсне заміщення посад, програма ротації персоналу, нагороди та визнання, а також програми переваг.

2. Взаємодія з працівниками різних структурних підрозділів підприємства у цифровому світі. Із розвитком цифрових технологій, стає дедалі важливішим забезпечувати потребу працівників у мобільних і соціальних технологіях.

3. Вимірювання залученості за допомогою періодичних опитувань. З одного боку, HR-менеджери в змозі сьогодні самостійно провести опитування, оскільки існує дуже багато програм, які дозволяють швидко та якісно провести опитування та проаналізувати результати. Наприклад, [FluidSurveys](#), [SurveyMonkey](#), [SurveyGizmo](#), [KwikSurveys](#), [QuestionPro](#). З іншого боку, це завдання можна передати консалтинговій компанії, яка має готові опитування, методологію та потрібні технології, наприклад: [AON Hewitt](#), [GreatPlaceToWork](#), [BestEmployerAward](#).

На практиці заходи щодо управління залученістю здійснюються на основі крос-аналізу залученості та задоволеності персоналу (рис. 11.1).



Рис. 11.1. Крос-аналіз залученості та задоволеності персоналу

Цей метод було розроблено працівниками компаній The Gallup Organization, Hewitt Associates, а також Towers Perrin на основі праці «П'ять дисциплін» Пітера Сенге. Основою цього методу є дослідження колективу підприємства на предмет узгодження таких показників як: ставлення до цілей та задач організації і задоволеність всіма умовами праці. Відповідно до одержаних даних, колектив поділяється на 6 категорій. В залежності від категорії формуються заходи по впровадженню технології залученості персоналу.

До «рушійної сили» відносяться працівники, які залучені до роботи, у зв'язку з чим проявляють незмінно високі результати у своїй діяльності та задоволені майже всіма умовами, які створені для їх роботи.

«Послаблені» працівники мають високий рівень залученості, але незадоволені більш ніж трьома факторами на підприємстві. Навіть незначні зусилля, спрямовані на підвищення рівня задоволеності дозволяють зберегти залучених співробітників, від ефективної праці яких підприємство тільки виграє.

До категорії «на межі» відносяться абсолютно не залучені до справи працівники та при цьому усім задоволені. Це можуть бути лояльні працівники, що роками працюють на підприємстві, але при цьому не подають ідей за реалізацію яких, вони могли б взятися. Не беруть на себе відповідальності та при виконанні роботи особливого бажання не виказують. Такі співробітники складають суттєву загрозу, оскільки, можуть руйнувати мотивацію до роботи, як для себе, так і для інших.

Для категорії «майбутній потенціал» характерна низька залученість та наявність сфер, якими вони не задоволені. Оскільки рівень соціального розвитку цих працівників не високий, вони мають потенціал та можуть розвиватися. Та у перспективі поповнити ряди найбільш мотивованих людей підприємства. При ефективній політиці соціального розвитку ця категорія здатна швидко перейти до категорії «рушійна сила».

«Думками вже не в компанії» - це категорія працівників, які готові змінити робоче місце вже завтра. Ця група не залучена і не має жодної сфери, якою б була задоволена. Немає сенсу впроваджувати якісь заходи у спробі утримати таких працівників. Якщо спитати такого співробітника про причини залишення, то скоріше він скаже про незадоволеність працею або відсутність достойної винагороди.

Для останньої категорії «мученики» характерна абсолютна залученість, але при цьому така ж незадоволеність умовами праці. Для таких працівників достатньо змінити умови праці і вони зразу перейдуть до категорії «рушійна сила».

Як доводить практика, за умов включення крос-аналізу в технологію залученості персоналу, приріст рівня розвитку персоналу складає не менше 5% на рік.

Основні поняття:

залученість персоналу, технологія залученості персоналу, методика Q12, крос-аналіз залученості персоналу, категорії залученості персоналу

Питання для контролю знань з теми 11:

1. Охарактеризуйте поняття «залученість персоналу».
2. Назвіть групи персоналу в залежності від рівня залученості.
3. Опишіть методику аналізу залученості персоналу Q12.
4. Детально охарактеризуйте заходи впровадження технології залученості персоналу на підприємстві.
5. З якою метою на підприємстві здійснюється крос-аналіз залученості та задоволеності персоналу?
6. Дайте детальну характеристику категоріям персоналу за результатами крос-аналізу.

Тема 12. Ефективність технологій управління персоналом на підприємстві

При вивченні теми необхідно виходити із загальноприйнятого визначення економічної категорії "ефективність". Економічна ефективність – це отримання більших результатів при тому ж самому рівні витрат при отриманні того самого результату. Отже в процесі розгляду питань ефективності технологій управління персоналом, необхідно перш за все з'ясувати, що уявляють собою витрати на персонал і що слід розуміти під ефектом від управління персоналом.

Ефект від діяльності по управлінню персоналом може знайти своє відбиття у вигляді:

- збільшення випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці;
- задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами ґрунтувалася на урахуванні соціальних моментів у трудових відносинах (ефект проявляється у зменшенні збитків від плинності кадрів);
- відносної економії коштів за рахунок скорочення термінів навчання завдяки підбору професійно-орієнтованих працівників.

Найбільш розповсюдженим показником ефективності витрат праці є продуктивність праці. З дисципліни "Економіка праці" слід пригадати сутність прямого і зворотного показників продуктивності праці.

Виробіток (W) і трудомісткість (t) продукції розраховуються за формулами:

$$W = \frac{Q}{T} \quad (12.1)$$

$$t = \frac{T}{Q} \quad , \quad (12.2)$$

де Q – обсяг виготовленої (реалізованої) продукції протягом певного періоду;

T – витрати праці (люд.-год., люд.-дн., або середньоспискова чисельність

працівників).

Проте необхідно пам'ятати, що продуктивність праці змінюється під впливом великої кількості факторів і вдосконалення діяльності по управлінню персоналом займає лише якусь частину.

Більш обґрунтовані висновки про ефективність роботи у сфері управління персоналом дає підхід до оцінки через вартість затрат підприємства на робочу силу (B_n):

$$B_n = \frac{3}{T}, \quad (12.3)$$

де 3 – сумарні затрати на персонал за певний період.

На підприємствах, де відповідним чином організований облік, можна розрахувати показник, який характеризує обсяг продукції (або її приріст), що приходить на 1 грн. затрат на робочу силу (Φ).

Цей показник визначається:

а) як часне від ділення обсягу виготовленої продукції у вартісному вимірі на обсяг затрат на робочу силу:

$$\Phi = \frac{Q}{3} \quad (12.4)$$

б) або шляхом ділення рівня продуктивності праці (у вартісному вираженні) на величину витрат, що приходяться на одиницю затрат праці:

$$\Phi = \frac{W}{B_n} \quad (12.5)$$

Доречним буде проведення аналогії з відомим показником фондомісткості продукції. На підставі чого можна розрахувати показник, який представляє собою «питому затратомісткість продукції», де у вигляді затрат виступають витрати підприємства на утримання робочої сили:

$$Пз = \frac{3}{Q} \quad (12.6)$$

Показник питомої затратомісткості обернений по відношенню до показника обсягу продукції у розрахунку на 1 грн. затрат Φ і характеризує витрати на робочу силу (у грн.), необхідні для отримання 1 грн. продукції.

Динаміка показника обсягу продукції у розрахунку на 1 грн. затрат на робочу силу Φ дозволяє контролювати зміни ефективності цих затрат: зростання випуску продукції на одиницю затрат свідчить про їх доцільність. При зменшенні віддачі затрат менеджеру необхідно провести аналіз причин і визначити внутрішні і зовнішні фактори, які негативно впливають на ефективність.

Залежність між затратами на робочу силу у розрахунку на одиницю витрат праці та обсягом продукції у розрахунку на одиницю затрат на робочу силу Φ представлена на рис.12.1.

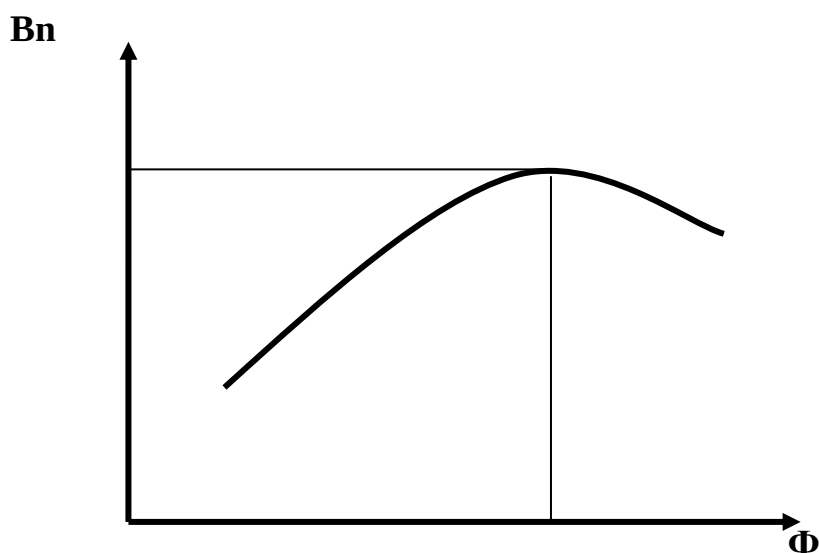


Рис. 12.1. Взаємозв'язок витрат на персонал і результативності персоналу

При опрацюванні матеріалу теми необхідно пам'ятати, що ефективність характеризує не лише результативність діяльності, але й економічність, т.т. досягнення певного результату з мінімальними затратами. Отже, в ході оцінки технології управління можуть бути використані показники не лише продуктивності праці, але й економічності самої системи.

Виявити і проаналізувати ефективність технологій управління персоналом можна по напрямках цього процесу: через ефективність вибраної кадрової політики, підготовки і перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації, через ефективність робіт, спрямованих на скорочення терміну адаптації кадрів, через оцінку раціональності організаційної структури кадрової служби.

Головне завдання технології управління персоналом – досягнення такого стану людського потенціалу, який забезпечував би певний економічний і соціальний ефект, а не максимальна економія затрат на робочу силу. Отже завдання вибору технології управління персоналом повинно вирішуватись через призму не мінімізації затрат на персонал, а їх оптимізації.

Основні поняття:

ефективність, ефект, економічна ефективність, соціальна ефективність, затрати на персонал, показники ефективності витрат праці, продуктивність праці, трудомісткість продукції, технологія управління персоналом.

Питання для контролю знань з теми 12:

1. Розкрийте сутність економічної категорії "ефективність".
Як визначається ефективність управління персоналом?
2. Назвіть види затрат на персонал. З яких елементів вони складаються?
3. Які показники вимірюють ефективність технології управління персоналом?
4. Проведіть порівняльний аналіз підходів до оцінки ефективності технології управління персоналом.

5. ТЕСТИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Хронологічно упорядкована сукупність дій або впливів на персонал підприємства або його окремі групи, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, прагнень і мотивів працівників підприємства та цілей діяльності підприємства, називається:

- а) кадровою політикою
- б) кадровою стратегією
- в) кадровими заходами
- г) технологією управління
- д) технологією управління персоналом

2. В своїй праці «Дослідження систем управління» Долятовський В.О. і Долятовська В.М. представили перелік технологій управління, який не враховує наступні кваліфікаційні ознаки:

- а) можливість внесення поточних змін в межах одного управлінського циклу
- б) ознака рівня управлінського впливу – стратегічний, тактичний або оперативний
- в) можливість автоматизації управлінської технології
- г) вірні відповіді а), б), в)
- д) правильної відповіді немає

3. Технологія управління, яка характеризується строгою послідовністю окремих робіт й операцій, що впливають один з одного відповідно до заздалегідь наміченого плану за Весніним В. Р. отримала назву:

- а) розгалуженої технології
- б) лінійної технології
- в) паралельної технології
- г) послідовно-паралельної технології
- д) технології управління за цілями.

4. Встановити відповідність між видами технологій та їх складовими

1.	Стандартні технології	а)	Моделювання Декомпозиція Агрегування Генерування альтернатив Вибір
2.	Технології комунікацій	б)	Формулювання проблеми Формулювання цілей Планування Організація робіт Контроль, аналіз Регулювання Управлінські рішення Вибір
3.	Психотехнології управління людиною	в)	Технології спілкування, слухання Технології постановки запитань
4.	Технології системного аналізу	г)	Технології управлінського впливу Технології мотивації, реалізації влади Технології розв'язання конфліктних ситуацій
5.	Технології реалізації влади	д)	Приховане управління Вибірчі технології і НЛП-технології

5. Ознакою класифікації технологій управління за Н. Я. Петришиним на технологію управління за цілями, технологію управління за відхиленнями, технологію управління за результатами, технологію управління за збудженнями, технологію управління за ситуацією виступає наступна:

- а) об'єктна спрямованість
- б) предметна спрямованість
- в) функціональна спрямованість
- г) спрямованість управлінського циклу
- д) правильної відповіді немає

6. Технологія управління персоналом – це:

- а) Специфічний набір основних принципів і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типу організації структури кадрового потенціалу, а також кадрової політики;
- б) Хронологічно упорядкована сукупність дій або впливів на персонал підприємства або його окремі групи, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, прагнень і мотивів працівників підприємства та цілей діяльності підприємства;
- в) Дії, які спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням підприємства, які здійснюються з урахуванням конкретного етапу розвитку підприємства;
- г) Система правил і норм, які приводять людський ресурс у відповідність із стратегією підприємства;
- д) Вірної відповіді немає.

7. Технологія управління, яка використовується коли неможливо точно оцінити ситуацію, визначити ключову проблему й намітити однозначну мету (за В.Р. Весніним):

- а) Розгалужена технологія;
- б) Технологія управління за відхиленнями;
- в) Технологія ситуаційного управління;
- г) Лінійна технологія;
- д) Технологія пошукового управління.

8. Уорнер М. і Вітцель М. класифікують технології за предметом завдання, яке вони покликані виконувати, і виділяють:

- а) Технології комунікації, технології моніторингу та сканування, технології виробництва, технології доставки послуг;
- б) Технології комунікацій, технології зберігання інформації, аналітичні технології, технології моделювання, технології дизайну, технології виробництва;
- в) Технології комунікації, технології зберігання інформації, технології моніторингу та сканування, аналітичні технології, технології моделювання, технології дизайну, технології виробництва, технології доставки послуг;
- г) Технології комунікації, технології зберігання інформації, технології моніторингу та сканування, аналітичні технології, технології моделювання, технології доставки послуг;
- д) Технології комунікації, технології зберігання інформації, технології моніторингу та сканування, технології дизайну, технології виробництва, технології доставки послуг.

9. Колективна праця науковців Товажнянського Л.Л., Романовського О.Г., Пономарьова О.С., Ігнатка О.А. містить такі види управлінських технологій:

- а) Стратегічні прийоми;
- б) Поведінкові аспекти;
- в) Технічні прийоми;
- г) Вірні відповіді А), Б), В);
- д) Вірної відповіді немає.

10. Яка ознака класифікації технологій управління за Н.Я. Петришиним відповідає технології планування, технології організації, технології обліку, технології аналізу, технології оцінки, технології контролю, технології мотивації:

- а) Предметна спрямованість;
- б) Об'єктна спрямованість;
- в) Спрямованість управлінського циклу;
- г) Функціональна спрямованість;
- д) Вірної відповіді немає.

11. Технологічна зрілість в управлінні проектами – це:

- а) наявний рівень розвитку конкретної методології, яка застосовується до певного процесу або об'єкту;
- б) показник, що характеризує рівень розвитку певної організаційної системи;
- в) міра готовності підприємства до ефективного управління своєю діяльністю і розвитком на основі проектного підходу;
- г) показник, який описує здатність організації відбирати проекти і керувати ними таким чином, щоб це максимально ефективно підтримувало досягнення стратегічних цілей компанії;
- д) етап розвитку проекту, який характеризується найбільшим попитом на нього та вдосконаленням якісних характеристик проекту.

12. До переваг використання методу нечіткої логіки не належить:

- а) у процесі оцінювання враховані всі фактори, що впливають на формування технологічної зрілості підприємства;
- б) результат оцінювання дає чітке уявлення про рівень технологічної зрілості підприємства, тобто є узагальненим, інтегральним;
- в) оцінка рівня технологічної зрілості має аналітичну спрямованість;
- г) оцінка чітко вказує напрями підвищення ефективності управління підприємством;
- д) оцінка має кількісний (числовий) вираз.

13. Останнім рівнем технологічної зрілості, якого може досягти підприємство у процесі свого розвитку є:

- а) спеціалізоване управління;
- б) визначене управління;
- в) управління з безперервним вдосконаленням;
- г) управління з плануванням;
- д) корпоративне управління.

14. Який рівень технологічної зрілості передбачає цільову функцію у вигляді максимізації прибутку:

- а) 1-й рівень - початковий, спеціалізоване управління;
- б) 2-й рівень - повторюваний, управління з плануванням;
- в) 3-й рівень - визначене управління;
- г) 4-й рівень - корпоративне управління;
- д) 5-й рівень - управління з безперервним вдосконаленням.

15. Схильність до якого-небудь конкретного методу і образу мислення при рішенні задачі, ігнорування усіх можливостей, окрім єдиної, такої, що зустрілася на самому початку – це:

- а) творча інерція;
- б) психологічна бездіяльність;
- в) психологічна інерція;
- г) емоційне вигорання;
- д) правильної відповіді немає.

- 16.** Вид уяви, який заключається у з'єднанні, «склеюванні» елементів різних образів і явищ має назву:
- а) символізування
 - б) гіперболізація
 - в) інверсія
 - г) агглюцинація
 - д) комбінування.
- 17.** До асоціативних методів творчості не відносять:
- а) метод мозкової атаки;
 - б) метод синектики;
 - в) метод гірлянд асоціацій і випадковостей;
 - г) метод морфологічного аналізу;
 - д) метод фокальних об'єктів.
- 18.** До найбільш типових методів подолання психологічної інерції відносять:
- а) відмову від термінів
 - б) розвиток уміння бачити приховані властивості об'єкту
 - в) пошук нових способів застосування відомих об'єктів
 - г) розвиток асоціативного мислення
 - д) всі відповіді вірні
- 19.** Прийом вирішення протиріч, який полягає у виділенні в об'єкті частини, яка «заважає», або, навпаки, виділенні єдиної потрібної частини має назву:
- а) прийом універсальності;
 - б) прийом винесення;
 - в) прийом об'єднання;
 - г) прийом асиметрії;
 - д) прийом дроблення.
- 20.** До форм психологічної інерції належить:
- а) неприйняття принципово нових ідей і рішень людьми, від яких залежить подальший розвиток і впровадження цих ідей;
 - б) наполегливе відстоювання загальноприйнятої точки зору;
 - в) рішення завдань тільки у рамках вузької спеціалізації;
 - г) використання об'єктів тільки по прямому функціональному призначенню;
 - д) всі відповіді вірні.
- 21.** Вид уяви, який полягає у виділенні основних рис схожості окремих явищ має назву:
- а) агглюцинація;
 - б) символізування;
 - в) гіперболізація;
 - г) схематизація;
 - д) інверсія.
- 22.** До систематизуючих методів творчості відноситься метод:
- а) метод мозкової атаки;
 - б) метод контрольних запитань;
 - в) метод колективного блокнота;
 - г) метод фокальних об'єктів;
 - д) вірної відповіді немає.

23. Асоціативний метод творчості, який ґрунтується на розумовій здатності людини діяти ефективніше в новому, незнайомому середовищі має назву:

- а) метод синектики;
- б) метод фокальних об'єктів;
- в) метод «Конференція ідей»;
- г) метод гірлянд асоціацій і випадковостей;
- д) метод колективного блокнота.

24. Сутність методу фокальних об'єктів:

- а) удосконалення об'єкту, що аналізується, за допомогою комплексу запитань;
- б) проведення дискусії із обговорення ідей вдосконалення об'єкту, що аналізується;
- в) систематичне дослідження всіх варіантів, що впливають із закономірностей побудови об'єкту, що аналізується;
- г) перенесення ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що аналізується;
- д) фіксація всіх відхилень досліджуваного об'єкту.

25. Методи активізації творчого пошуку альтернатив:

- а) метод інверсії, метод “ідеалізації”;
- б) метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод фокальних об'єктів;
- в) метод аналогії, метод колективного блокноту
- г) метод “мозкового штурму”, метод функціонального аналізу, метод синектики;
- д) всі відповіді правильні.

26. Детальний процес аналізу роботи, під час якого найбільше уваги приділяється вивченню взаємозв'язку роботи, працівника та організації, називається:

- а) анкетуванням позиційного аналізу;
- б) дизайном роботи;
- в) функціональним аналізом роботи;
- г) реінженірингом;
- д) аудитом посадових обов'язків.

27. Який з нижченаведених факторів є одним з факторів зовнішнього середовища, що впливає на функцію управління людськими ресурсами:

- а) законодавча система;
- б) корпоративна культура;
- в) кадрова політика
- г) місія;
- д) стиль управління менеджерів.

28. Те, для чого існує дана організація та що вона покликана робити, є:

- а) корпоративною культурою;
- б) місією;
- в) політикою;
- г) стратегією;
- д) бачення.

29. Посадова інструкція (опис роботи) – це:

- а) інструкції, які отримує працівник від керівника, працюючи на певній посаді;
- б) документ, що містить інформацію про комплекс завдань та коло обов'язків усіх працівників організації;
- в) документ з інформацією про комплекс завдань та коло обов'язків окремого працівника;
- г) документ, що містить перелік відкритих та закритих запитань, які використовуються, щоб

зібрати інформацію для аналізу роботи;

д) всі відповіді вірні.

30. Анкетування, спостереження, реєстрація роботи або ведення щоденника, функціональний аналіз робіт, аналіз організації роботи працівника, позиційний опитувальний лист – все це методи, що застосовуються під час:

а) планування персоналу;

б) навчання персоналу;

в) визначення величини заробітної плати для працівників;

г) проведення аналізу роботи;

д) відбір персоналу.

31. База даних, що вміщує інформацію про людські ресурси організації, називається:

а) інформаційною системою людських ресурсів;

б) системою дослідження людських ресурсів;

в) системою обліку людських ресурсів;

г) аудитом наявного персоналу та прогнозуванням внутрішньої пропозиції персоналу;

д) прогнозуванням потреби у персоналі.

32. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на управління людськими ресурсами є такі, за виключенням:

а) ринок праці;

б) стиль керівництва менеджерів вищої ланки;

в) законодавча система;

г) суспільство;

д) політичний устрій.

33. Вставте пропущені слова:

Організації, що працюють у _____, вимушені частіше корегувати свої цілі, змінювати стратегію, структуру:

а) стабільному зовнішньому середовищі;

б) стабільному внутрішньому середовищі;

в) мінливому зовнішньому середовищі;

г) мінливому внутрішньому середовищі;

д) всі відповіді вірні.

34. Яке з понять визначає процес побудови нової посади:

а) ротація робіт;

б) реінженіринг;

в) збагачення роботи;

г) дизайн роботи;

д) аудит персоналу.

35. Якою, ймовірніше за все, буде кар'єра працівника з сильно розвиненим мотивом безпеки через п'ять років, якщо організація, в якій він працює, досить стабільна:

а) обійме вищу посаду в організації;

б) змінить вид діяльності;

в) залишиться на старій посаді в цій організації;

г) змінить організацію;

д) підвищить кваліфікацію.

36. Короткий, досить деталізований опис професійного досвіду, рівня освіти кандидата, що включає певну інформацію про особу кандидата, називається:

- а) посадовою інструкцією;
- б) резюме;
- в) картою компетенцій;
- г) портретом ідеального працівника;
- д) опис робіт.

37. Підйом на вищий щабель структурної ієрархії в організації – це:

- а) вертикальний напрям кар'єри;
- б) горизонтальний напрям кар'єри;
- в) доцентровий напрям кар'єри;
- г) професійна кар'єра;
- д) внутрішньоорганізаційна кар'єра.

38. Модель Бламберга – це модель:

- а) розвитку кар'єри працівника;
- б) оцінки ефективності навчання;
- в) оцінки виконання;
- г) оцінки потенціалу працівника;
- д) соціального розвитку персоналу.

39. Причини проведення аналізу роботи:

- а) організація розпочинає своє існування;
- б) створення нового робочого місця;
- в) робочі завдання зазнають змін;
- г) атестація робочого місця;
- д) усі відповіді правильні.

40. Визначення мінімального рівня кваліфікації, що є прийнятним для виконання роботи - це:

- а) специфікація роботи;
- б) реінженіринг;
- в) аналіз роботи;
- г) проектування роботи;
- д) дизайн роботи.

41. Група завдань, що повинні виконуватися для досягнення цілей організації, має назву:

- а) робота;
- б) позиція, посада;
- в) посадова інструкція;
- г) аналіз роботи;
- д) кваліфікаційний розряд.

42. Процес визначення посадових обов'язків, знань та навичок, що потрібні для виконання певної роботи в організації, має назву:

- а) планування персоналу;
- б) посадова інструкція;
- в) аналіз роботи;
- г) специфікація роботи;
- д) оцінка виконання.

43. Посадова інструкція потрібна для:

- а) інтерв'ю з претендентом на посаду;
- б) визначення критеріїв відбору претендентів і розроблення тестів;
- в) документів для контролю за виконанням роботи;
- г) стимулювання працівника;
- д) усі відповіді правильні.

44. Факторами внутрішнього середовища, що впливають на управління персоналом, є такі, за виключенням:

- а) працівники;
- б) підрозділи організації;
- в) кадрова політика;
- г) акціонери;
- д) корпоративна культура.

45. Щоб пересвідчитися, чи всі посадові обов'язки, які реально виконуються, відповідають даній посаді, проводиться:

- а) аналіз роботи;
- б) тестування;
- в) відбір персоналу;
- г) планування персоналу;
- д) оцінка виконання.

46. Після закінчення профтехучилища молодий спеціаліст поступив на роботу на завод. З метою адаптації та набуття досвіду його було „прикріплено” до досвідченого робітника, в якого молодий спеціаліст міг би вчитися роботі. Застосування якого методу професійного навчання описується в цьому прикладі:

- а) рольова гра;
- б) наставництво;
- в) тренінг сенситивності;
- г) моделювання;
- д) підвищення кваліфікації.

47. Визначення того, коли, де, скільки, якої якості (кваліфікації) і за якою ціною будуть потрібні організації працівники для реалізації її завдань, називається процесом:

- а) аналізу роботи;
- б) відбору персоналу;
- в) набору персоналу;
- г) планування потреби у людських ресурсах;
- д) навчання персоналу.

48. Прийняття кандидата на вакантне місце за місяць (більше або менше) до того, як працівник буде потрібен на цьому робочому місці, з метою перевірки того, наскільки працівник зможе справлятися зі своїми функціями, називається методом:

- а) тестування;
- б) анкетування;
- в) інтерв'ю;
- г) випробування;
- д) адаптація.

49. Метод професійного навчання, коли працівника переводять на нову роботу або посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації та розширення досвіду, називається:

- а) ротацією;
- б) тренінгом сенситивності;
- в) делегуванням;
- г) моделюванням;
- д) стажування.

50. Вставте пропущенні слова.

Організації, що діють у _____, можуть дозволити собі більш довгострокове планування, ієрархічні та формальні системи управління, гарантії зайнятості та підвищення заробітної плати.

- а) мінливому зовнішньому середовищі;
- б) мінливому внутрішньому середовищі;
- в) стабільному зовнішньому середовищі;
- г) стабільному внутрішньому середовищі;
- д) жодна відповідь неправильна.

6. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. - М. : Генезис, 2005.
2. Аникин Б. А., Рудая А. Л. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Анцупов А. Я., Ковалев В. В. Социально-психологическая оценка персонала : учеб. пособие. - М. : Юнити-Дана, 2006.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб. : Питер, 2004.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – 3-е изд., стер. – М.: Академия, 2006.
6. Беленко П. Хедхантинг: принципы и технологии. — СПб. : Питер, 2006.
7. Бушуев С. Д. Креативные технологии управления проектами и программами / Бушуев С. Д., Бушуева Н.С., Бабаев И.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.Б., Украинская ассоциация управления проектами. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 763 с.
8. Веснин В.Р. Менеджмент: [учебн.] / Владимир Рафаилович Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
9. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства - Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.
10. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. : Підручник. К.: Вид-во Знання, КОО, 2007. – 559 с.
11. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии: [учебн. пособ.] / Игорь Леонидович Добротворский. – М.: «Издательство ПРИОР», 2002. – 464 с.
12. Долятовский В.А., Долятовская В.Н. Исследование систем управления: учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Дону: Издательский центр «МарТ», 2003. – 256 с.
13. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток - монографія / А. В. Доронін; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : ІНЖЕК, 2008. - 320 с.
14. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства / М. С. Дороніна. - Х. : ХДЕУ, 2002. - 431 с.
15. Менеджмент персоналу : навч. посібник / За заг. ред. В. М. Да-нюка, В. М. Петюха. — К. : КНЕУ, 2004.
16. Общий и специальный менеджмент: Учебник / Общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Издательство РАГС, 2001. – 568 с.
17. Плескач В.Л. Технології електронного бізнесу: / Валентина Леонідівна Плескач. – К.: ВЦ КНТЕУ, 2004. – 222 с.: іл. - Бібліогр.: С. 206-212 (105 назв).
18. Российский менеджмент: технологии успеха: Учеб. пособие по спец. "Менеджмент" / Б.Н. Герасимов, В.Н. Иванов, С.Б. Мельников, А.А. Андреев., В.Л. Асанов; Академия наук социальных технологий и местного

самоуправління; Отделение РАЕН «Инноватика социального управления»; Рос.гос. социальный ун-т / Под. ред. В.Н. Иванова. – М.: Муниципальный мир, 2005. – 399 с.

19. ТОВАЖНЯНСКИЙ Л.Л. Основы управленческих технологий: Учеб. пособие для студ. вузов / Л.Л. ТОВАЖНЯНСКИЙ, А.Г. РОМАНОВСКИЙ, А.С. ПОНОМАРЕВ, О.А. ИГНАТЮК; Национальный технический ун-т «Харьковский политехнический ин-т». – Х.: НТУ «ХПИ», 2004. – 184 с.

20. Уорнер М., Витцель М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / Пер. с англ. Ю. Леонова. – М.: Добрая книга, 2005. – 296 с.

21. Фільштейн Л. М., Малаховський Ю. В. Економіка праці в машинобудівному комплексі: навч.-метод. видання. – Кіровоград, 2004. – 272 с.

22. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. - К. : КНЕУ, 2009. - 399

23. Шарапов В.М., Шарапова Е.В. Технологии управления. Практический менеджмент. Монографія / В.М. Шарапов, Е.В. Шарапова. – Черкассы: ЧДТУ, 2005.–563с.

Допоміжна

1. Ганчук А. А. Методи прогнозування [Текст] : навч. посіб. / Ганчук А. А., Соловійов В. М., Чабаненко Д. М. - Черкаси : Брама-Україна, 2012. - 139 с.

2. Гаркуша Н.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навч. посіб. — 2-ге вид. Рекомендовано МОН / Гаркуша Н.М., Цуканова О.В., Горошанська О.О. — К., 2012. — 591 с.

3. Гуцалюк О. М. Методичний підхід до оцінювання технологічної зрілості підприємства / О. М. Гуцалюк // Бізнес Інформ. – 2012. – № 11. – с. 200–204.

4. Державний комітет статистики [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ukrstat.org/>

5. Довбня С. Б. Оцінка ефективності управління персоналом промислових підприємств / С. Б. Довбня // Металург. і гірничоруд. пром-ть. - 2002. - № 2. - С. 88-90.

6. Дороніна М. С. Соціалізація економіки і трудового потенціалу промислової організації / М. С. Дороніна, С. Н. Голубєв // Бізнес Інформ. - 2013. - № 6. - С. 214-220.

7. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08

8. Комп'ютерний огляд: ІТ для бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ko.com.ua/gidrosila_pereshla_na_sovremennuyu_versiyu_erp-sistemy_infor_ln_102521

9. Леонова С.В. Роль внутрішнього маркетингу у розвитку кадрової функції промислового підприємства / С.В. Леонова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16782/1/149-Leonova-243-244.pdf>>

10. Лихолобов Е.А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки / Е.А. Лихолобов // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Далі, 2011. – № 2(38). – С. 60-67.

11. Лукашевич М. П. Соціологія праці: підручник / М. П. Лукашевич. — К. : Либідь, 2004. — 440 с.

12. Методика проведення організаційної діагностики BIZDIAGNOSTICS/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.bizdiag.com/content/review_method/ru.

13. Назаров Н. К. Реструктуризація персоналу: зміни у кадровій політиці та кадровій стратегії / Н. К. Назаров // Вісник національного технічного університету «ХПІ» : збірник наукових праць. Тематичний випуск: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ «ХПІ», 2011. – № 14. – С. 63–68.

14. Назарова Г. В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів // Вісник ДДМА. – 2012. – № 1 (26).

15. Новікова О. Ф. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку : монографія / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк, І. В. Качалова, Н. С. Власенко; Ін-т економіки пром-сті НАН України. - Донецьк, 2008. - 468 с.

16. Обучение персонала [Електронний ресурс]. - Режим доступа: <http://obucheniepersonala.com/2013/06/edgar-deyl-ob-effektivnosti-obucheniya/>

17. Повышение эффективности обучения с помощью Конуса Эдгара Дейла [Електронний ресурс]. - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/povyshenie-effektivnosti-obucheniya-s-pomoshchyu-konusa-edgara-deyla>

18. Проактивне управління програмами організаційного розвитку [Електронний ресурс]. Режим доступа: <http://manualesem.com/book/584-proaktivne-upravlinnya-programami-organizacijnogo-rozvitku/9-15-koncepciyi-texnologichnoyi-zrilosti.html>

19. Редьква О. Управління персоналом машинобудівних підприємств України в умовах кризи [Електронний ресурс] / О. Редьква, О. Галушак // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2011. — Вип. 2 (5). — Режим доступа: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf2011/11rozvuk.pdf>

20. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

21. Сочинська–Сибірцева І. М. Розвиток технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / І. М. Сочинська–Сибірцева // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2012. - Вип. 21. - С. 51-55. - Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu_e_2012_21_10.pdf

22. Сочинська-Сибірцева І. М. Вдосконалення технології управління персоналом на машинобудівних підприємствах [Електронний ресурс] / Сочинська-Сибірцева І. М. // Економічний вісник Донбасу. - 2013. - № 2. - С. 229-232. - Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvd_2013_2_40.pdf

23. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки // Економіка і організація управління №3 (23), 2016. – С. 302-308.

24. Стахів О. В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8925/14-Stahiv.pdf?sequence=1>

25. Татур Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста // Высшее образование сегодня. – 2004. - № 3. – с. 20-26

26. Ташлыкова Е.В., Черемных Д.Н. Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологичных предприятиях «Молодой учёный» . № 1 (60) Содержание . Январь, 2014 г. с.432-436

27. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології в системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.google.com.ua/url?url=http://irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe

28. Уровень зрелости системы стандартизации бизнес-процессов компании. Тест. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.finexpert.ru/tests.php>.

29. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основы управления персоналом: Навч.-метод. посіб. — К.: МАУП, 2001

30. ADKAR [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.smart-edu.com/adkar.html>

31. ERP-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://belerp.com/modules.php?name=System&file=systems&sid=44>

32. Hiatt J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J. M. Hiatt – Colorado: Prosci Research, 2006. – 148 p.

33. HR – портал. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://hr-portal.ru>