

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**В. О. Храмов, А. П. Бовтрук**

**ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ**

*Навчально-методичний посібник*

МАУП

Київ 2001

ББК 65.050.2я73  
X89

Рецензенти: *Г. А. Дмитренко*, д-р екон. наук, проф.  
*В. П. Кузьменко*, канд. екон. наук, доц.

Відповідальний редактор *І. В. Хронок*

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 7 від 31.08.2000)*

**Храмов В. О., Бовтрук А. П.**

X89      **Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб.** — К.: МАУП, 2001. — 112 с.: іл. — Бібліогр.: с. 109.

ISBN 966-608-086-9

У пропонованому навчально-методичному посібнику розглядаються проблеми організації та її моделі, засоби управління, основи кадрової політики, принципи та стилі управління, методи менеджменту та питання розвитку персоналу, а також терміни, моделі й технології управління персоналом.

Для студентів-бакалаврів заочної та дистанційної форм навчання вищих закладів освіти, викладачів і менеджерів.

**ББК 65.050.2я73**

© В. О. Храмов, А. П. Бовтрук, 2001

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2001

ISBN 966-608-086-9



## Передмова

Суспільний розвиток нерозривно пов'язаний з динамічним оновленням системи управлінських відносин, які на рубежі тисячоліть набувають нових якостей, що проявляється у виникненні нових форм виробництва, формуванні глобальної системи торгівлі та фінансів, розробці сучасної концепції управління персоналом організації; діяльності промислово-фінансових груп, транснаціональних компаній і банків, які є власниками значної частини створених у світовій економіці товарів, капіталів і технологій; розробці та прийнятті міжнародних правил і норм регулювання міжгосподарських зв'язків і політичної взаємозалежності; виникненні віртуальної економіки (системи міжнародних економічних відносин через глобальну систему Інтернет); динамічному оновленні структури національної економіки найрозвиненіших країн світу й посиленні розриву між ними і країнами, що розвиваються; подальшому підвищенні ролі комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом. Необхідність вивчення цих питань, потреба у поповненні науково-практичних досліджень та інформаційно-технічної бази в цій сфері зумовили створення пропонованого навчально-методичного посібника. У першій главі розглядаються масштаби і системи організації, у другій — завдання та можливості кадрової політики, у третій — система управління персоналом, у четвертій — питання розвитку персоналу, у п'ятій — причини неефективного менеджменту.

Основна мета пропонованого навчально-методичного посібника — дати уявлення про закономірності формування управління персоналом (кадрами) організації (підприємства, фірми, державної установи, навчального закладу), показати принципи, форми, засоби та умови їх реалізації.

# ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

---

Управління персоналом здійснюється в межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними. Ці структури мають сприяти цілеспрямованому й ефективному управлінню персоналом і всією організацією через механізм взаємодії принципів і засобів управління. Вибір управлінського стилю і методів менеджменту зумовлює певні організаційні структури та форми, а організаційна форма, у свою чергу, впливає на формування організаційної поведінки членів колективу.

Відсутність організації унеможливує цілеспрямоване управління виробничим процесом і персоналом. Однак організація — не самоціль, а засіб, що допомагає управляти персоналом і розподілом праці.

## 1.1. Організація: сутність, елементи

### **Поняття організації**

Організація — це система, яка складається із сукупності упорядкованих, взаємопов'язаних, взаємодіючих частин цілого. Поняття організації має кілька значень. З одного боку, це узагальнене поняття інститутів усіх форм власності — приватних і суспільних, тобто будь-яке підприємство є організацією. З іншого боку, це поняття має інструментальний характер і описує систему формальних правил та приписів, тобто будь-які підприємства, фірми, установи мають певну організацію.

Розглянемо поняття організації як універсального інструменту. Організацію розуміють як діяльність (створення структури) і як результат (структуру). Структурування організації передбачає поєднання та розмежування завдань, їх носіїв (людей) і сфер діяльності (трудових процесів).

Результатом структурування є організаційна структура, яка складається з організації структури та організації роботи.

Під організацією структури розуміють розподіл виробничого процесу на елементи за принципом розподілу праці і координацію їх по вертикалі та горизонталі. Під організацією роботи розуміють структурування процесу праці та дій у межах певної системи управління. На практиці організація структури та організація роботи тісно взаємопов'язані, оскільки робота здійснюється в межах певної системи управління, а будь-яка система управління реалізується через структурування процесу праці.

Завдання організації впливає із завдання виробництва, що полягає у пропонуванні певних товарів і послуг.

---

### **Завдання організації**

---

Очікуваних результатів виробництва досягають на основі розподілу праці. Тому завдання організації полягає в розподілі організаційної структури на підрозділи і здійсненні вертикальної та горизонтальної координації їх діяльності. Необхідно розмежовувати цільові комплекси, транспортну та комунікаційну мережі.

Виробничий процес здійснюється через доцільну комбінацію виробничих факторів і систематизацію однотипних видів діяльності персоналу, що забезпечує розв'язання завдання організації. Ефективність розв'язання завдання організації значною мірою залежить від якості організаційної структури, що дає змогу ефективно управляти персоналом і оптимально адаптуватися до умов ринку.

Завдання координації та управління персоналом в організації реалізують за допомогою таких *організаційних елементів*:

---

### **Елементи організації**

---

- завдань і їх носіїв;
- посад і їх формування;
- організаційної поведінки;
- повноважень і відповідальності;
- інстанцій і їх формування;
- допоміжних служб керівників;
- відділів;
- транспортної та комунікаційної мереж.

*Виробничі завдання* персоналу класифікуються за певними критеріями:

- за видами діяльності (функціональний розподіл) виходячи з типового для організації (підприємства) функціонального ряду: придбання сировини та матеріалів, виробництво, збут, фінансова діяльність та управління;
- за об'єктами залежно від продуктів, що виробляються, товарних груп, послуг, а також клієнтів (їх груп) і районів збуту;
- за фазами процесу прийняття рішення, який передбачає планування, реалізацію та контроль; при цьому для кожної фази характерні специфічні завдання;
- за розміщенням виробництва, тобто залежно від місцевих умов (внутрішньовиробниче розміщення) збуту, розміщення виробничого філіалу (можливий і інший поділ: завдання керівників і виконавців);
- за часом — періодичні завдання та одноразові проекти.

Найменшими організаційними одиницями є посади, які формуються залежно від спектра професій або здібностей окремих осіб. Працівники, які обіймають певні посади, наділяються відповідними повноваженнями і водночас на них покладається відповідальність за прийняття рішень і виконання дій.

Окремі посади в межах організаційної структури об'єднуються у групи, відділи та інші підрозділи за такою ієрархією:

- група (об'єднання кількох посад);
- відділ (кілька груп);
- головний відділ (кілька відділів);
- сектор (кілька головних відділів).

Організаційну структуру характеризує також поняття “інстанція”. *Інстанції* — це посади з правом приймати рішення і видавати розпорядження, у межах яких виконуються завдання. Інстанції є водночас виконавцями завдань, тому наділені кадровими та профільними повноваженнями.

*Допоміжними службами* називають посади асистентів (референтів), або так звані штаби, які виконують підготовчу роботу для інстанцій, але не мають дисциплінарної влади.

У результаті створення інстанцій організація набирає ієрархічної структури з таким порядком підлеглості: керівництво організації, керівники секторів, керівники головних відділів, начальники відділів і керівники груп. В організації розрізняють, як правило, три управлінські рівні: вищий, середній і нижчий. Інстанція може бути персоналізована однією особою чи кількома з однаковим становищем.

У цьому зв'язку важливо встановити такий діапазон управління персоналом, при якому управління здійснювалося б ефективно. Під діапазоном управління розуміють кількість посад, підпорядкованих певній інстанції. Проте типізація в цьому разі навряд чи можлива, бо ефективний діапазон управління персоналом залежить від розміру організації, виду, комплексності, постановки завдань тощо.

Важливим елементом організації є шляхи сполучення, які мають бути ефективними і якомога коротшими. З одного боку, це транспортні шляхи для сировини, матеріалів і продукції, з іншого — комунікаційна мережа для управління вертикальними й горизонтальними інформаційними потоками.

Завдяки поєднанню і координації наведених елементів організації створюється *організаційна система управління*.

Завданням організації управління персоналом як соціокультурного феномена є зведення субзавдань в єдині комплекси і передавання їх у відання керівників і виконавців.

Системи управління персоналом поділяються на основі чотирьох альтернативних сегментів управлінської (організаційної) поведінки персоналу: ригористичного (підпорядкованість дій службовому обов'язку), автономного (свобода організаційного маневрування), мобілізаційного (психологічна готовність до роботи) та пресингового (підпорядкованість робочим операціям у часі та просторі) [5, с. 17]. Графічно поділ систем управління персоналом за сегментами показано на рис. 1.

### Соціокультурний феномен організації управління персоналом



Рис. 1. Сегменти організаційної поведінки персоналу

Принцип сегментації враховує наявність конкретного стереотипу у керівників організації. Наприклад, якщо керівник фірми віддає перевагу психологічному стереотипу, то в організації може домінувати *маніпулятивна* система управління персоналом. Якщо ж в організації переважають технологічний і етичний стереотипи, то значною мірою проявляється *технобюрократична* система управління персоналом, для якої характерні недовіра до підлеглих і прагнення примусити їх працювати. Якщо керівник зорієнтований на економічний і психологічний стереотипи, діятиме система маніпуляції з використанням *методу “батого і пряника”*. Від зазначених відрізняється система управління персоналом в автономному сегменті з розвинутою системою делегування повноважень, за якої формується *інноваційна* система управління персоналом. Основним принципом у цьому разі стає *ідея справедливості*. Припускається, що резерв можливостей працівників криється у формуванні високої самооцінки.

### **Організаційна сутність управління персоналом**

Внутрішню основу, а отже, і сутність управління персоналом становлять управлінські відносини. Керівники будь-якої організації постійно змушені розв’язувати одну й ту саму проблему: як сформувати відповідну систему управління, щоб забезпечити співробітництво працівників і успішно розв’язувати можливі конфлікти між ними в організаційному середовищі.

Проблема “конфлікт — співробітництво” — основна суперечність організаційної поведінки, яка або розв’язується, або загострюється. Ступінь розв’язання суперечностей є основним показником того, як ефективно здійснюється управління персоналом.

Тому в організації треба створити таку систему управління персоналом, яка забезпечувала б оптимальне балансування організаційної поведінки працівників підрозділів, служб або різних корпоративних ланок (якщо це холдинг). Необхідно знайти “золоту середину”, певний баланс, тобто *організаційний порядок*, який підтримував би організаційне середовище управління. Іншими словами, організаційну сутність управління персоналом становить організаційний порядок, що створюється на основі узгодженості *субординаційних* (відносини підпорядкування працівників “зверху до низу”) і *координаційних* (узгодження різнорідних за становищем ланок і рівнів управління, а також малих управлінських інтересів) зв’язків.



## 1.2. Система управління як організація

Організаційні системи управління, які застосовуються на практиці, реалізуються за допомогою комбінацій сегментів організаційної поведінки персоналу. Розглянемо основні форми систем управління, рухаючись від простого до складнішого.

Якщо в процесі аналізу загально-го виробничого завдання за осно-ву брати вид діяльності, то поділ цього завдання на складові здійснюється за сферами діяльності. Таку форму організації називають функціональною (рис. 2).

### Об'єктно-орієнтована організація та організація за видами діяльності

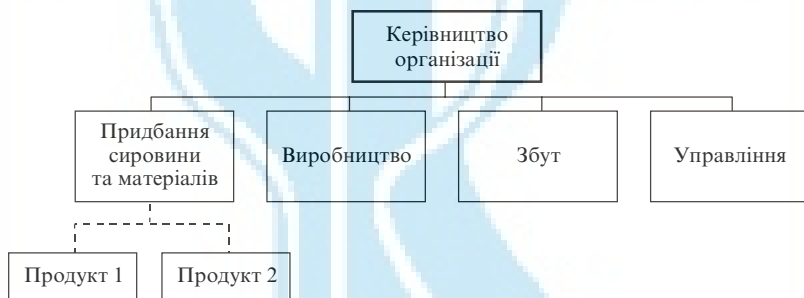


Рис. 2. Функціональна організація

Якщо в процесі обробки одного об'єкта об'єднуються різні види діяльності, то здійснюється об'єктно-орієнтована організація (рис. 3).

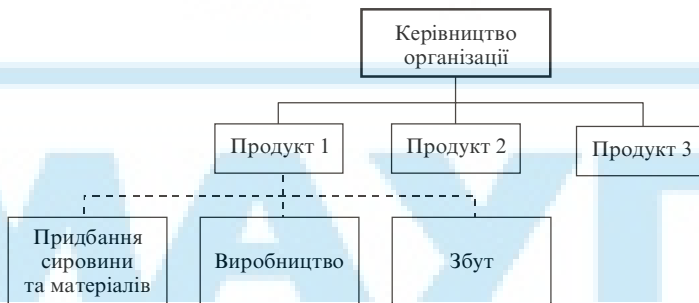


Рис. 3. Об'єктно-орієнтована організація

## Одно- та багатолінійна системи управління

Поняття лінійності використовують для позначання відносин управління та підпорядкування, щоб унаочнити

ієрархічну структуру організації. За однолінійної системи управління вища посада сполучається однією лінією з нижчою, тобто кожний співробітник отримує вказівки тільки від одного начальника (рис. 4).



Рис. 4. Однолінійна система управління

Перевагами такої форми є прозорість і чітке розмежування компетенцій щодо підпорядкованості. До недоліків слід зарахувати надмірну забюрократизованість і жорсткість системи.

За багатолінійної системи управління кожна посада може підпорядковуватись кільком вищим (щонайменше двом) (рис. 5). Розпорядча влада розподіляється між кількома посадами з правом прийняття рішення. Переваги багатолінійної системи управління полягають у спеціалізації та меншій порівняно з однолінійною системою управління забюрократизованості.

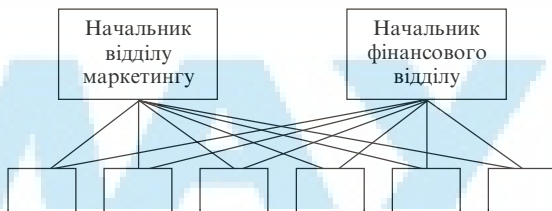


Рис. 5. Багатолінійна система управління

## Лінійно-штабна система управління

Ця система об'єднує переваги одно- та багатолінійної систем управління (рис. 6). Вона є однолінійною, але в ній використовуються переваги спеціалізації через організацію штабів (допоміжних підрозділів, що підтримують інстанції, але не мають дисциплінарної влади).

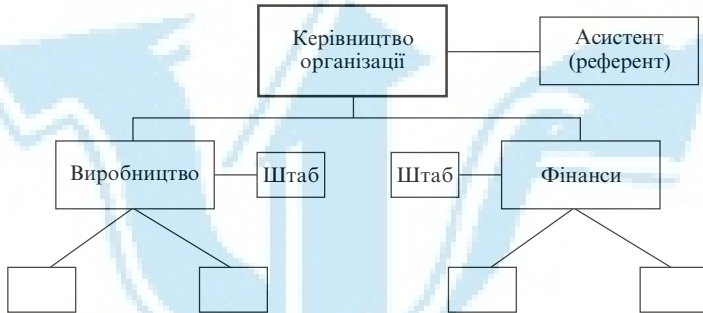


Рис. 6. Лінійно-штабна система управління

Хоча така система досить поширена на практиці, проте має окремі недоліки. Через нечітке розмежування повноважень можуть виникати конфлікти. Штаби та інстанції можуть взаємно блокувати дії один одного, якщо одні компетентніші у професійному плані, а інші мають ширші повноваження. Тому існує небезпека розчарування співробітників (особливо в допоміжних підрозділах), які мають глибокі предметні знання, але, не маючи відповідних повноважень, не можуть реалізувати власні ідеї. Ефективність лінійно-штабної системи істотно залежить від конструктивності взаємодії між носіями завдань — виконавцями.

Секційна організація є об'єктно-орієнтованою організаційною системою, розподіленою за продуктами, споживчими групами чи регіонами. Така організація виникає переважно за високої диверсифікації виробництва. Окрім секцій часто створюють функціонально-орієнтовані центральні відділи: фінансовий, кадрів, постачання та ін. (рис. 7).

## Секційна організація

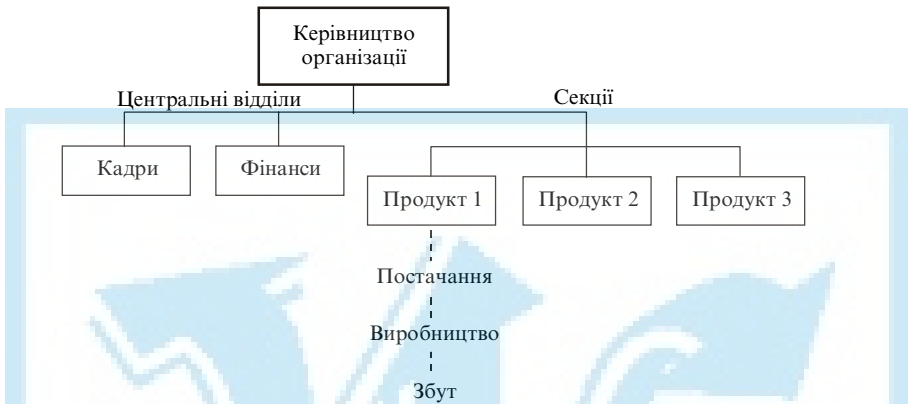


Рис. 7. Секційна організація з центральними відділами

Ефективність секційної організації залежить від обсягу повноважень керівників секторів. Для того щоб не допустити відокремлення секцій, застосовують координаційні та контрольні механізми шляхом створення бюджетних обмежень, визначення ступеня відповідальності за одержуваний прибуток або нормування повернення коштів.

Переваги секційної організації — гнучкість та висока здатність до адаптації, простий механізм контролю, стимулювання мотивації співробітників. До недоліків слід зарахувати конкурентну боротьбу між секціями, подвійну роботу та збільшення інформаційних затрат.

### **Матрична організація**

Матрична організація поєднує принципи функціональної та об'єктно-орієнтованої систем. Тут вертикальна, функціонально-орієнтована структура “пронизана” горизонтальною, об'єктно-орієнтованою, тобто перетинаються дві системи повноважень: “що” та “коли” — по горизонталі і “як” — по вертикалі (рис. 8). Це зумовлює недоліки матричної системи, оскільки авторитетом і повноваженнями наділені два різних керівники. Конкуренція між ними може гальмувати процес прийняття рішень. Матрична організація висуває високі вимоги до дисципліни та здатності співробітників до інтеграції. Водночас вона може бути швидко адаптована до конкретної ситуації, що особливо важливо на багатопрофільному виробництві.

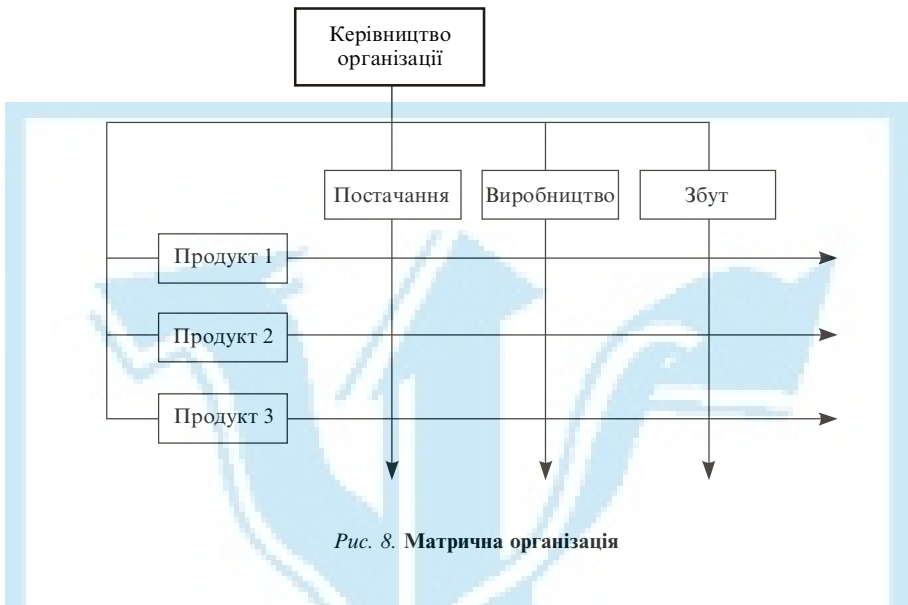


Рис. 8. Матрична організація

За такої організації повноваження передаються групам, тобто виникають *плюралістичні інстанції*. Команди організують для поліпшення міжособистісних відносин, підвищення творчого потенціалу та забезпечення ефективної комунікації.

### Організація за принципом “команди”

Існує два шляхи для створення організації за принципом команди: або всій організації на перспективу надається структура команди, або команди створюються для реалізації обмежених у часі проєктів.

У сучасній науковій літературі з питань теорії організації пропонується багато ідей з цієї тематики [5; 8; 13; 14; 20].

### 1.3. Розвиток організації та організаційної поведінки керівника

Організації є відкритими системами, пов'язаними з навколишнім середовищем. Основні елементи організації — завдання, структура, дійові особи — постійно змінюються. Ці зміни бувають внутрішнього й зовнішнього характеру. У першому випадку йдеться про появу нових конкурентних структур, переоцінювання цінностей, дефіцит персоналу тощо, у другому — насамперед про певну систему контролю за організацією виконання управлінських рішень, тобто нагляду, перевірки, оцінювання та коригування стану справ на основі прийнятих показників [5, с. 284].

Контроль може бути постійний (щоденний), регулярний (щотижневий), проміжний (щомісячний) і періодичний (щоквартальний). У межах концептуального розуміння управлінського контролю його класифікують за обсягом (детальний, факторний) або способом регулювання ділової поведінки (формалізований, зовнішній, персоналізований, внутрішній).

Організуючи контроль, керівник має враховувати, що з розвитком взаємодії персоналу контроль стає більш загальним.

Отже, будь-яка система контролю, як і організація загалом, постійно розвивається, намагаючись досягти стабільності і необхідної гнучкості для здійснення змін. Структурні зміни впливають на управління персоналом, на реакцію причетних до цього людей (позитивна реакція означає підвищення мотивації, негативна — неприйняття змін, відмову від роботи).

Розвиток організації передбачає залученість її самої та її членів (людей) у безперервний процес навчання, у результаті чого розвиваються структури та стратегічні підходи, виникають нові ідеї і рішення в системі управління та контролю, що посилює її здатність адаптуватися до нових умов ринку.

Завдання та цілі розвитку організації:

- зміна в моделях організаційної поведінки і позиціях керівників та працівників організації;
- формування гнучких організаційних та комунікаційних структур;
- управління процесом змін;
- створення творчої атмосфери.

Отже, ми розглянули масштаби і критерії формування організації. Елементами організації є завдання, люди (виконавці), структура (мережа відносин), яка включає управління.

Мета організації — поділ завдань персоналу на складові, передавання завдань певним носіям (виконавцям) і розвиток системи управління та контролю.

---

### Контрольні питання

---

1. Елементи організації.
2. За якими критеріями виробничі завдання поділяють на складові?
3. У чому полягає організаційна поведінка персоналу?
4. Системи управління.
5. У яких напрямках має розвиватися поведінка керівника щодо контролю?
6. Організаційна сутність управління персоналом.
7. Що означає поняття “соціокультурний феномен організації управління персоналом”?

## ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

### 2.1. Предмет науки управління

У вітчизняній науці управління її предметом вважають відносини управління, які є фундаментом управління персоналом [20, с. 362].

Для досягнення поставлених цілей і розв'язання намічених завдань носії сучасної кадрової політики мають у своєму розпорядженні відповідний інструментарій, який добирають і реалізують у межах відповідного процесу виробництва з урахуванням вимог до персоналу.

У процесі виробництва здійснюється оптимальне комбінування таких факторів, як засоби виробництва, матеріали та праця. До цих факторів належить також змінний — управління, основними завданнями якого є планування, організація та контроль. Розглядаючи фактори виробництва, поряд з технічними та економічними проблемами необхідно враховувати соціальні та людські інтереси. Людина як носій виробничого фактора праці відрізняється від інших факторів виробництва насамперед тим, що вона не є пасивним предметом, а має власні думку, цілі, може проявляти ініціативу, керуватися певними потребами; у межах класичного підходу до управління людина є фактором виробництва. На думку вченого Г. Щокіна, такий підхід до управління не відповідає потребам часу [19]. На зміну йому прийшов інший, новий підхід до управління людьми, згідно з яким кадрова політика перетворюється на активну стратегію. Дедалі більшою мірою ця стратегія інтегрується в загальну політику організації людських ресурсів. Нове, неklasичне бачення управління дає змогу розглядати людину як фактор реалізації політики організації, джерело прибутків, культурно-перетворювальну, творчу силу. Людську працю в організації необхідно використовувати так, щоб забезпечувалось оптимальне використання людських ресурсів, потенціалу організаційної поведінки працівників.



Менеджерам потрібно враховувати *два аспекти* організаційної поведінки як проблеми управління:

- *соціально-психологічний* — сфери, методи та засоби, за допомогою яких начальник може вплинути на організаційну поведінку підлеглого;
- *організаційно-технічний* — заходи, які необхідно вжити в межах організації, щоб зорієнтувати організаційну поведінку співробітників на досягнення виробничих цілей.

Питання управління людською поведінкою в організації належать до сфери науки управління персоналом, основними елементами якої є людина як носій кадрової політики та відносини управління, що визначають і регулюють організаційну поведінку людини.

## **2.2. Визначення основних понять науки управління**

Управління персоналом — частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. Складовими кадрового господарства організації є кадрова політика, управління (керівництво) персоналом і адміністративно-кадрове регулювання (кадрова робота).

Кадрова політика організації передбачає прийняття принципових рішень щодо цілей, заходів і правил внутрішнього розпорядку в кадровій сфері. Вона є складовою як кадрового господарства, так і економічної політики, що генерує основні напрямки, цілі й заходи щодо забезпечення виконання конкретних завдань. У межах кадрової політики визначаються можливості стосовно людської праці, ставлення начальника до підлеглого й відносин між співробітниками.

*Кадрова політика організації* — це система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління персоналом, забезпечується реалізація інтересів, цілей і завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту. Управління персоналом передбачає реалізацію керівних рішень, що приймаються в межах кадрової політики. У цих рішеннях проявляються принципи кадрової політики щодо взаємодії між керівником і підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади. На практиці неможливо розме-

жувати кадрову політику і управління персоналом. Мало того, кадрова політика є системою управління людьми [20, с. 448].

*Управління персоналом* — це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань. На основі принципу розподілу праці виникає ієрархічна система субординації. Таким чином, одна людина може бути водночас і керівником, і підлеглим.

Адміністративно-кадрове регулювання полягає в організації роботи персоналу. Кадрова робота охоплює розрахунок заробітної плати, кадровий облік, прийняття на роботу, звільнення з роботи, кадрові переміщення.

Проблеми управління персоналом необхідно розглядати в їх розвитку, зокрема у сферах інформації та адміністративного управління. Отже, керівництво сучасної організації має бути забезпечене інформацією. До останніх десятиліть тільки завдяки стабільному стану в окремих галузях можна було успішно керувати організаціями, спираючись на досвід. Інша ситуація склалася в галузях, що розвиваються, де велику роль відіграють динамізм та інтуїція. У цих галузях підвищилися вимоги до особистих якостей керівника організації, а не до належного здійснення ним управління. Істотні помилки керівників можуть призвести до банкрутства організацій, а незначні помилки в окремих організаціях компенсуються розвитком усєї галузі.

Нині досвід уже не завжди є визначальним чинником, інколи він навіть гальмує прогрес. Висока динаміка розвитку окремих галузей в умовах інтернаціоналізації та глобалізації економіки зумовлює зміни в організації виробництва продукції, в оновленні товарів і методів їх збуту, реклами фірмової марки на основі істотної диференціації її видів. Нові види продукції та виробництва потребують застосування відповідного управління, а отже, й адекватної інформації.

Сучасне управління організацією має три рівні:

- визначення цілей. Наявна інформація визначає спектр можливих варіантів вибору цілей і дає змогу уникати завдань, які неможливо розв'язати;
- прийняття рішень стосовно дій. Інформація дає змогу врахувати всі засоби, необхідні для прийняття відповідних рішень;
- встановлення контролю за досягненням намічених цілей і забезпечення необхідних коригувальних заходів. Цього неможливо досягти без належних засобів, основним з яких є ідентифікація.

## 2.3. Ідентифікація як засіб і мета управління персоналом

*Ідентифікація* — це емоціональна прихильність людини до певного об'єкта, який через цю прихильність впливає на організаційну поведінку людини. З погляду організації це означає, що внаслідок прихильності співробітників до організації вони орієнтують свою поведінку відповідно до її цілей. Така прихильність можлива тільки за умови, що кожен, намагаючись досягти цілей організації, може реалізувати власні цілі.

Таким чином, завдання управління персоналом полягає у створенні умов, за яких працівник реалізує власні цілі, працюючи на благо організації. У цьому разі працівник ідентифікує власні цілі з цілями організації. Проте повна ідентифікація можлива лише теоретично. На практиці може бути тільки певне зближення між власними й виробничими цілями, бо інтереси працівників і роботодавців завжди різняться [17–21].

Розглядаючи ідентифікацію як мету управління персоналом (яка діє як його засіб), необхідно докладніше розглянути два аспекти: умови, що мають бути створені організацією для досягнення ідентифікації (вони значною мірою детермінуються кадровою політикою), і питання про мотиви людської праці. Не знаючи мотивів, якими людина керується у своїй праці, дуже важко визначити умови, які необхідно створити, щоб забезпечити оптимальну продуктивність праці.

У цьому зв'язку розглянемо значення кадрової політики та мотивації співробітників, а також їх взаємозв'язок.

## 2.4. Кадрова політика

Кадрова політика є складовою кадрового господарства та економічної політики. До економічної політики вона належить тому, що в її межах державні органи і керівництво як державних, так і приватних організацій приймають принципові рішення у сфері людської праці, які охоплюють усі функціональні сфери організації. Якість цих рішень певною мірою залежить від професійної придатності співробітників, наділених відповідними повноваженнями. Рівень використання кадрів, стимулювання їх розвитку, посадові призначення, оплата праці — важливі чинники успішної діяльності будь-якої

організації. Тому незрозуміло, чому й понині у багатьох організаціях керівники відділів кадрів відіграють другорядну роль порівняно з керівниками інших підрозділів.

---

**Суб'єкти  
кадрової політики**

---

Суб'єктами кадрової політики є представники керівництва фірми та представники робітників і службовців у раді організації, представники, які обстоюють інтереси робітничої молоді, представники робітників і службовців у спостережній раді, а також комітет із трудових спорів, який розглядає спори між роботодавцями й радою організації і ухвалює обов'язкові для всіх рішення; комітет представлений двома сторонами на паритетних засадах. Згідно із законом про представницькі органи рада організації має великі повноваження щодо прийняття рішень у межах кадрової політики, особливо з питань умов праці, обладнання робочих місць, посадових призначень і підвищення рівня виробничої кваліфікації.

Окрім конституційованих законами існують також інші суб'єкти кадрової політики, які безпосередньо впливають на неї — насамперед профспілки, спілки роботодавців, власники капіталу і безпосередньо співробітники.

На кадрову політику впливають також суспільні умови, певні владні структури, ситуація на ринку праці, брак чи надлишок робочої сили, акції солідарності робітничих або інших впливових угруповань.

---

**Цілі  
кадрової політики**

---

Цілі кадрової політики поділяють на економічні та соціальні.

*Економічні цілі* є похідними від пріоритетних виробничих принципів збереження організації та одержання максимального прибутку. Важливим є також досягнення ефективного співвідношення між затратами та результатом. У сучасному кадровому господарстві принципу ефективності підпорядковане співвідношення цілей і затрат, які пов'язані з використанням людської праці у процесі виробництва. Кадрові рішення в існуючих економічних умовах найчастіше спрямовуються не на абсолютне зниження кадрових затрат, а на оптимізацію співвідношення між кадровими затратами, з одного боку, і продуктивністю фактора праці — з іншого.

*Соціальні цілі* кадрової політики передбачають поліпшення матеріального та нематеріального становища працівників. Зокрема, це стосується заробітної плати, соціальних витрат, скорочення робочого часу, а також обладнання робочих місць, вимог надання більшої свободи дій і права на участь у прийнятті рішень.

Розглядаючи цілі кадрової політики, треба враховувати особисті та суспільні цінності й уявлення. Однак було б неправильно пов'язувати економічні цілі тільки з організацією, а соціальні — тільки з працівником. З одного боку, працівник зацікавлений у досягненні економічних цілей організації, бо, як правило, це гарантує йому збереження робочого місця, професійну зайнятість і матеріальний добробут; з іншого боку, організація зацікавлена в активних працівниках, які переживають за організацію, де працюють, і сприяють створенню позитивного іміджу організації поза її межами.

Узагальнюючи викладене, зауважимо, що найкраще з можливих рішень щодо реалізації цілей кадрової політики — задоволення соціальних потреб працівників, що не тільки є соціально-етичною настановою стосовно людини праці, а й відповідає інтересам розвитку економіки.

Для досягнення своїх цілей суб'єкти кадрової політики користуються певним інструментарієм — засобами кадрової політики.

---

### **Засоби кадрової політики**

---

Їх можна вважати системою стимулювання, а підсумки людської праці — результатом дії цієї системи. Теорія “стимулювання — результат” базується на концепції Е. Марча та Х. Саймона. Вона є основою для визначення зв'язку між вибором певного місця роботи та кадрово-політичними інструментами. Вихідний принцип зазначеної теорії полягає в тому, що працівник оцінює стимули у своїй організації на основі результатів праці. Це твердження ґрунтується на таких тезах:

- всі учасники організації, усі групи отримують від організації стимули, причому не обов'язково у грошовому вираженні, і виробляють за це певну продукцію в інтересах організації;
- промислова організація перебуває у стані рівноваги, якщо вона за результатами своєї діяльності надає працівникам таку кількість ефективних стимулів, що вони не розривають трудової угоди.

Стан рівноваги є також результатом переговорів суб'єктів кадрової політики. Теорія “стимулювання — результат” не враховує ставлення персоналу до праці. Про співвідношення стимулів, продуктивності та задоволення від праці йтиметься далі.

У кадровій політиці застосовують різні засоби та заходи. Розглянемо їх.

1. *Вибір стилю управління*, від якого залежить вибір інших інструментів. У наукових розробках про кадрове господарство під стилем управління розуміють не тільки власний управлінський стиль того чи іншого керівника, а й принциповий управлінський стиль підприємства взагалі.

2. *Соціальна політика та політика оплати праці* — матеріальні стимули, які організація пропонує своїм працівникам:

- встановлення тарифної сітки — певному виду діяльності має відповідати певний розряд заробітної плати;
- вручення подарунків у зв'язку зі святами; виплати відпускних і квартальних премій, премій за підсумками року;
- виплати за результатами діяльності організації: участь працівників у прибутку через прямі грошові виплати; участь у капіталі (володіння акціями); надання позик;
- виплати працівникам премій або надбавок до заробітної плати за раціоналізаторську діяльність; додаткові виплати за економічний ефект від раціоналізаторської пропозиції;
- соціальні виплати та пільги, не передбачені законодавчими актами;
- пенсійне забезпечення в організації; виплати за вислугу років; нагромадження власного капіталу; дотації на санаторне лікування; підйомні в разі зміни місця проживання; надання службової житлової площі, службових автомобілів; власне автобусне сполучення; їдальні; рекреаційні установи; спортивні майданчики; басейни; бази відпочинку тощо.

3. *Політика у сфері освіти, підвищення кваліфікації та посадових призначень*:

- навчання — підготовка нових кадрів для певних видів діяльності (на робочому місці чи на ознайомлювальних курсах), професійно-технічна підготовка молоді, семінарські заняття для майбутніх керівників;
- підвищення кваліфікації — внутрішньовиробничі та інші форми навчання, зокрема заочне;

- посадові призначення — формування критеріїв придатності для посад, внутрішньовиробничі конкурси, цілеспрямований розвиток персоналу.

#### 4. *Створення належних умов праці:*

- робоче місце — організація дбає про створення належних умов праці на робочому місці, забезпечує ергономічність праці (свобода рухів, зручні стільці, правильна висота столів, достатність освітлення), вживає заходів щодо зниження рівня шуму та вмісту в засобах праці небезпечних для здоров'я речовин;
- робочий час — організація забезпечує можливість гнучкості робочого часу (гнучкий графік роботи, робочі місця з неповним робочим днем, надання додаткових днів до основної відпустки);
- зміст праці — організація вживає заходів щодо усунення чи зменшення монотонності певних видів діяльності завдяки розширенню спектра виконуваної роботи, ротації робочих місць, збагаченню змісту праці.

5. *Забезпечення кадрями* — підтримування контактів з бюро працевлаштування, консультантами з питань працевлаштування, об'єднаннями робітників і службовців, школами, університетами, академіями з метою створення привабливого іміджу організації для потенційних співробітників.

Організація розробляє рекламні заходи (розповсюджує оголошення, організовує презентації в різних навчальних закладах) і визначає критерії для прийняття на роботу та конкурсних відборів. Для того щоб визначити ефективність застосування інструментів кадрової політики як стимулів для працівників організації, необхідно визначити мотиви людської праці. Між зазначеними інструментами та потребами співробітників здійснюється взаємовплив, бо стимули пропонуються тільки тоді, коли вони дають змогу задовольнити певні потреби. Розглянемо докладніше мотиви і потреби працівників.

## 2.5. Структура потреб і мотивації

Питання мотивації людської праці є предметом теорії мотивації, згідно з якою стимули людської поведінки закладені в задоволенні потреб і спрямовані на досягнення певної мети. Тому, на думку дея-

ких теоретиків, праця в розвинених країнах світу є соціальною нормою: людина працює, бо працюють усі. А той, хто не працює, має миритися з недовірою чи навіть презирливим ставленням до нього оточуючих.

Традиційна (класична) наука про економіку вважала, що єдиним мотивом праці людини як “гомо економікуса” є прагнення заробити гроші. Але такий погляд дуже спрощений, оскільки фінансово забезпечені люди теж працюють для задоволення потреб, які не ідентифікуються з матеріальним добробутом.

Мотиви й потреби людини у праці є предметом вивчення психології праці та організації, центральним питанням якої є взаємозв'язок стимулів праці та задоволення працівника від праці. У цьому зв'язку особливе значення мають дві моделі: ієрархія потреб, згідно з А. Маслоу, і теорія двох факторів Ф. Герцберга.

А. Маслоу виходить з того, що основні потреби людей можна зобразити у вигляді ієрархічної структури [22]. Спочатку задовольняються потреби нижчого рівня; коли вони повністю або частково задоволені, мотивувальною силою стають потреби вищого рівня. Схематично потреби і засоби їх задоволення можна подати у вигляді піраміди (рис. 9).

Ця модель зазнала сильної критики. Істотним її недоліком було визнано те, що не всі люди вписуються в запропоновану ієрархічну структуру, одні потреби не можуть підмінятися іншими, вид потреб залежить від типу професійної групи, її норм, цінностей і цільових установок. Крім того, А. Маслоу не врахував, що реальні можливості задоволення потреб впливають на прагнення їх задовольнити.

Згідно з Ф. Герцбергом, працівник має два види основних потреб — гігієнічні та мотиваційні, які можуть задовольнятися у процесі праці. Задоволення потреб пов'язане із задоволенням від праці. Якщо гігієнічні потреби, до яких Ф. Герцберг зараховує оплату праці, гарантування робочого місця, сприятливу робочу атмосферу тощо, не задовольняються, то це зумовлює почуття незадоволеності. Задоволення від праці виникає тільки в результаті задоволення мотиваційних потреб у визнанні, самоствердженні, відповідальності тощо. Схематично теорію Ф. Герцберга можна подати у вигляді рис. 10.



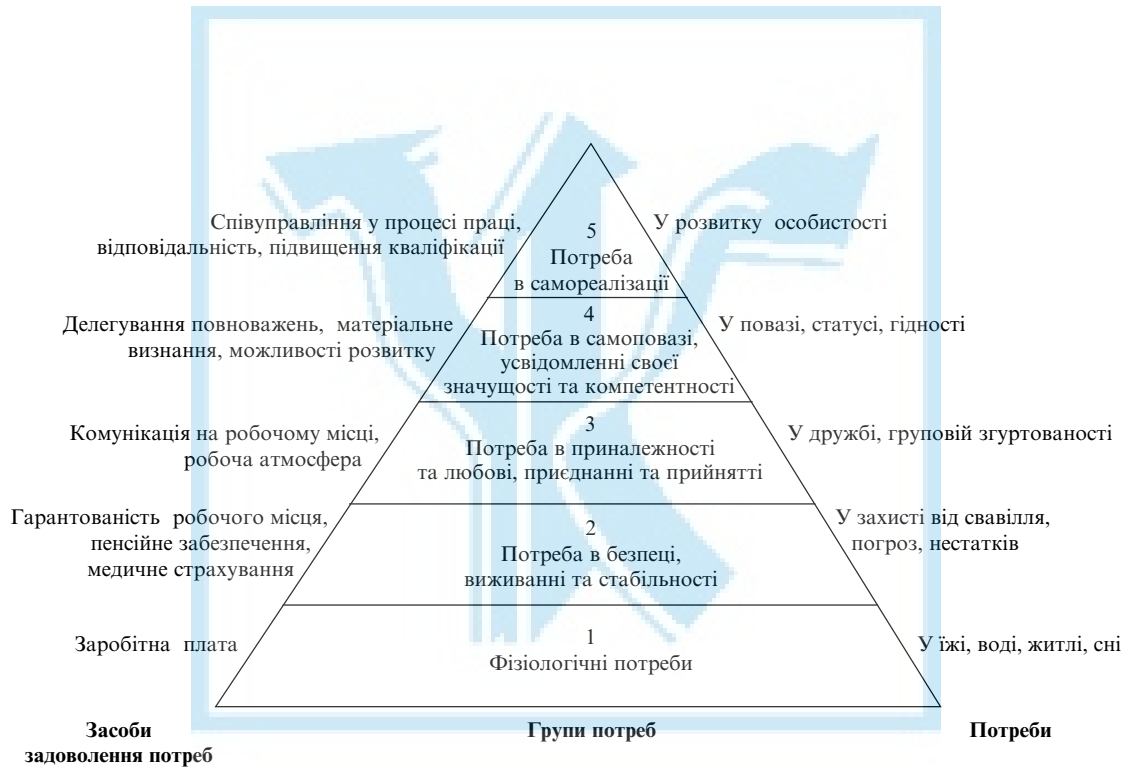


Рис. 9. Ієрархія потреб згідно з А. Маслоу



*Рис. 10. Теорія двох факторів Ф. Герцберга*

Гігієнічні фактори значною мірою залежать від змісту трудового процесу, у той час як мотиваційні закладені безпосередньо в праці. Для підвищення продуктивності праці та виникнення почуття задоволення необхідно задовольнити гігієнічні потреби і викликати інтерес до задоволення мотиваційних потреб. Ці положення були розвинені і доповнені емпірично, однак і дотепер відсутні науково доведені результати в цій сфері.

Дослідники зазначають, що на практиці важко проаналізувати мотиви для здійснення цілеспрямованого кадрового управління, бо не існує загальних значущих мотивів праці. Конкретна структура мотивації індивідуальна й залежить від віку людини, її статі, сімейного стану, рівня освіти, тривалості роботи в організації та розміру доходу.

Проте дослідження індивідуальних мотиваційних структур у межах організації (наприклад, через опитування співробітників) можна вважати інструментом цілеспрямованого кадрового управління.

## **Висновки**

Отже, основним засобом сучасного управління персоналом слід визнати ідентифікацію. Інакше кажучи, працівник оптимально реалізує свої цілі, прагнучи досягти цілей виробництва.

Межі управління персоналом визначаються кадровою політикою, яка є складовою економічної політики і кадрового господарства.

Носіями кадрової політики є, з одного боку, керівництво організації, а з іншого — працівники.

Кадрова політика здійснюється як з економічною, так і з соціальною метою, причому досягти її прагнуть (хоч і різною мірою) усі носії кадрової політики. Для досягнення мети кадрової політики в організації застосовують спеціальний інструментарій, що має певні можливості для впливу на процес праці і співвідноситься з мотивами працівників.

Мотиви працівника і його мотивація за допомогою відповідних інструментів є предметом вивчення психології праці та організації. Найвідомішими теоретиками з цих питань є А. Маслоу і Ф. Герцберг.

#### Контрольні питання

---

1. Чим суб'єкти кадрової політики відрізняються від інших суб'єктів?
2. Яку роль в управлінні персоналом відіграє ідентифікація?
3. Яким інструментарієм користуються в кадровій політиці?
4. Чи можуть усі люди мати однакові мотиви?
5. Яку основну думку закладено в піраміді потреб А. Маслоу?

МАУП

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: КУЛЬТУРНИЙ ВИМІР**

Система управління персоналом у культурному вимірі має такі складові:

- принципи управління;
- засоби управління;
- стилі управління;
- методи менеджменту.

На практиці і у спеціальній літературі ці складові не завжди чітко розмежовані. Таке розмежування має полегшити загальне розуміння управління, проте найважливішим завданням є оптимальне комбінування зазначених складових, оскільки будь-які суперечності, скажімо, між принципами та засобами або між принципами та стилями управління наражають на небезпеку управління загалом.

### **3.1. Принципи управління**

Принципи управління персоналом є складовою принципів соціального управління [20, с. 365–366]. Проте багато підприємств розглядають їх окремо в директивах щодо здійснення кадрового управління, основних напрямках кадрового управління тощо.

Принципи управління є правилами, за якими формуються єдині управлінські позиції, способи розв'язання поставлених завдань, норми відносин співробітників. Спектр ідей з розглядуваної проблематики досить широкий — від загальних уявлень про етичні норми та характери людей до моделей поведінки у відносинах різних управлінських рівнів і правил розв'язання конфліктів.

Деякі дослідники описують структуру принципів управління так. На основі цілей організації, запропонованої концепції виробництва

та певних суспільно-політичних поглядів з урахуванням сучасних практичних досягнень розробляється модель системи управління.

Найважливіші цілі організації такі:

- за допомогою адекватної організації та відповідного управління стимулювати мотивації співробітників до самостійних ініціативних дій;
- координувати роботу в організації з метою досягнення її цілей і створення умов для подальшої гуманізації сфери праці, само-реалізації кожного на конкретному робочому місці.

На цій основі формують тези управління персоналом, найважливіші з яких — децентралізація, делегування повноважень, принцип одноособової відповідальності, координація, інформація та право голосу. Чим більша за масштабами організація, тим більше в ній відділів, філіалів, представництв і тим важливіше письмове закріплення загальних принципів здійснення єдиного управління. Таке узгодження необхідне, бо інакше (наприклад, в окремих сферах організації) домінуватиме один керівник, а це загрожує єдиному характеру спрямованості організації. Водночас принципи управління повинні мати загальний характер, щоб обмежувати свободу дій керівного складу. Ці принципи конкретизуються через засоби управління та керівництва до дії на різних рівнях ієрархії.

### 3.2. Засоби управління

Існують прямі засоби управління, які застосовують для безпосереднього управління персоналом, і непрямі (опосередковані), які використовують переважно з організаційних міркувань. Особливу групу утворюють квазізасоби — фактори, які не можна зарахувати до згаданих категорій, але які мають важливе значення для успішного здійснення управління персоналом.

До найважливіших прямих засобів управління, тобто тих, які застосовують для безпосереднього управління, належать:

- делегування повноважень і завдань;
- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими;
- критика та заохочення;

#### Прямі засоби управління

- службовий нагляд і контроль за результатами праці;
- інформація та комунікація;
- директиви та вказівки.

Перелічені засоби управління слід розглядати й оцінювати в контексті аспектів, які було розглянуто раніше. Необхідно з'ясувати їх роль у виконанні економічних і соціальних завдань кадрової політики та якою мірою вони сприяють розвитку ідентифікації працівників з власною організацією. Фактори, розглянуті в контексті успішного здійснення управління персоналом, не ізольовані, тому можна провести паралель між засобами управління, з одного боку, і мотивами та структурою потреб працівників — з іншого.

*Делегування повноважень і завдань* — один з найважливіших інструментів сучасного управління персоналом. Під делегуванням слід розуміти передавання співробітникам виконання чітко сформульованих завдань разом з певними компетенціями. У цих умовах співробітник приймає рішення і діє самостійно, повністю відповідаючи за свої дії та рішення. Керівник втручається в цей процес тільки у виняткових випадках (коли є небезпека зволікання); він виконує переважно розпорядчі та контрольні функції. Співробітник відповідає за дії, а керівник — за управління ним. Делегування повноважень — запорука успіху управління не тільки персоналом, а й усім виробництвом загалом. Що краще відпрацьовано механізм передавання повноважень підлеглим структурам, то більше часу залишається керівництву для здійснення власне управлінської діяльності, зокрема для планування, розробки стратегічних рішень і контролю.

*Обговорення в колективі, бесіди з підлеглими.* Обмін думками між керівником і його підлеглими відбувається як у процесі бесід, так і під час колективного обговорення. У бесіді можуть брати участь керівник і один співробітник, а обговорення має колективний характер. Під час бесід і обговорень відбувається підготовка рішень: як тих, які приймає керівник, так і тих, що входять до компетенції співробітників. Завдання керівника полягає в тому, щоб мотивувати підлеглих і, залучаючи їх до обговорення, підвищувати їх активність у розв'язанні поставлених завдань. Такі бесіди можна регулярно здійснювати під час вирішення принципових питань, а у виняткових випадках обговорювати їх додатково. Крім часу та змісту бесід слід визначати їх формальні аспекти: регламент, протокольну частину та підбиття підсумків. Мета бесід і обговорень полягає в забезпеченні регулярного інформаційного потоку згори вниз та знизу вгору; кон-

кретизації завдань керівництва та підлеглих; створенні атмосфери довіри у відносинах між керівником і підлеглими; оперативному визначенні проблематики й пошуку рішень. При цьому поряд з робочими питаннями слід звертати увагу і на можливі особисті проблеми співробітників.

*Критика та заохочення* — це форми оцінювання людської праці (відповідно негативної та позитивної). Підлегли не повинні сприймати критику як образу чи покарання. Керівник має вислухати пояснення й вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані. Слід заохочувати працівників до високих результатів праці, оскільки може виникнути небезпека розчарування і знизиться мотивація співробітників до високопродуктивної праці. Хоча критика та заохочення є похідними службового нагляду та контролю за результатами праці, що переважно є прерогативою керівника, проте до аналогічних дій щодо свого керівника можуть вдатися також підлегли.

*Службовий нагляд і контроль за результатами праці* повинні співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ. Службовий нагляд — це одинична акція, що полягає у вибірковій перевірці співробітника стосовно його ставлення до праці, її результативності й ефективності. Друга функція скоріше орієнтована на результат: керівник підбиває підсумки діяльності співробітника за певний проміжок часу. Щоб контроль був продуктивнішим, обидві сторони повинні мати чіткі цільові установки щодо діяльності. Результати контролю слід використовувати конструктивно, щоб, з одного боку, вказати співробітнику на його помилки й недоліки і запропонувати виправити їх, а з іншого — використати їх як основу для розв'язання майбутніх завдань.

*Інформація та комунікація.* Ефективна інформаційна система є основою оптимального розв'язання завдань. Загалом це означає, що будь-який співробітник повинен мати доступ до необхідної й релевантної для його сфери діяльності інформації. Інформація може передаватися згори вниз, знизу вгору і горизонтально: керівник постійно інформує підлеглих про всі події, які мають значення для виконання його завдань (про зміну цілей, стратегічних підходів, виробничої програми, а також про результати досліджень, аналіз затрат, становище конкурентів та ін.); співробітники регулярно інформують свого керівника про результати роботи, екстраординарні випадки, проблеми, що виникають, тощо; певна інформація передається також горизонтально від відділу до відділу поза керівництвом організації,

прискорюючи інформаційний потік. Крім звичайних інформаційних процесів в організації повинні діяти більш розвинені системи інформації, які сприяють поліпшенню економічного стану фірми та її становища на ринку, а також впливають на зміну стратегії чи структури виробництва. Їх можна оцінювати як додаткову мотивацію, завдяки чому працівник сильніше прив'язується до організації, адже недостатньо поінформовані співробітники вважають себе лише незначними “коліщатками” у великому й незрозумілому механізмі організації. Комунікація є ширшим поняттям, яке передбачає не тільки передавання інформації, а й способи її передавання (письмово, усно, за допомогою технічних засобів).

*Директиви та вказівки.* Директиви — це довгострокові рішення, конкретизовані вказівками. Вони застосовуються для забезпечення єдиних меж організаційної поведінки посадових осіб організації. Директиви дають змогу орієнтуватися в тому, як досягти мети організації в цілому та її підрозділів зокрема. Наприклад, керівництво фірми видає директиви щодо ведення фінансових, кадрових та інших справ. Їх обсяг і деталізація залежать від концепції управління персоналом і прийнятого стилю управління. Вказівки приписують, як діяти в певних однотипових ситуаціях. Приклади вказівок: знижка надається тільки для мінімальної партії товару в  $N$  штук; кредит слід брати тільки в банку  $X$ ; певні комплектуючі слід закупити тільки у фірми  $Y$ .

Усі прямі засоби виробництва, які застосовуються в організації, мають взаємоузгоджуватись і поєднуватись один з одним. Крім того, вони тісно переплетені з іншими факторами управління виробництвом і персоналом, наприклад з принципами управління виробництвом, організаційною системою та стилем управління.

---

### **Непрямі (опосередковані) засоби управління**

---

Непрямі засоби управління є допоміжними, але вони істотно впливають на управління персоналом.

До непрямих засобів управління персоналом належать:

- характеристика посади;
- оцінка робочого місця;
- оцінка співробітника.

*Характеристика посади* передбачає опис її мети, завдань, компетенцій і співвідношення з іншими посадами, вимог до претендента на неї та критеріїв його оцінки, а також, можливо, інструкцій щодо виконання покладених на нього обов'язків. Характеристика посади є



своєрідним каркасом певних вимог до претендента (як правильної людини на правильному місці) і допомагає новим співробітникам адаптуватися до місця їхньої роботи. Опис посади регламентує завдання й компетенції співробітника, що може бути основою для контролю з боку відповідного керівника. Опис не повинен мати бюрократичні ознаки і бути надто детальним, бо це сковуватиме дії співробітника. Недоцільно також постійно вносити в опис посади неістотні зміни.

*Оцінка робочого місця* здійснюється частково на основі характеристики посади. При цьому необхідно враховувати спектр і складність здійснюваної діяльності, на основі яких призначається заробітна плата й визначаються вимоги до рівня освіти та досвіду претендента. Однак ідеться про оцінку власне робочого місця незалежно від особи, яка його займає.

*Оцінка співробітника* передбачає оцінювання його особистого внеску. Для цього використовують систему оцінок і балів, зміст якої має бути однозначний. Одна людина не повинна оцінювати співробітника. Цей засіб застосовують у кадровому плануванні й у системі особистого розвитку кадрів. Така оцінка допомагає виявити здібності та можливості розвитку окремого співробітника. Вона також може бути підставою для навчання та підвищення кваліфікації, звільнення та переміщень. З огляду на те що оцінка співробітника може сприяти підвищенню його заробітної плати, вона є фактором мотивації.

До квазізасобів зараховують неформальні групи та робочу атмосферу.

### **Квазізасоби управління**

У будь-якій організації з ділових міркувань створюються формальні групи, наприклад робочі. Водночас на основі особистих стосунків створюються так звані *неформальні групи*. Причини їх створення різні. Люди можуть об'єднуватись у групи тому, що живуть в одному місці, навчаються в одному закладі, є членами одного об'єднання та з інших причин.

Розрізняють такі соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп:

- соціальна відмінність (наприклад, між робітниками та службовцями або місцевими жителями та іноземцями);
- чітко окреслені централізація та формалізованість організаційної структури (анонімність великих колективів посилює

прагнення до створення невеликих груп, здатних дати відчуття впевненості та безпеки);

- прогалини у формальній організації, що спричинює утворення тимчасових організаційних структур з неформальними лідерами, яким співробітники довіряють;
- брак інформації, через який співробітники використовують несанкціоновані інформаційні канали (це може викликати чутки та призвести до перекручення інформації);
- негативні контакти між співробітниками та керівництвом, особливо за авторитарного та дистанційного управління, коли виникає небезпека вибору групою неформального керівника, який займає сильну позицію завдяки власним здібностям або особистим якостям.

Неформальні групи можуть позитивно впливати на діяльність організації, посилюючи згуртованість або мотивацію членів групи. Трапляється, що вони ведуть боротьбу за владу. З огляду на те що, з одного боку, неможливо, а з іншого — небажано боротися з неформальними об'єднаннями і перешкоджати їх утворенню, завдання керівництва полягає в аналізі структури “неформалів” і вжитті заходів щодо розвитку груп, які позитивно впливають на діяльність організації, і блокування тих, чий вплив має негативні наслідки для діяльності організації загалом. Керівництво організації повинно сприяти інтеграції неформальних відносин у формальну структуру з метою виконання виробничих завдань.

Відчуття задоволення і бажання працювати значною мірою залежать від робочої атмосфери, що панує в організації. Основними факторами при цьому є відносини між співробітниками, умови праці, чіткий (або нечіткий) розподіл повноважень, стиль управління, позитивний або негативний вплив неформальних груп і відносини між керівництвом і підлеглими.

Широко відома прописна істина: за відсутності напруження та конфліктів працювати легше й радісніше. Тому керівники повинні перейматися проблемами підлеглих, причому не тільки професійними, а й особистими.

Робочу атмосферу можна розглядати нині в контексті ширшого поняття управлінської культури, яке містить усі основні цінності й установки, характерні для спільної праці та взаємодії працівників. Управлінська культура не обмежується добрими відносинами всередині організації, вона включає й відносини з оточенням — клієнта-

ми, відвідувачами, тими, хто наймається на роботу, та ін. Важливим чинником управлінської культури є стиль управління, від якого залежить робоча атмосфера.

### 3.3. Стилі управління

Як зазначалося, процес управління характеризується відносинами між керівниками та підлеглими. Внутрішня “логіка” виду цих відносин і способу набуття ними конкретних форм, спосіб прийняття рішення і передавання завдань підлеглим називається *стилем управління*.

Розглядаючи стиль управління, треба враховувати два аспекти. По-перше, керівник може прийняти рішення на користь того чи іншого стилю й тим самим визначити спосіб регулювання своїх відносин з підлеглими. Другий аспект включає індивідуальний аспект процесу управління: стиль проявляється в конкретних ситуаціях, які виникають між керівниками та їх підлеглими. Особистість керівника впливає на стиль управління, або, точніше, на його ставлення до управління. Те саме можна сказати й про роль конкретної ситуації та склад колективу.

За вибором певного стилю управління стоїть конкретний характер людини. Стиль управління визначається також суспільством і залежить від поглядів на те, як необхідно регулювати відносини субординації. До незрілої людини, яка принципово не вміє працювати, доцільно застосовувати авторитарний стиль управління. Сучасне розвинене суспільство має демократичний характер, його громадяни беруть участь у державному й корпоративному управлінні. Розвинутий тип людини формується в системі управлінських відносин демократичного суспільства.

Основною віссю управління є авторитет. У цьому зв'язку постає питання про джерело його формування. Вчені та керівники визнають важливу роль авторитету, компетентності й чітких критеріїв прийняття рішень для діяльності організації. Змінюється лише основа, на якій ґрунтується авторитет. Відомі тлумачення поняття ієрархії й авторитету вже застаріли, а тому потребують уточнення. Авторитет не визначається тільки обійманою посадою в ієрархічній структурі, званням, контролюючими повноваженнями та інформаційним монополізмом, а переважно є наслідком впливу кооперативного стилю

управління, прагнення до праці, активності, управлінської культури й сили переконання, зумовленої знанням.

### **Модель стилів управління**

Існує стільки стилів управління, скільки є організацій і керівників. Насамперед визначимо типологію стилів управління.

З усіх можливих стилів управління на перший план висуваються авторитарний та ліберальний. Розрізняють такі форми авторитарного стилю: харизматичний, автократичний і бюрократичний.

Однією з відомих моделей стилів управління є так звана *біхевіоральна решітка*, побудована у двох вимірах — з орієнтацією на людей (турбота про людей) та орієнтацією на завдання (турбота про виробництво) [2]. У цій моделі ступінь прояву зазначених параметрів оцінюється від одного до дев'яти балів, тому виокремлюється 81 стиль управління, з яких п'ять є основними (рис. 11). Типологія стилів аналізується в [17; 20].

У науці управління розрізняють також два протилежні стилі управління — авторитарний і кооперативний.

### **Авторитарний і кооперативний стилі управління**

Розглянемо відмінності між авторитарним і кооперативним (у спеціальній літературі його називають ще партиципативним) стилями управління залежно від ступеня активності керівника та залучення підлеглих до процесу прийняття рішень і реалізації намірів (процесу управління). Ці стилі не можна розглядати окремо один від одного, тому що вони є граничними величинами одного континууму. Нині їх дуже рідко застосовують у чистому вигляді (хіба тільки в дуже малих фірмах), скоріше йдеться про змішані форми й різні градації, які перебувають у межах цих величин. Графічно це показано на рис. 12.

За *авторитарного стилю* управління активною стороною є керівник, підлеглі поведуться пасивно. До типових ознак авторитарного стилю належать такі:

- прийняття рішення, виконання та контроль — входять до компетенції кількох людей;
- керівник приймає рішення в одноособовому порядку і дає вказівки;
- підлеглий беззастережно сприймає вказівки і виконує їх;
- керівник контролює виконання своїх вказівок;
- підлеглий не має права контролювати начальника.

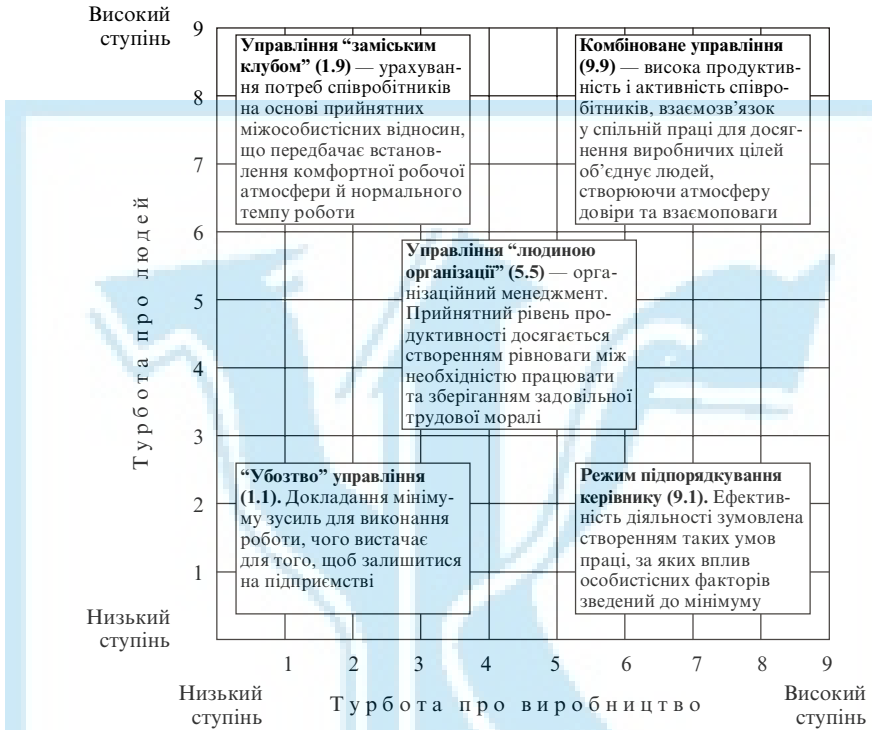


Рис. 11. Біхевіоральна решітка Блейка — Мутона



Рис. 12. Континуум стилів управління

Для авторитарного стилю характерні незначні контакти між керівником і підлеглими, що призводить до сильної поляризації сторін. Відчуття у підлеглих причетності до виконання загального завдання майже відсутнє. Для авторитарного стилю характерні насамперед слухняність, дисципліна, здатність і готовність засвоювати та виконувати свої обов’язки.

За *кооперативного стилю* управління активність розподіляється між керівником і підлеглими.

Найхарактерніші ознаки кооперативного стилю:

- чітке міжособистісне розмежування функцій щодо прийняття рішень, їх виконання та контроль;
- підлеглі беруть участь у процесі прийняття рішень;
- контроль перетворюється на самоконтроль, орієнтований на виконання завдання;
- підлеглі мають право контролювати дії начальника.

Кооперативний стиль управління перетворює підлеглого на співробітника. Керівник і співробітники працюють над спільним завданням і потрібні один одному. Відносини підлеглості стають менш вираженими; у процесі роботи керівництво довіряє співробітникам; вони самостійні, мають можливості для особистого розвитку та самореалізації; розвивається відчуття групової згуртованості та ідентифікації себе з підприємством і його завданнями.

Далі наведено градацію ступенів участі співробітників у межах авторитарного та кооперативного стилів управління.

Авторитарний стиль ← ————— → Кооперативний стиль

Використання начальником повноважень приймати рішення і давати розпорядження			Ступінь свободи співробітників		
Вирішує та наказує начальник	Начальник вирішує та наказує, однак обгрунтовує рішення	Перед прийняттям рішення начальник допускає запитання	Перед прийняттям рішення начальник пропонує обговорити проблему	Начальник пропонує обговорити проблему та визначає межі прийняття рішень співробітниками	Начальник приймає проект рішення, розробленого разом зі співробітниками

Зі стилем управління пов'язані певні організаційні особливості. За авторитарного стилю процес пошуку рішення суворо централізований, а розпорядження спрямовані згори вниз. Кооперативний стиль передбачає більшу децентралізацію, рішення приймаються на відповідному рівні, обминаючи багато інстанцій.

Ефективність того чи іншого стилю управління є предметом наукових та емпіричних досліджень, однак переконливих результа-

тів на користь якогось одного стилю поки що не досягнуто. Критерієм ефективності стилю управління є його вплив на працелюбність і продуктивність, конфліктність і робочу атмосферу.

Стиль управління визначається багатьма факторами. Безпосередньо на його формування впливають особистість керівника, його позиція та цінності. Зрозуміло, що тим, хто схильний до авантюризму, рекомендувати кооперативний стиль можна лише умовно.

Слід також урахувати склад колективу та особистості співробітників. Ті, хто звик до авторитарного управління, не можуть одразу “перебудуватися” на кооперативний стиль, який передбачає відчуття відповідальності з їхнього боку. Те саме стосується й авторитарного стилю, у якому з самого початку запрограмовані конфлікти. Крім того, конкретна ситуація чи постановка незвичного завдання може потребувати нетрадиційної поведінки, відмінної від офіційно прийнятого стилю управління (передусім тоді, коли потрібно швидко прийняти рішення або коли настають надзвичайні обставини). За такої ситуації прихильники кооперативного стилю повинні вміти, використовуючи свої повноваження, діяти авторитарно. Проте навіть діючи авторитарно, “кооперативний” керівник повинен висловлюватись у прийнятному тоні.

З огляду на викладені причини деякі автори вважають, що можна говорити тільки про ситуативно правильні стилі управління. Це збігається з раніше вже висловленою думкою, що стилів управління стільки, скільки керівників і ситуацій.

“Оптимальний” стиль управління можливий лише за умови гармонійного поєднання та взаємодії принципів, прийнятих в організації, стилю управління та адекватної конкретній ситуації організаційної поведінки керівників.

### **3.4. Методи менеджменту**

У межах методів (концепцій) менеджменту передбачається ефективне використання “людського фактора”, тому основним із них вважають “менеджмент людських ресурсів” [19; 20, розд. 6].

Цілі і зміст методів менеджменту частково збігаються з цілями та змістом управлінських стилів, так само передбачають певні правила поведінки та настанови щодо цілеспрямованого управління персоналом, хоча спочатку методи менеджменту розроблялись як організаційні засоби управління. У методах менеджменту містяться окремі елементи концепції управління організацією та управління персоналом. Розглянемо основні методи (концепції) менеджменту.

---

### **Визначення виняткових ситуацій**

---

Ця концепція виходить з того, що кожний відділ або підрозділ отримує певний комплекс завдань і самостійно виконує їх. Тільки у виняткових випадках, коли виявляються відхилення в досягненні поставленої мети, передбачається втручання вищої інстанції у процес прийняття рішення та перебіг подій.

Мета цього принципу полягає в тому, щоб звільнити керівництво організації від рутинної роботи; передбачає чітке визначення цілей і компетенцій, а також ознак надзвичайних ситуацій (так званих критичних значень).

Проблематичним у цьому зв'язку є те, що іноді важко розмежувати звичайні та надзвичайні ситуації.

---

### **Визначення цілей**

---

Відповідно до цієї концепції в основі управління лежить система цілей, їх структура та дія. Керівництво організації і керівники нижчих рівнів управління разом розробляють чітку й завершену концепцію цілей, яка не повинна містити несумісних субцілей, аж до найнижчих інстанцій. Проміжні цілі й субцілі мають бути так взаємопов'язані, щоб кожний співробітник, виконуючи завдання, водночас брав участь у досягненні основної мети організації.

Мета цього методу менеджменту полягає в тому, щоб “розвантажити” керівництво організації, вилучивши його з процесу реалізації (але не формування) цілей. Свобода дій, яка існує за такого методу, має підвищувати мотивацію співробітників і розвивати їхню ініціативу.

Проблеми можуть виникнути переважно тоді, коли керівники втручаються в дії нижчих підрозділів і в авторитарному порядку визначають цілі, а також у разі виникнення конфліктів.



За такого методу менеджменту виконання завдань, повноваження і відповідальність за виконану роботу делегуються на нижчий рівень. Мета цього методу полягає в розвитку почуття відповідальності співробітників і максимальній реалізації їх здібностей. Завдання керівника — визначати цілі і здійснювати контроль.

Делегування звільняє керівництво від рутинної роботи та прийняття простих рішень. Керівник може присвятити свій робочий час власне управлінню, тому що певні повноваження він передає підлеглим.

Проте делегувати можна тільки відповідальність за певні дії. А відповідальність за управління й надалі лежить на керівникові, у зв'язку з чим він завжди може втрутитись у сферу повноважень підлеглих. Вірогідна небезпека бюрократизації, якщо опис посад і директиви занадто деталізовані. Тому слід завжди підтримувати гнучкість системи, що уможливить швидке реагування на зміни (наприклад, тимчасові рішення; створення проектних груп).

Ця концепція ґрунтується на тому, що мотивовані співробітники, які мають можливість самореалізуватися в межах своєї організації, ідентифікують себе з нею і прагнуть досягти її цілей. У межах методу мотивації для задоволення потреби в почутті власної відповідальності й самореалізації потрібна свобода маневру. Перед співробітниками ставлять серйозні завдання і заохочують їх за позитивні розв'язки цих завдань.

Для мотивації в організації існує система стимулів, яка передбачає грошові заохочення, здійснення надійної соціальної політики та відповідне обладнання робочих місць.

Проаналізовані методи мають загальний характер і самі по собі ще не утворюють єдиної управлінської концепції. Окремі методи мають деякі спільні ознаки. Наприклад, ефективне делегування повноважень можливе тільки за чіткої постановки завдань. Менеджмент визначення виняткових ситуацій можливий тільки тоді, коли делегують певні повноваження.

## Висновки

---

Отже, ми розглянули найважливіші компоненти системи управління персоналом, до складу якої входять засоби, принципи та стилі управління, а також методи менеджменту.

Принципи управління мають роз'яснювати цілі. Вони визначають загальні межі організаційної поведінки керівників і управлінських відносин керівників і підлеглих, закріплюють управлінські позиції керівництва організації щодо ставлення до людської праці.

Для здійснення управління персоналом керівництво організації застосовує певні засоби управління. Ті з них, які безпосередньо використовуються для управління, називаються прямими. До них належать делегування повноважень і завдань, обговорення в колективі й бесіди зі співробітниками, критика та заохочення, службовий нагляд і контроль за результатами роботи, інформація та комунікація, директиви та вказівки.

До непрямих засобів управління належать характеристика посади, оцінки робочого місця та співробітника. Вони мають організаційний характер, проте впливають на процес управління персоналом. На управління впливають також неформальні групи і робоча атмосфера.

Управлінський стиль визначає відносини керівника та підлеглих. При цьому за основу береться певний континуум стилів управління, до якого належать, зокрема, авторитарний і кооперативний стилі.

Методи менеджменту відображають частину спектра всієї проблематики управління — постановку цілей, делегування повноважень, мотивацію та управління в екстремальних умовах. Часто вони близькі за змістом і потребують доцільної комбінації.

Важливою щодо ефективності здійснення управління є оптимальна комбінація його окремих частин. Цілі управління й обраний стиль визначають застосування певних засобів управління та методів менеджменту.

1. З яких частин складається система управління персоналом?
2. Засоби управління. У чому полягає відмінність прямих засобів управління від непрямих?
3. Причини виникнення неформальних груп. Яка небезпека пов'язана з цим?
4. Що означає континуум стилів управління?
5. У чому полягає ідея менеджменту через визначення цілей?



**МАУП**

# РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

---

Розглянемо значення розвитку персоналу, зокрема підготовки молодих керівників.

## 4.1. Кваліфікація керівництва

Наведені положення про управлінський стиль, засоби управління персоналом тощо мають загальний, неособистісний характер. Проте керівники, які управляють персоналом, поряд із предметними завданнями управління розв'язують завдання персонального керівництва людьми. Саме цей, другий аспект хвилює менеджерів і вчених, і дискусії про те, чи можна “вивчитися на керівника”, чи це дається від народження, не стихають й нині (але й досі не дали конкретних результатів).

Як свідчить практика, *кваліфікація менеджера* складається зі схильності, придатності та ставлення до управління.

Схильність до управління не може бути об'єктивованою, бо пояснюється такими особистими мотивами, як прагнення до впливу, почуття відповідальності, честолюбність, зумовлені роботою, грошима тощо.

З метою виявлення необхідних якостей керівника, які визначають його придатність до конкретної роботи, були виконані численні емпіричні дослідження, які, проте, не дали репрезентативних результатів. У сучасній науці управління виокремлюють такі основні якості і здібності керівника:

- здатність напружено працювати;
- інтелігентність;
- здібність до самостійних суджень;
- здатність приймати рішення;
- особиста цілісність;
- інтуїція;

- самовладання;
- творчий підхід;
- відповідальність;
- переконливість.

Окремі якості і здібності виражені в кожного керівника по-різному, і тому вивести “ідеального менеджера” неможливо.

Важливою ознакою кваліфікованого керівника слід визнати особисту цілісність, яка є основою розвитку таких якостей, як переконливість і здатність надихати. Початковим етапом формування придатності до керівної роботи має бути розвиток особистості.

Поведінка керівника визначається переважно його особистістю, яку практично неможливо змінити навіть за допомогою різноманітних методів тренувань (групових тренувань, розвитку творчого потенціалу й чутливості). Крім того, на практиці поведінка керівника визначається конкретною ситуацією та відносинами співробітників.

## **4.2. Розвиток персоналу**

Розвиток персоналу охоплює в найширшому розумінні підтримку й розвиток усіх без винятку співробітників організації. Предметом розвитку персоналу є не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, а й цілеспрямоване планування руху співробітників службовими щаблями з метою інтегрувати особисті честолюбні прагнення у процес реалізації виробничих цілей і тим самим поставити підвищення кваліфікації в залежність від ступеня вмотивованості співробітників.

У вузькому розумінні розвиток персоналу означає його навчання та підвищення кваліфікації, а також цілеспрямовану підготовку молодих спеціалістів.

Необхідно постійно підвищувати рівень кваліфікації керівників, оскільки в міру службового просування та здійснення заходів, пов'язаних з реорганізацією чи розширенням виробництва, завдання постійно змінюються, а прискорення науково-технічного прогресу висуває нові вимоги до управління. Підвищення рівня кваліфікації передбачає два аспекти діяльності керівника: безпосереднє навчання науці управління і тренування згідно з відповідними моделями поведінки керівника.

Завданням організації є визначення кількісних і якісних потреб у розвитку персоналу та забезпечення відповідних можливостей навчання. Навчатися та підвищувати рівень кваліфікації можна або на роботі (наприклад, через організацію навчальних програм безпосередньо на робочому місці чи у власному центрі навчання), або на семінарах і курсах за межами організації. У будь-якому разі програма має бути узгоджена з учасниками навчання та враховувати їхні особисті характеристики й можливості.

Пропонуючи керівникам підвищити рівень кваліфікації, організація повинна мати на увазі передусім підвищення їх потенціалу. Проте цей процес зміщений у часі, тобто навчання та підвищення рівня кваліфікації мають розглядатись як інвестиції в майбутнє. Підрахувати ефективність цього важко.

Одне з основних завдань управління персоналом — підготовка молодих керівників. Якщо своєчасно розпізнати талант до управління, це допоможе створити відповідний резерв молодих кадрів і спланувати кадрові перестановки. Просте переведення кваліфікованих співробітників на керівні посади не є умовою формування особистості керівника.

Ідеальною слід визнати систему менторства, коли досвідчені керівники беруть під свою опіку талановиту молодь і цілеспрямовано передають їй свої знання й досвід. При цьому допомагати слід молодим кадрам, які мають різну індивідуальну структуру, тому що саме різні характери та склади мислення можуть стати джерелом нових імпульсів.

Значення цілеспрямованого розвитку співробітників і підготовки молоді зміни визнають багато підприємств, і тому вони займаються підготовкою власного персоналу.

## **Висновки**

---

Кваліфікація керівника визначається великою мірою його придатністю та ставленням до управління. Проте перелічити всі ознаки “ідеального менеджера” неможливо. Найважливішими критеріями є цілісна, сильна особистість і вміння бути прикладом для підлеглих.

Важливе завдання розвитку персоналу — забезпечити його високий якісний рівень через організацію навчання, підвищення кваліфі-

кації та індивідуальне планування кар'єри. Особисті прагнення співробітників слід пов'язувати із підвищенням потенціалу кадрового складу.

Основним завданням розвитку персоналу є відбір і підготовка молоді зміни керівників.

### Контрольні питання

---

1. Які особисті якості є найважливішими для керівника?
2. У чому полягає завдання розвитку персоналу?
3. Яке значення має підготовка молодих керівників?

МАУП

## НЕЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

---

### 5.1. Основні умови діяльності організації

Останнім часом почастишали випадки, коли організації (фірми) опиняються у кризовому становищі або банкрутують. Прикладів цього можна навести багато. Що ж може стати причиною краху фірми?

Економічні та суспільні умови, в яких нині діють організації, характеризуються перманентними змінами, тобто нестабільні. На початку 90-х років ХХ ст. у розвинених країнах світу фірми з новими ідеями й ноу-хау зіткнулися з фактично ненасиченими ринками. Незадоволений попит забезпечив їм успішну діяльність і постійний розвиток.

Нині в державах, утворених на теренах колишнього СРСР, ситуація здебільшого така: ненасичені ринки, активні іноземні конкуренти, загострення конкурентної боротьби, активне прагнення до соціально-економічного розвитку.

Суспільний розвиток намагається стати стабільним та безпечним. Змінюються моделі поведінки та установки людей. Наприклад, нині поняття “авторитет” і “ієрархія” сприймаються інакше, ніж одразу після Другої світової війни.

Для збереження організації в таких умовах та успішного управління нею необхідно забезпечити постійний процес оновлення вироблених продуктів, послуг, технологій, організації та управління.

### 5.2. Неефективний менеджмент: причини й ситуації

Помилки допускаються у будь-якій організації: можлива неправильна оцінка ринкової ситуації; новий продукт може виявитися неперспективним тощо. Проте крах організації зумовлюється не окремими



помилками. Криза (а в найгіршому випадку — крах) виникає тільки в разі повторення помилок і прийняття неправильних рішень.

Неефективний менеджмент — це нездатність приймати правильні рішення, що відповідають потребам ринку.

Наведемо основні причини кризи в організації:

- помилки у стратегічному плануванні й концептуальних підходах;
- дилетантський підхід до менеджменту;
- істотні розбіжності й конфлікти між окремими особами та групами;
- невміння правильно ставити цілі перед працівниками та зацікавлювати їх;
- відсутність контролю.

Неефективний менеджмент є наслідком помилок і прийняття неправильних рішень конкретних людей — менеджерів або власників фірм, а не результатом фатального збігу обставин.

На менеджмент негативно впливають такі ситуації:

- коли фірми, які тривалий час працювали ефективно, продовжують діяти за старими рецептами, якщо в діях керівництва відсутня гнучкість, воно не сприймає критики, а проте фірми, переоцінивши власні можливості, продовжують розширюватись;
- фірми мають “рахітичний” бюрократичний апарат, що, як правило, властиво великим організаціям, організаційна структура яких безконтрольно розросталась і тому є неекономічною внаслідок множення різних інстанцій і відсутності чіткої організації з виразними цілеспрямованнями;
- у керівництві відбувається боротьба за владу, існує неприхована ворожість, здійснюється взаємне блокування рішень, панує кумівство, кругова порука;
- влада зумовлена фактом власності за відсутності навичок управління; це часто трапляється в сімейних фірмах, якщо власники (або спадкоємці) починають роботу, коли вони ще надто молоді чи не мають потрібних знань з управління, реалізують свої задуми в авторитарному порядку й безконтрольно;
- відсутні концептуальні підходи до управління, панує неефективний управлінський стиль, співробітники недостатньо поінформовані, не беруть участі у прийнятті рішень; на цьому тлі керівництво в’язне у дрібницях; відсутні виразні цілеспрямовання.

Для деяких фірм властиві одразу кілька з описаних недоліків, через що відсутня довіра між керівником і співробітниками, відбувається вплив кваліфікованих менеджерів і співробітників. Такі фірми нерентабельні, їх переслідують невдачі, серед їхніх працівників переважають посередності. Тому в подібних фірмах часто трапляються кризи, а в найгіршому випадку їх чекає ліквідація чи продаж з молотка. Особливо часто кризи відбуваються на сімейних фірмах або середніх організаціях, бо їх особистий капітал, як правило, невеликий, унаслідок чого банки та постачальники втрачають до них довіру.

### **5.3. Учитися на помилках**

Як правило, кризи трапляються зненацька, тому ефективно протидіяти їм неможливо. Причина криз полягає в тому, що вина за неправильну політику і неефективне керівництво лежить у цьому разі на керівниках фірми, а “нагорі” критика не сприймається.

Для профілактики криз фірмам потрібно регулярно організовувати дискусії щодо стратегічного планування, які повинні виходити за межі щоденної роботи, можливо, це слід робити за межами організації. Змістом і метою таких дискусій мають бути оцінка ситуації, що склалася, визначення сильних і слабких сторін фірми та розробка концепції на середньо- й довгострокову перспективу.

Ураховуючи перелічені помилки й ситуації, які негативно позначаються на менеджменті, можна визначити умови вдалого менеджменту. Ознаки ефективної організації:

- довгострокове стратегічне планування діяльності;
- чіткі реальні виробничі цілі;
- акцент на використанні своїх сильних сторін;
- колегіальність управління;
- детальний добір персоналу й розвиток молодшої зміни керівництва;
- маркетинг, орієнтований на споживачів;
- прогнозування майбутнього й відповідна підготовка;
- гнучкі організаційні структури й інноваційне сприйняття всього колективу;
- здатність сприймати критику та ініціативу.

Неефективний менеджмент стає реальністю внаслідок прийняття неефективних рішень, тобто якщо прийняті рішення не відповідають вимогам ситуації та часу. Тому потрібно вчитися не тільки на чужому досвіді, а й на власних помилках.

### Контрольні питання

---

1. Основні причини кризи в організації.
2. Які ситуації негативно впливають на менеджмент?
3. Ознаки кризи ефективної організації.

---

# УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ВСІХ: ТЕРМІНИ, МОДЕЛІ, ТЕХНОЛОГІЇ

---

## А

---

**Адміністрація організації** (від лат. *administratio* — управління) — сукупність лінійних і функціональних керівників та їх заступників на всіх рівнях управління організацією, які мають право приймати рішення. Загалом під адміністрацією організації розуміють її керівний персонал.

**Адхократія** — організаційні формування (як правило, тимчасові), що займаються розробкою й аналізом нових питань. Створюються у вигляді невеликих організаційних одиниць і мають різні назви: робочі групи, експертні групи, цільові групи, робочі штаби, проектні групи, оціночні центри, команди, гуртки якості. Ці формування ніколи не зазначають у схемі організаційної структури.

**Акт** (від лат. *actus* — дія) — 1) вчинок, дія; 2) офіційний документ, який видається державним органом, посадовою особою в межах їхньої компетенції в установленій формі (закон, указ, постанова та ін.).

**Альтернативний персонал** — позаштатні, тимчасові працівники. Керівники організацій використовують його у періоди підвищеного навантаження чи в разі нестачі персоналу. Залучаючи до роботи альтернативний персонал, можна досягти переваги над конкурентами в періоди спаду виробництва, уникнувши значного скорочення штатів.

**Анігіляція** (від лат. *annihilatio* — ніщо, знищення) — службове застосування вищими керівниками системи заходів з ізоляції конкретної посадової особи від підлеглих і вищих органів управління; службова ізоляція. Може здійснюватися позбавленням або обмеженням повноважень.

**Апарат управління** — сукупність працівників управління (керівників, спеціалістів, інших службовців) організації, які виконують функції з управління нею чи іншими організаціями.

**Архетипи керівників** — керівники, які мають дані для виконання тієї чи іншої управлінської ролі. Розрізняють чотири основні архетипи: лідер, адміністратор, плановик, підприємець. Лідер уміє спілкуватися з людьми, здатний оцінити потенціал кожної людини й зацікавити її в повному

його використанні. Адміністратор здатний виявити місце збою в роботі та вжити необхідних заходів для його усунення. Плановик прагне оптимізувати майбутню діяльність організації, концентруючи ресурси у вирішальних сферах діяльності організації для досягнення поставлених цілей. Підприємець намагається змінити динаміку розвитку організації, шукає нові напрямки діяльності й можливості розширення номенклатури продукції, сміливо експериментує, не боючись ризикувати, ставить нові, складніші завдання.

**Атестація державних службовців** — оцінка рівня професійної підготовки й відповідності державних службовців посаді, яку вони обіймають, а також вирішення питання про присвоєння службовцю кваліфікаційного розряду.

**Б**

**Безперервна освіта** — безперервна система навчання, яка охоплює загальноосвітню та професійну школи, середні спеціальні й вищі навчальні заклади, перепідготовку й підвищення кваліфікації кадрів, самоосвіту. Система безперервної освіти передбачає необхідність створення можливостей для задоволення потреби людини в навчанні протягом усього її життя в поєднанні з конкретною трудовою діяльністю.

**“Білі комірці”** — у країнах Західної Європи, Японії та США працівники, які займаються розумовою працею. Використовуються також терміни “сині комірці” — працівники фізичної праці, “коричневі комірці” — працівники сфери обслуговування, “сірі комірці” — працівники галузей соціальної інфраструктури, “рожеві комірці” — секретарки, друкарки, телефоністки та ін.

**В**

**Вербування** (від нім. *werben* — шукати, домагатися) — діяльність спеціальних організацій або посадових осіб з найму на роботу, а також для проходження служби, участі у військових діях та ін. Вербувальник — спеціально підготовлена посадова особа, яка вербує людей для участі в якій-небудь справі.

**Вивчення документів** — метод дослідження, поширений у кадровій роботі. Основним його змістом є збирання письмових матеріалів про досліджуваний об’єкт (явище) і їх аналіз (контент-аналіз) за допомогою спе-

ціально розроблених методичних засобів. Вивчення документів дає змогу докладно дослідити процес розвитку явища за окремими позиціями, а також загалом.

**Виконання** — процес практичної реалізації рішень, команд та інших керівних впливів. В ієрархії управління процес управління на кожному нижчому рівні є процесом виконання щодо вищого рівня управління. Дисципліна виконання забезпечується високою якістю організації, надійністю функціонування всіх ланок системи управління, вихованням в кожного працівника почуття відповідальності за доручену справу. Виконання службових обов'язків — процес реалізації покладених на посадову особу обов'язків за допомогою наданих прав. Для належного виконання службових обов'язків велике значення мають регламентування, нормування та інструктування, морально-психологічний клімат, організація, технічне оснащення та обслуговування робочого місця, інформування, система активізації, професійна кваліфікація та ін.

**Винахідництво** — творчий процес розв'язання конкретного організаційно-технічного завдання. Результатом винахідницької діяльності є винахід. Право на винахід засвідчується свідоцтвом або патентом. Організація виконує роботу з винахідництва в межах виробничих колективів.

**Випробування під час приймання на роботу** — перевірка відповідності робітника чи службовця роботі, яку йому доручають. Застосовується для окремих категорій (наприклад, для неповнолітніх, молодших спеціалістів).

**Виробнича демократія** — політика, що базується на участі працівників у прийнятті управлінських рішень організації. Керівник (начальник цеху чи дільниці, бригадир) частину своїх другорядних функцій передає іншим працівникам, використовуючи їхні організаторські здібності. Виробнича демократія дає змогу застосовувати гнучкі колективні форми управління виробництвом.

**Вислуга років** — за трудовим правом тривалий період трудової діяльності, який за певних умов надає право на відповідні пільги та переваги (грошові виплати, надбавки до заробітної плати, додаткові відпустки, пенсії за вислугу років та ін.).

**Витрати на утримання апарату управління** — витрати коштів на утримання органів державного управління, апаратів управління організацією, які включають заробітну плату, відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження, службові роз'їзди та утримання легкового автотранспорту; канцелярські, друкарські, поштово-телеграфні й телефонні затрати; затрати на утримання та експлуатацію будівель, приміщень, інвентарю, комп'ютерів і оргтехніки, на підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації управлінського персоналу та інші затрати, пов'язані з роботою апарату управління.

## **Відбір кадрів на вакантну посаду**

— виокремлення з числа претендентів на вакантну посаду керівника чи спеціаліста з управління за допомогою оцінки ділових якостей кандидатів. При цьому застосовують спеціальні методики, які враховують систему ділових і особистих характеристик, що охоплюють такі групи якостей: 1) суспільно-громадянська зрілість (здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним; уміння прислуховуватися до критики, бути самокритичним; брати активну участь у суспільній діяльності; мати високий рівень політичної освіченості); 2) ставлення до праці (почуття особистої відповідальності за допущену справу; чуйне й уважне ставлення до людей; працелюбність; особиста дисциплінованість, вимогливість до дотримання дисципліни та ін.; рівень естетики роботи); 3) рівень знань і досвіду роботи (наявність кваліфікації, що відповідає обійманій посаді; знання об'єктивних основ управління виробництвом; знання передових методів керівництва; стаж роботи в організації, зокрема на керівній посаді); 4) організаторські здібності (уміння організувати систему управління та свою працю; володіння передовими методами керівництва; уміння проводити ділові наради; здатність до самооцінки власних можливостей і праці; здатність до оцінки можливостей і праці інших людей); 5) уміння працювати з людьми (уміння працювати з підлеглими й керівниками різних організацій, створювати згуртований колектив, підбирати, розставляти й закріплювати кадри); 6) уміння працювати з документами та інформацією (уміння коротко та чітко формулювати цілі, складати ділові листи, накази, розпорядження; чітко формулювати доручення, видавати завдання; знання можливостей сучасної техніки управління та вміння використовувати її у своїй праці; уміння читати документи); 7) уміння своєчасно приймати та реалізовувати рішення (здатність забезпечити контроль за виконанням рішень; уміння швидко орієнтуватись у складній обстановці й вирішувати конфліктні ситуації; додержання психогігієни, уміння володіти собою; упевненість у собі); 8) здатність бачити й підтримувати передове (уміння бачити нове, розпізнавати й підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів; уміння нейтралізувати скептиків, консерваторів, ретроградів і авантюристів; ініціативність; сміливість і рішучість у підтримці та впровадженні нововведень; здатність іти на обгрунтований ризик); 9) морально-етичні риси характеру (чесність, добросовісність, порядність, принциповість, урівноваженість, стриманість, ввічливість, наполегливість, товариськість, привабливість, скромність, простота, охайність і акуратність зовнішнього вигляду). У кожному конкретному випадку з цього списку вибирають (за допомогою експертів) позиції, найважливіші для конкретної посади й організації, додаючи специфічні якості, які повинен мати претендент на конкретну посаду. Відбираючи найважливіші якості для визначення вимог до кандидата на ту чи іншу посаду, слід відрізнити якості, які необхідні для вступу на роботу, і

ті, яких можна швидко набути, освоївшись із роботою після призначення на посаду. Після цього експерти визначають наявність цих якостей у кандидатів на вакантну посаду. Кандидат, якому найбільшою мірою притаманні всі необхідні для вакантної посади якості, займає цю посаду.

**Відділ навчання** — функціональний підрозділ організації, який організовує та здійснює навчально-методичне керівництво виробничим навчанням працівників, перепідготовку й підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та інших службовців. Відповідно до цих завдань відділ освіти розробляє річні й перспективні плани підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу організації; комплектує навчальні групи кадрів, підбирає викладачів та інструкторів; створює необхідні умови для навчання без відриву від виробництва; організовує методичну роботу з викладачами й інструкторами виробничого навчання, роботу з направлення працівників на навчання до вузів, інститутів (факультетів) підвищення кваліфікації, розробку навчальних планів, програм та іншої навчально-методичної документації для учнів, методичні семінари, консультації, лекції й доповіді щодо підвищення педагогічної кваліфікації викладачів та інструкторів виробничого навчання, підготовку трудових угод з викладачами й інструкторами виробничого навчання, підготовку складу кваліфікаційної комісії, її роботи й участі у проведенні кваліфікаційних екзаменів, атестацію керівників, спеціалістів і робітників, практику студентів і учнів, облік складання встановленої звітності з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

**Відділ організації виробництва та управління** — функціональний підрозділ організації, завданням якого є забезпечення здійснення досліджень у галузі вдосконалення організації виробництва та управління, розробка на їх базі організаційно-практичних заходів з підвищення ефективності виробництва та управління. Цей відділ аналізує виробничу структуру управління, що склалася в організації, проектує та впроваджує нову виробничу структуру та структуру управління організації, розробляє штатний розпис організації та узгоджує штатні розписи її структурних підрозділів, розробляє й реалізує рекомендації щодо розвитку стилю й методів керівництва, організовує розробку регламентаційної діяльності апарату управління організації та її структурних підрозділів, а також відповідної документації: положень про підрозділи й посадові особи, посадових інструкцій, стандартів організації, організаційно-управлінських норм і нормативів, методичних рекомендацій.

**Відділ організації праці та заробітної плати** — функціональний підрозділ організації, який здійснює нормування й організацію праці, тарифікацію трудових процесів, розробку систем оплати праці, організацію і планування праці та заробітної плати з урахуванням умов і режимів праці та відпочинку; управління всіма видами трудової мотивації,



до яких належать високий рівень заробітної плати, сприятливі умови для кар'єри, надання необхідної самостійності в роботі, створення умов для реалізації власних ідей, зацікавленість у своїй роботі, забезпечення необхідної самостійності для керівного складу та спеціалістів, створення в разі потреби гнучкіших робочих графіків, забезпечення обстановки, в якій визнаються заслуги працівника, створення здорового психологічного клімату на роботі, забезпечення впевненості працівника в тому, що він не втратить свого робочого місця, добре матеріальне забезпечення у старості, пристойний стиль управління, забезпечення задоволеності своєю працею, створення можливостей для самореалізації працівника як особистості, забезпечення присутності елемента змагання в праці; розробку та вдосконалення системи оцінки праці персоналу; формування колективного договору та організація контролю за його виконанням; контроль за виконанням КЗпП у сфері нормування й оплати праці, правил внутрішнього розпорядку; організація роботи з атестації робочих місць; розробка графіків роботи організації (одно-, дво- та тризмінного режиму) та узгодження графіків роботи структурних підрозділів; аналіз техніко-економічних показників структурних підрозділів; складання статистичної звітності за трудовими показниками.

**Відділ охорони праці та техніки безпеки** — функціональний підрозділ організації, який має забезпечувати безпеку та належні умови праці на кожному робочому місці. Цей відділ організовує та координує роботу з охорони праці в організації: контролює додержання законодавчих та інших нормативно-правових актів з охорони праці працівників організації; удосконалює профілактичну роботу з попередження виробничого травматизму, професійних захворювань і поліпшення умов праці; консультує роботодавців і працівників з питань охорони праці; аналізує показники щодо виробничого травматизму та професійних захворювань; узгоджує проектну документацію, що розробляється в організації, у частині додержання в ній вимог з охорони праці; аналізує й узагальнює пропозиції щодо витрат коштів фонду охорони праці організації; складає звітність про рівень охорони праці.

**Відділ соціального захисту** — функціональний підрозділ організації, який реалізує права та гарантії соціального захисту кожного працівника. Відділ соціального захисту розробляє форми соціального захисту; планує використання коштів соціального страхування; організовує фонд матеріальної допомоги, оформлення пенсійних справ і роботу з ветеранами праці; медичні та інші види страхування працівників, виплату пенсій, усіх видів допомог і забезпечення санаторно-курортними путівками; соціальний захист молоді і жінок; суспільні заходи для працівників і ветеранів, які потребують соціального захисту.

**Відділ управління персоналом** — функціональний підрозділ організації, в якому зосереджено більшу частину функцій з управління персоналом. Як правило, такий відділ створюють у малих і середніх організаціях. Відділ управління персоналом визначає потребу у працівниках різних спеціальностей; здійснює маркетинг персоналу; складає банки даних за всіма посадами та професіями; контролює раціональне використання персоналу; складає документи з приймання, переміщення та звільнення працівників; оформлює всі види відпусток і листки непрацездатності; готує матеріали на нагороду та заохочення, оформлення та призначення пенсій; готує накази про виплату співробітникам усіх передбачених відповідними положеннями винагород; складає встановлену статистичну звітність; веде всю встановлену кадрову документацію; готує для керівництва організації та вищих органів необхідні матеріали й документи з управління персоналом; формує резерв (підбір, відбір, комплексне соціолого-психологічне дослідження й вивчення резерву, надання рекомендацій з його подальшого використання; складання банку даних резерву; соціально-психологічна освіта); вивчає і аналізує рівень професійних знань персоналу, визначає потреби підвищення його кваліфікації, підготовки й перепідготовки; на основі проведеного дослідження організує заходи з навчання персоналу, планування його ділової кар'єри; керує соціально-побутовим забезпеченням персоналу; формує здоровий морально-психологічний клімат у колективі.

**Відомство** — установа, яка керує певною галуззю чи сферою діяльності та є складовою системи органів державного управління.

**Відрядження** — поїздка працівників за розпорядженням керівника організації на певний строк для виконання службового доручення не за місцем постійної роботи. Про направлення працівника у відрядження видається наказ керівника організації, на основі якого йому видається свідоцтво про відрядження єдиного зразка і грошовий аванс. На весь час відрядження за працівником зберігаються місце роботи, посада й середній зарібок. Крім того, він має право на компенсаційні виплати для відшкодування затрат, пов'язаних з відрядженням: добові, оплата затрат на проїзд до місця призначення й назад, а також за найм житла. Звичайне службове відрядження призначається на строк щонайбільше 30 днів, не враховуючи часу перебування в дорозі. У разі потреби допускається подовження цього строку, але щонайбільше на 10 днів.

**“Вільний співробітник”** — програма, прийнята фірмою “IBM” (США). У цій фірмі налічується приблизно 45 працівників. Вони отримують повну свободу дій на п'ять років з метою оновлення системи організації фірми.

**Делегування повноважень** — передавання частини прав і обов'язків одних посадових осіб іншим. Повноваження можуть делегуватися на заздалегідь обумовлені строки.

**День відчинених дверей** — метод залучення молодих людей на роботу в організації або до навчання в навчальних закладах, поширений у вузах. Як правило, вузи організують цей день раз на рік за один або два місяці до початку вступних іспитів. На загальних зборах (або на зборах за спеціальностями та спеціалізаціями) керівники вузу, декани, завідувачі кафедр розповідають абітурієнтам про спеціальності (спеціалізації), знання та навички, які отримують студенти, навчаючись у вузі. Абітурієнтів ознайомлюють із правилами приймання до вузу. Після зборів організуються екскурсії абітурієнтів на кафедри, у лабораторії, виробничі майстерні та комп'ютерні центри. Продається навчально-методична література на допомогу вступникам. День відчинених дверей дає змогу підвищити конкурс під час вступних іспитів до навчального закладу.

**Державна служба** — виконання посадових повноважень з метою реалізації державних функцій.

**Державний службовець** — громадянин, який у встановленому законодавством порядку виконує роботу, що оплачується за рахунок коштів бюджету. На державного службовця поширюється дія законодавства про працю з особливостями, передбаченими законом про державну службу.

**Динамічний метод** — розташування даних у динамічному ряду і вилучення з нього випадкових відхилень (саме за такої умови ряд відбиває стійкі тенденції). Динамічний метод застосовується для дослідження кількісних показників, які характеризують систему управління персоналом.

**Довіреність** — письмове уповноваження, яке видається однією особою (довірителем) іншій особі (довіреному представникові) для представлення перед третіми особами. Довіреність — однобічна угода, яка фіксує зміст і межі повноважень довіреного, дії якого на основі довіреності створюють права та обов'язки безпосередньо для довірителя. За обсягом повноважень розрізняють три види довіреності: одноразову — на здійснення однієї конкретної дії (наприклад, отримання заробітної плати); спеціальну — на здійснення будь-яких однобічних дій (наприклад, довіреність юриконсульту організації на виступ в арбітражі); загальну, або генеральну, довіреність — на загальне управління майном довірителя. Форми та способи здійснення довіреності, строки її дії, порядок припинення регулюються Цивільним кодексом.

**Довічне наймання** — форма гарантованої зайнятості, що застосовується у великих компаніях і державних організаціях Японії. Організація наймає працівників один раз на рік, навесні, коли молодь закінчує навчальні заклади. Просування по службі здійснюється з-поміж працівників своєї фірми. Працівника, який має загальний стаж роботи в компанії п'ять і більше років, як правило, не приймають на роботу в іншу компанію. Працівник не може бути звільнений, якщо він не скоїв тяжкого кримінального злочину. Працівники, як правило, залишаються в компанії до офіційного виходу на пенсію у віці 55 років. Звільнення їх до виходу на пенсію — суворе покарання, бо в такому разі практично неможливо влаштуватися на іншу роботу з такою ж заробітною платою та гарантією зайнятості. Працівнику, який виходить на пенсію, компанія виплачує одноразову допомогу, яка дорівнює його заробітку за 5–6 років. Пенсії не виплачуються. Системою довічного наймання охоплено близько 35 % працівників Японії.

## Е

**Експертно-аналітичний метод** — спосіб, що ґрунтується на залученні висококваліфікованих спеціалістів з управління персоналом, управлінського персоналу організації до процесу вдосконалення. Для успішного застосування експертно-аналітичного методу важливо виробити форми систематизації, запису та чіткого викладу думок і висновків експертів. За допомогою експертно-аналітичного методу можна виявити основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом, оцінити результати аналізу та причини недоліків. Цей метод не завжди точний і об'єктивний, бо в експертів може не бути єдиних критеріїв оцінок. Метод найефективніший, якщо експертиза багаторазова.

**Етапи ділової кар'єри** — відрізки трудового життя працівника на шляху до досягнення своїх цілей. Попередній етап передбачає навчання у школі, середню та вищу освіту; він триває до 25 років. За цей період людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, який задовольняє її потреби та відповідає її можливостям. Якщо людина одразу знаходить такий вид діяльності, то починається процес самоствердження її як особистості. Далі настає етап становлення, що триває приблизно 5 років (у віці від 25 до 30 років). У цей період працівник опановує обрану професію, набуває необхідних навичок, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження та постає потреба в досягненні незалежності. Звичайно в цьому віці створюються та формуються сім'ї, тому з'являється бажання отримувати заробітну плату, рівень якої вищий за прожитковий мінімум. На етапі просування службовими щаблями (у віці від 30 до 45 років)

відбувається процес підвищення кваліфікації, соціального становлення. Нагромаджується багатий практичний досвід, формуються професійні навички, збільшується потреба в самовираженні, досягненні вищого статусу й більшої незалежності, починається самовираження людини як особистості. У цей період набагато менше уваги приділяється задоволенню потреби в безпеці; зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці та турботі про здоров'я. Етап збереження характеризується діями із закріплення досягнутих результатів; він триває у віці від 45 до 60 років. Настає пік удосконалення кваліфікації, відбувається її підвищення в результаті активної діяльності та спеціального навчання. Працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується розквітом творчості, можливе підвищення по службі. Людина досягає вершин незалежності й самовираження. З'являється заслужена повага до себе й тих, хто досяг високого становища чесною працею. Хоча більшість потреб працівника в цей період задовольняється, його продовжує цікавити рівень оплати праці; водночас підвищується інтерес до інших джерел доходів (наприклад, участі у прибутках, капіталі інших організацій, акцій, облігацій). Етап завершення триває у віці від 60 до 65 років. Людина починає думати про пенсію, готуватися до неї. Відбуваються активні пошуки гідної заміни, здійснюється навчання кандидата на посаду, що звільняється. Цей період характеризується кризою кар'єри; такі люди отримують дедалі менше задоволення від роботи й відчувають психологічний і фізіологічний дискомфорт. Однак самовираження та повага до себе й інших людей цього віку в них сягає найвищої точки за весь період кар'єри. Вони зацікавлені у збереженні рівня заробітної плати, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які б замінили їм заробітну плату після виходу на пенсію і були б належною підмогою до пенсії. На останньому, пенсійному, етапі кар'єри в цій організації (виді діяльності) завершується. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі в період роботи в організації чи були хобі (живопис, садівництво, робота у громадських організаціях тощо). Стабілізується повага до себе й до "побратимів" по пенсії. Але фінансове становище та стан здоров'я можуть зроби́ти постійною в ці роки турботу про інші джерела доходу та здоров'я.

Є

**Єдиноначальність** — організаційний принцип управління й така форма організації системи управління виробництвом, коли кожен працівник має одного безпосереднього начальника. За такої системи керівник є одноосібним головою організації, який має право ухвалювати від імені своєї організації юридично обов'язкові рішення; він несе особисту, персональну відповідальність за діяльність очолюваної ним організації.

**Забезпечення гарантій зайнятості** — найскладніша проблема управління персоналом в організації. Деякі керівники навіть не бажають розглядати цю проблему. Вони вважають, що в умовах ринку підприємець сам вирішує, кого звільняти. Однак якщо керівники організації чекають від працівників готовності підвищувати продуктивність праці, її якість і ефективність, вони повинні надавати їм певні гарантії збереження роботи. Японська система довічного наймання — одна з форм гарантованої зайнятості. Нині у світі підвищується інтерес до гарантій збереження роботи. Це викликано такими причинами: страх бути звільненим створює нервову обстановку і призводить до зниження продуктивності праці; страх, що застосування нового обладнання призведе до скорочення робочих місць, спричинює гальмування технічного розвитку виробництва; висока плінність працівників обходиться дорого, особливо для організації з висококваліфікованим персоналом.

**Заборона на професію** — позбавлення громадян права на певні види діяльності з політичних мотивів. У деяких країнах світу особа, яку приймають на роботу, повинна проходити перевірку на лояльність з боку державних відомств. Це суперечить праву громадян вільно обирати вид діяльності незалежно від віросповідання й переконань. Іноді з організації звільняють працівників, політичні погляди яких не задовольняють владу.

**Закон Паркінсона** — стверджує, що обсяг роботи збільшується тією мірою, якою необхідно зайняти час, виділений на її виконання. Спостерігаючи за роботою державних установ, Паркінсон помітив, що чиновники прагнуть збільшити кількість підлеглих.

**Заморожування наймання нових працівників** — метод, який застосовується адміністрацією з метою зменшення чисельності працівників організації за рахунок природного зменшення персоналу й ліквідації вакантних посад. Це погіршує показники роботи організації, бо природне зменшення персоналу відбувається, як правило, за рахунок виходу на пенсію чи звільнення кваліфікованих працівників, які мають можливість отримати кращу роботу. У результаті такої кадрової політики в організації виникає дефіцит кваліфікованих спеціалістів.

**Заступник директора організації з управління персоналом (кадрми)** — працівник, який організовує кадрову роботу з усього циклу управління персоналом: від наймання працівників до їх звільнення чи припинення праці в організації. Йому підпорядковані такі підрозділи управління персоналом: відділи кадрів, навчання, організації праці та заробітної плати, соціальна служба та інші відділи соціальної інфраструктури, відділ охорони праці та техніки безпеки, лабораторія соціології, відділ науково-технічної інформації та ін. Заступник директора організації з управління

персоналом затверджує кошториси витрат відділів служби управління персоналом, заявки на навчання кадрів з урахуванням пропозицій структурних підрозділів організації, навчальні програми з навчання кадрів; графіки здійснення навчання; графіки черговості відпусток працівників служби управління персоналом; інструкції з техніки безпеки; заявки на випускників вузів, технікумів і середніх навчальних закладів; штатні розписи служб і структурних підрозділів організації; положення про оплату праці; посадові інструкції персоналу служби управління персоналом; графіки перевірки знань керівників і спеціалістів; екзаменаційні білети для перевірки знань керівників і спеціалістів; положення про оцінку діяльності співробітників; графіки роботи підрозділів організації; акти про розслідування нещасних випадків. Заступник директора з управління персоналом підписує накази про призначення, переміщення та звільнення керівників і спеціалістів (крім директорів філіалів і заступників директорів організації), про звільнення за порушення трудової та виробничої дисципліни, призначення допомог жінкам, які мають дітей віком до трьох років, у межах затверджених кошторисів; про матеріальне заохочення ювілярів у межах затверджених кошторисів; про надання відпусток зі збереженням та без збереження заробітної плати; доручення й документацію під час оформлення пенсій; документацію на виплату щомісячної допомоги матерям, які не працюють; накази про надання одноразової винагороди під час виходу на пенсію; про навчання працівників організації; про організацію практичного навчання студентів вузів, учнів технікумів і ПТУ; про утворення кваліфікаційних комісій; інші накази, підготовлені відділами служби управління персоналом, які належать до їх компетенції; договори з інститутами підвищення кваліфікації, навчальними комбінатами та іншими навчальними закладами в межах затверджених кошторисів; договори з науководослідними інститутами й організаціями на виконання науково-дослідних робіт; накази про скорочення штатів, узгоджені з відповідними службами й підрозділами; положення про оплату праці керівників, спеціалістів та інших службовців служби управління персоналом; розрахункові відомості соціального страхування; довідки, пов'язані із заробітною платою та соціальним страхуванням; вихідну службову кореспонденцію й телеграми; статистичні звіти й різні довідки; заявки на придбання наукового устаткування, правил, методичної інформаційної літератури, технічних засобів з охорони праці та пожежної безпеки; договори про санітарну обробку підрозділів організації; комплексний план поліпшення умов охорони праці й санітарно-оздоровчих заходів. Заступник директора з управління персоналом узгоджує з директором організації питання про призначення директорів філій і заступників директорів організації; організацію навчання та стажування працівників організації за кордоном, строки та програми навчання керівників вищого рівня управління; із заступником директора з економічних питань — кошториси доходів і витрат, використання коштів фонду споживання; із заступником директора з комерційних

питань — забезпечення служби управління персоналом оргтехнікою; із директорами філій — пункти колективного договору, штатні розписи, плани перспективного розвитку чисельності персоналу й рівня оплати праці, структурні зміни.

**Звільнення працівників умовне** — економія робочої сили (скорочення потреби в ній) у результаті вдосконалення системи управління, поєднання професій, підвищення продуктивності праці та обладнання, введення в експлуатацію нових об'єктів, поглиблення спеціалізації та розширення кооперації виробництва, скорочення різних витрат робочого часу, зменшення трудомісткості продукції, повнішого використання фонду робочого часу, кращого виконання працівниками норм. Таке звільнення працівників виражається розрахунковою величиною, яка є похідною від величини потенційної економії робочого часу, отриманої внаслідок підвищення продуктивності праці. Ця величина відображає зниження трудомісткості продукції, що вимірюється не за одиницю робочого часу, а середньорічною (умовно-річною) або середньомісячною чисельністю працівників. Цей показник має велике значення для підвищення ефективності виробництва, кращого задоволення суспільних потреб у продукції без залучення додаткових трудових ресурсів, а також для перерозподілу й раціонального використання кадрів.

**Зловживання службовим становищем** — здійснення посадовою особою дій, які хоч і входять у коло її службових обов'язків, але є незаконними, або нездійснення нею того, що вона повинна була зробити відповідно до свого службового обов'язку. Мотивом зловживання службовим становищем є прагнення посадової особи одержати вигоду майнового чи немайнового характеру.

**“Золоте рукостискання”** — метод стимулювання добровільного звільнення з організації зайвих працівників. Запланованим до звільнення працівникам пропонують додаткові компенсаційні виплати й вихідні допомоги, розміри яких значно вищі за офіційно передбачені у разі звільнення. Такі дії дають підприємцю змогу уникнути зайвого звільнення через необхідність консультацій з профспілками та отримання дозволу від влади, а також мати свободу у виборі кандидатів на звільнення.

**“Золоті комірці”** — висококваліфіковані вчені та спеціалісти, які можуть як підприємці використати свої професійні знання.

## I

**Ідентифікація** (від лат. *identificare* — ототожнювати) — ототожнювання індивідом себе з іншою людиною, групою людей, колективом. Ідентифікація допомагає людині опанувати різні види діяльності, засвоювати



норми поведінки й соціальні цінності. Ідентифікація — це також ототожнювання кимось однієї людини з іншою, їх здібностей, навичок, можливостей або ототожнювання здібностей людини з вимогами, які висуваються до неї якоюсь соціальною роллю (наприклад, спеціаліст з управління персоналом порівнює якості працівника з вимогами посади, на якій той працюватиме, на предмет їх ототожнювання).

**Ієрархія** (від грецьк. *hierarchia* — священна влада) — підпорядкування нижчих посад, підрозділів, органів вищим.

**Ієрархія цінностей персоналу** — ступені підпорядкування мотивів, які спонукають працівників до ефективної діяльності. У США таку ієрархію цінностей персоналу становлять: 1) цікава робота й усвідомлення користності особистого внеску; 2) справедливість оцінки праці з боку керівництва; 3) можливість брати участь у прийнятті рішень; 4) стабільність зайнятості в компанії та перспективи службового зростання; 5) розмір оплати праці. У різних країнах у різні періоди їх розвитку ієрархія цінностей персоналу змінюється.

**Інстанція** — посада з правом прийняття рішень і розпоряджень, у межах яких виконуються завдання. Інстанції наділені кадровими та профільними повноваженнями. За допомогою створення інстанцій організації надається ієрархічна структура. Інстанція може бути персоніфікована однією чи кількома однаковими за становищем особами.

**Інтерес** — рушійна сила суб'єкта, яка базується на матеріальних і моральних основах рішень і дій; реальна причина соціальних дій, явищ, яка перебуває поза мотивами, ідеями, намірами тощо.

**Інформаційні брокери** — посередники на ринку інформаційних послуг, які обслуговують кінцевого споживача, що не має навичок пошуку інформації.

**Інформація про персонал** — сукупність усіх оперативних відомостей, а також процесів їх обробки для кадрового планування. Інформація про персонал має відповідати таким вимогам: простота (інформація повинна містити такий обсяг даних, який необхідний у кожному конкретному випадку); наочність (відомості мають бути подані в такому вигляді, щоб можна було швидко визначити основне, а не приховувати його за багатослівністю; для цього слід використовувати ілюстративний матеріал); однозначність — відомості повинні бути зрозумілі (матеріал має бути семантично, синтаксично й логічно однозначний); порівнянність — відомості повинні наводитися в порівнянних одиницях і стосуватись об'єктів (як усередині організації, так і зовні), що піддаються порівнянню; наступність (відомості про кадри, які подаються для різних часових періодів, мають бути підраховані за однією методикою, подані в однаковій формі); актуальність (відомості мають бути свіжими, оперативними та своєчасними).

**Кадри** — це не тільки соціально-економічна, а й політична проблема; важлива складова системи соціального управління.

**Кадри виробництва** — працівники, які зайняті безпосередньо у виробничому процесі на основних робочих місцях, і обслуга. Згідно з класифікацією виокремлюють основних працівників, допоміжних, молодшу обслугу, учнів, працівників охорони.

**Кадрова квота** — централізовано встановлена чисельність певної категорії персоналу, наприклад інвалідів, молодих спеціалістів, які мають бути обов'язково прийняті в організацію, звільнені, достроково відправлені на пенсію тощо.

**Кадрова політика** — система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління людськими ресурсами, забезпечується реалізація національних інтересів, цілей і завдань в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту.

**Кадрова практика** — система навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розроблені й застосовуються у практиці державних органів влади та управління і окремих організацій.

**Кадрова робота** — діяльність державних органів, органів управління окремих організацій, кадрових служб і посадових осіб різних рівнів ієрархії, яка спрямована на реалізацію кадрової політики. Складові кадрової роботи — формування системи управління персоналом; планування кадрової роботи, наймання, відбір і приймання кадрів; ділова оцінка, профорієнтація та адаптація персоналу; навчання та просування кадрів, а також управління їх кар'єрою; мотивація, організація праці та забезпечення безпеки діяльності персоналу; управління нововведеннями в кадровій роботі; створення нормальної психологічної обстановки в колективі та ін.

**Кадрова служба державного органу** — підрозділ державного органу, який виконує такі функції: 1) забезпечує проведення конкурсів на заміщення вакантних посад державної служби, атестацій, складання державними службовцями іспитів у разі заміщення посад державної служби; 2) оформлює рішення державних органів, пов'язані з проходженням державними службовцями державної служби; веде особисті справи державних службовців; робить необхідні записи у трудові книжки державних службовців; 3) консулює державних службовців з питань їх правового становища, дотримання обмежень, пов'язаних із державною службою; 4) аналізує рівень професійної підготовки державних службовців, організовує їх перепідготовку та підвищення кваліфікації.

**Кадрове планування** — цілеспрямована діяльність, завдання якої полягає в наданні працівникам робочих місць у необхідний момент і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей, нахилів і потреб організації. З погляду продуктивності й мотивації робочі місця мають надавати працівникам можливість оптимально розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці й відповідати потребам створення гідних умов праці та забезпечення зайнятості. Кадрове планування здійснюється в інтересах як організації, так і її персоналу. Для організації важливо розмістити в потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості такий персонал з відповідною кваліфікацією, який необхідний для розв'язання виробничих завдань, досягнення її цілей. Кадрове планування повинно створювати умови для мотивації вищої продуктивності праці й задоволення працею. Працівників приваблюють насамперед робочі місця, де створено умови для розвитку їх здібностей і гарантовано високий і постійний заробіток. Кадрове планування повинно враховувати інтереси всіх працівників організації. Воно ефективне тоді, коли інтегроване в загальний процес планування в організації. За допомогою кадрового планування вирішуються такі питання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли й де буде потрібно; як залучити необхідний і скоротити зайвий персонал без заподіяння шкоди; як краще використати персонал відповідно до його здібностей; як забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікаційних робіт і підтримання знань персоналу на рівні потреб організації; яких витрат потребують заплановані кадрові заходи; які цілі та завдання кадрового планування реалізуються шляхом здійснення комплексу взаємопов'язаних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

**Кадровий консалтинг** — консультаційні послуги, що надаються керівникам і спеціалістам організацій з питань роботи з кадрами. Кадровим консалтингом займаються спеціально створені організації.

**Кадровик** — співробітник одного з підрозділів служби управління персоналом. Часто кадровиком називають кадрового працівника організації.

**Кадрові інвестиції** — витрати організації у грошовому вираженні на персонал і його розвиток. Кадрові інвестиції розглядаються в передових компаніях світу як найвигідніші, тому що вони швидко окуповуються. Ефективність діяльності служб управління персоналом організації оцінюють за строком окупності витрат, вкладених у персонал.

**Кадрознавство** — наука, яка входить до системи управлінських наук, досліджує персонал і роботу з ним у державних органах, суспільних, науково-дослідних, навчальних, виробничих та інших організаціях. Центральне завдання кадрознавства — розробка принципів, форм і методів пошуку, підготовки, використання та просування керівників і спеціалістів для досягнення стратегічних цілей держави та окремих організацій.

**Кар'єра-блискавка** — стрімке досягнення успіху, високого становища.

**Кар'єра вертикальна** — вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують поняття ділової кар'єри, оскільки в цьому разі вертикальний рух найбільше помітний. Під вертикальною кар'єрою розуміють підймання на найвищий щабель структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується вищим рівнем оплати праці).

**Кар'єра внутрішньоорганізаційна** — вид кар'єри, коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить усі етапи становлення: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка та розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію з однієї організації. Кар'єра внутрішньоорганізаційна може бути спеціалізованою та неспеціалізованою.

**Кар'єра горизонтальна** — вид кар'єри, що передбачає переміщення в іншу функціональну сферу діяльності чи виконання певної посадової ролі на щаблі, який не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи чи програми). До кар'єри горизонтальної можна зарахувати розширення чи ускладнення завдань на попередньому щаблі (як правило, з адекватною зміною винагороди). Поняття “кар'єра горизонтальна” не означає неодмінний і постійний рух вгору в організаційній ієрархії.

**Кар'єра ділова** — поступове просування особистості в будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, властивостей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед обраним шляхом; здобуття слави, збагачення (наприклад, отримання великих повноважень, вищого статусу, престижу, влади, вищої оплати праці). Кар'єра ділова — це не тільки просування по службі. Можна говорити про неї як про напрямок занять, діяльності (кар'єра менеджера, спортивна, військова кар'єра, кар'єра учня). Життя людини поза роботою істотно впливає на ділову кар'єру, є її частиною. Кар'єра ділова починається з формування суб'єктивно усвідомлених власних суджень працівника про своє трудове майбутнє, очікуваний шлях самовираження та задоволення працею. Інакше кажучи, кар'єра ділова — це індивідуально усвідомлена позиція та поведінка індивіда, пов'язана з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя. Види кар'єри ділової: внутрішньоорганізаційна, міжорганізаційна, професійна спеціалізована, професійна неспеціалізована, вертикальна, горизонтальна, доцентрова (прихована), східчаста. У процесі реалізації кар'єри має забезпечуватись взаємодія професійного та внутрішньоорганізаційного видів кар'єри, які передбачають виконання таких завдань: досягнення взаємозв'язку доцільності діяльності організації та окремого співробітника; забезпечення спрямування планування кар'єри на конкретного співробітника з метою

врахування його специфічних потреб; забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою; усунення “кар'єрних глухих кутів”, коли практично немає можливостей для розвитку співробітника; підвищення якості планування кар'єри; формування наочних критеріїв службового зростання, які застосовуються в конкретних кар'єрних рішеннях; вивчення кар'єрного потенціалу співробітників; забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу співробітників з метою мінімізації нереалістичних очікувань; визначення шляхів службового зростання, які можуть задовольнити кількісну потребу в персоналі в необхідний момент часу в необхідному місці.

**Кар'єра доцентрова** (прихована) — вид кар'єри, доступний обмеженому колу працівників, які, як правило, мають широкі ділові зв'язки поза організації. Під кар'єрою доцентровою розуміють прямування до ядра керівництва організації, наприклад запрошення працівника на недоступні для інших зустрічі й засідання формального чи неформального характеру, отримання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірливі звернення, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може обіймати рядову посаду в одному з підрозділів організації, проте рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу на посаді, яку він обіймає.

**Кар'єра міжорганізаційна** — вид кар'єри, коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить усі етапи становлення: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка й розвиток професійних здібностей, вихід на пенсію. Ця кар'єра може бути спеціалізованою та неспеціалізованою.

**Кар'єра професійна неспеціалізована** — вид кар'єри, поширений в Японії. Японці переконані, що керівник повинен бути спеціалістом, що здатний працювати на будь-якій ділянці компанії. Піднімаючись службовими щаблями, людина повинна мати можливість проаналізувати діяльність компанії з різних боків, не затримуючись на одній посаді понад три роки. Вважається цілком нормальним, якщо керівник відділу збуту міняється місцем з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї кар'єри працювали у профспілках. У результаті такої політики японський керівник має значно менший обсяг спеціалізованих знань (які в жодному разі не матимуть цінності через 5 років), проте має цілісне уявлення про організацію, підкріплене особистим досвідом. Щаблями кар'єри професійної (неспеціалізованої) працівник може підніматись як в одній, так і в різних організаціях.

**Кар'єра професійна спеціалізована** — вид кар'єри, коли співробітник під час своєї професійної діяльності проходить різні її етапи послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в межах професії та сфери діяльності, в якій він спеціалізується (наприклад, керівник відділу збуту

однієї організації може стати начальником відділу збуту іншої організації. Такий перехід може бути пов'язаний зі збільшенням розміру винагороди за працю, зі зміною змісту праці, з перспективами просування по службі. Інший приклад: начальник відділу кадрів призначений на посаду заступника директора з управління персоналом організації, де він працює).

**Кар'єра східчаста** — вид кар'єри, що поєднує елементи горизонтальної та вертикальної. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального зростання з горизонтальним, що дає великий ефект. Кар'єра східчаста зустрічається досить часто; вона може бути як внутрішньоорганізаційною, так і міжорганізаційною.

**Кар'єрограма** — інструмент управління кар'єрою; графічне описання того, що має відбуватися чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. За результатами спеціальних наукових досліджень у зацікавлених організаціях складають кар'єрограми для різних спеціалістів і керівників.

**Келійність у кадровій роботі** — тасмність у вирішенні кадрових питань, яка призводить до необгрунтованого підвищення в посаді працівника незалежно від його ділових і професійних якостей (наприклад, за відданість вищій посадовій особі).

**Колегіальність** — форма прийняття рішень, коли враховується думка колективу, здійснюється колективне обговорення питання, проблеми.

**Комітет державний** — орган державного управління, який здійснює, як правило, міжгалузеве управління. Державний комітет відповідає за стан і розвиток дорученої йому сфери управління.

**Конкурс на заміщення посади** — певний порядок займання посад (наприклад, у наукових організаціях і вищих навчальних закладах). Конкурс на заміщення посади здійснюється з метою систематичного поліпшення складу кадрів. Право вибору працівника з претендентів належить не адміністрації, а раді організації. Це забезпечує об'єктивність оцінки ділових якостей кандидатів на посаду. Вибір за конкурсом — обов'язкова умова, яку обумовлюють перед укладанням контракту між працівником та організацією.

**Консультант** — кваліфікований спеціаліст у певній галузі, який дає поради іншим спеціалістам, що потребують їх.

**Концепція управління персоналом** — система теоретико-методологічних поглядів на поняття та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації. Концепція управління персоналом організації передбачає розробку методології формування систе-

ми та розробку технології управління персоналом. Методологія управління персоналом розглядає сутність персоналу організації як об'єкта управління та процесу формування поведінки індивідів з урахуванням цілей і завдань організації, методів і принципів управління персоналом. Система управління персоналом передбачає формування мети, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і спеціалістів у процесі обґрунтування, відпрацювання, прийняття та реалізації управлінських рішень. Технологія управління персоналом включає організацію наймання, відбору та приймання персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію та адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою та службово-професійним просуванням, мотивацію та організацію праці, а також управління конфліктами та стресами, забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу. До її сфери належать питання взаємодії керівників організацій з профспілковими комітетами та службами зайнятості. Нині основою концепції управління персоналом організації є підвищення ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння формувати їх і спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією. Концепція управління персоналом дає змогу реалізовувати, узагальнювати питання адаптації індивіда до зовнішніх умов, урахувати особистісний фактор у побудові системи управління персоналом. Можна виокремити три фактори, які впливають на людей в організації: ієрархічну структуру організації, за якої основний засіб впливу на людину — підкорення, тиск згори за допомогою силювання, контролю над розподілом матеріальних благ; культуру — вироблені суспільством, організацією, групою людей спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особи, змушують індивіда поводитися так, а не інакше без видимого силювання; ринок — мережу рівноправних відносин, які базуються на купівлі-продажу продукції та послуг, на відносинах власності, рівноваги інтересів покупця та продавця. Ці фактори впливу на практиці рідко реалізуються окремо. Економічна ситуація в організації залежить від того, якому з них віддається пріоритет. Під час переходу до ринку відбувається повільний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових відносин, що базуються на економічних методах. Тому необхідно розробити принципово нові підходи до пріоритету цінностей. Основними в організації є її працівники, а поза її межами — споживачі продукції. Необхідно повернути свідомість працівника до споживача, а не до керівника, а не до прибутку, а не до марнотратства, до ініціатора, а не до безтурботного виконавця. Треба перейти до соціальних норм, які базуються на здоровому економічному розумінні, не забуваючи про моральність. Ієрархія відійде на другий план, поступиться

місцем культури й ринку. На основі досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій можна сформулювати основну мету системи управління персоналом — забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

**Кореляційний і регресивний аналіз** — спосіб встановлення лінійної залежності та близькості зв'язків між параметрами (чисельністю персоналу та факторами, які на неї впливають). Математичний апарат кореляційного і регресивного аналізу докладно розглядається у спеціальній літературі зі статистики.

**Корпоративний дух** — ставлення до мети фірми як до власної, відчуття належності до неї. Корпоративний дух виховується через залучення працівників до справ фірми, управління нею.

**Кулуарний добір кадрів** — метод добору кадрів за допомогою закулісних угод, махінацій в обхід установленого порядку призначення посадових осіб у державному апараті та інших організаціях. Кулуарний добір кадрів прихований від суспільства; він здійснюється групою зацікавлених впливових осіб з метою “проведення” потрібних людей на відповідні посади.

**Культура управління** — цілісна система організації та здійснення управління, яка включає сукупність знань, їх структуру та глибину, морально-етичні норми, ставлення до праці, навички в організації праці та виконанні її окремих елементів, уміння володіти собою й розуміти особливості людей, які працюють разом. Культура управління проявляється в естетичі праці, прагненні виконати й оформити її красиво. Культура управління характеризує як індивідуальну діяльність працівника апарату управління, так і колективну працю. Особливо важлива культура управління для керівника, тому що основне в його праці — спілкування з людьми. Розвиток культури управління — важливий фактор удосконалення управління та підвищення його ефективності.

## Л

**Лінійний керівник** — посадова особа, котра безпосередньо керує прямими виконавцями певного виду діяльності (наприклад, директор, начальник цеху, майстер, бригадир).

**Людський інтелектуальний капітал** — освіта, кваліфікація, професійні знання, досвід людей; від цих факторів залежать можливості працівників, ефективність їх трудової віддачі, продуктивність, культура та якість праці.



**Менеджер персоналу** — спеціаліст, що володіє знаннями у сфері управління персоналом в організаційному, управлінському, правовому, обліково-документаційному, педагогічному, соціально-побутовому, психологічному, соціологічному аспектах. Менеджер персоналу здійснює весь цикл робіт з персоналом — від вивчення ринку праці й наймання персоналу до його звільнення. Він розробляє стратегію управління персоналом і кадрову політику; планує кадрову роботу; забезпечує організацію кадрами робітників і спеціалістів необхідної кваліфікації, потрібного рівня й напрямку підготовки; аналізує кадровий потенціал, визначає потребу в робітниках і спеціалістах; здійснює маркетинг персоналу; підтримує ділові зв'язки зі службами зайнятості; планує організацію та контроль підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації робітників, спеціалістів і керівників; комплектує організацію керівними, робочими кадрами та спеціалістами з урахуванням перспектив розвитку; вивчає професійні, ділові й особистісні якості працівників з метою їх раціонального використання та планового зростання працівників, планування кар'єри; бере участь у розробці організаційної структури, штатного розпису організації та пропозицій щодо розстановки спеціалістів; організовує облік і рух персоналу; вивчає причини плинності персоналу й розробляє заходи щодо її зниження; управляє зайнятістю персоналу; оформлює приймання, переведення та звільнення працівників; бере участь у розробці та впровадженні планів соціального розвитку організації; виконує профорієнтаційну роботу; формує трудовий колектив (групові та особисті взаємовідносини, морально-психологічний клімат); організовує професійну та соціально-психологічну трудову адаптацію молодих спеціалістів з вищою та середньою спеціальною освітою; організовує роботу з їх закріплення та використання, оцінювання та формування резервів, атестації кадрів, застосування практичної соціології у формуванні й вихованні трудового колективу, діагностики соціальних ситуацій; розробляє й застосовує сучасні засоби управління персоналом; використовує комп'ютерну техніку для обробки періодичної звітності й аналізу виконання планів кадрової роботи; дотримуючись законів про працю, вирішує правові питання у трудових відносинах; управляє соціальними та виробничими конфліктами та стресами; бере участь у забезпеченні дотримання вимог психофізіології, ергономіки та естетики праці, у забезпеченні безпечних умов праці, економічної та інформаційної безпеки; організовує роботу з працівниками, які звільняються.

**Мета** — ідеальне, уявне передбачення результату діяльності та способів його досягнення за допомогою певних засобів. Перш ніж розпочати

діяти, людина ставить перед собою певну мету, яка є одним зі способів організації різних дій і операцій у певну послідовність і систему. Мета визначає спосіб і характер дій людини. Здійснення мети — це процес подолання невідповідності між потребами людини та її метою.

**Метод аналогій** — спосіб, який полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в наявних системах управління персоналом з подібними економіко-організаційними характеристиками. Метод аналогій полягає в розробці типових рішень (наприклад, типової організаційної структури управління персоналом) і визначення меж та умов їх застосування. Ефективний метод використання типових рішень у процесі вдосконалення управління персоналом — типізація підсистем лінійно-функціональних і програмно-цільових структур. Типові блочні рішення пов'язуються разом з оригінальними рішеннями в єдиній організаційній системі управління персоналом. Блочний метод прискорює формування нової системи управління та підвищує ефективність її функціонування з найменшими затратами.

**Метод групових оцінок** — метод одержання інформації в соціальній психології, який базується на вивченні оцінок, думок, суджень членів групи з якогось питання. Цей метод широко застосовують для вивчення групової оцінки особистості чи колективу (оцінки членами групи тих чи інших властивостей групи в цілому). Метод групових оцінок є емпіричним. Респондентам роздають опитувальні листки з переліком певних якостей і пропонують оцінити ступінь розвитку цих якостей у групі за певною шкалою. У разі використання бальних оцінок під час обробки зібраної інформації для кожної якості розраховують індекс групових оцінок, що визначається як відношення отриманої та максимально можливої суми балів з точністю до двох знаків після коми. Дані, отримані за допомогою методу групових оцінок (та інших методів соціологічних досліджень), використовують для соціологічного аналізу виробництва, планування соціального розвитку організації.

**Метод декомпозиції** — розподіл складних явищ на простіші. Чим простіші отримані елементи, тим більше проникнення в глибину явищ і віддалення від його сутності. Систему управління персоналом можна поділити на підсистеми, підсистеми — на функції, функції — на процедури, процедури — на операції. Після розподілу необхідно відтворити систему управління персоналом як єдине ціле, синтезувати її. При цьому застосовують метод декомпозиційного моделювання, де моделі можуть бути логічними, графічними та цифровими.

**Метод колективного блокноту** (“банку” ідей) — спосіб, що базується на поєднанні незалежного висунання ідей кожним експертом з подальшим їх колективним оцінюванням на засіданні з пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом.

**Метод контрольних запитань** — спосіб активізації творчого пошуку розв'язання завдань удосконалення системи управління персоналом за допомогою заздалегідь підготовленого списку навідних запитань. У запитанні повинна міститись підказка як розв'язати завдання.

**Метод основних компонент** — спосіб, який дає змогу відобразити в одному показнику (компоненті) якості десятків показників; він дає можливість порівнювати не всі показники системи управління персоналом, а тільки один.

**Метод полярних профілів** — спосіб отримання інформації в соціальній психології, який базується на якісному і кількісному оцінюванні ступеня виявлення тих чи інших якостей особистості. Для цього пропонуються парні якості з протилежними (полярними) значеннями; ступінь їх виявлення оцінюють за шкалою в інтервалах граничних значень. Результати такої суб'єктивної оцінки, подані графічно, мають вигляд профілів-графіків, які з'єднують точки, що відповідають значенням оцінюваних якостей.

**Метод порівнянь** — порівняння наявної системи управління персоналом з подібною системою передової організації, нормативним станом або станом у минулому. Цей метод дає позитивний результат за умови порівнянності досліджуваних систем і їх однорідності. Розширити межі порівняння можна усуненням факторів непорівнянності.

**Метод послідовної підстановки** — спосіб вивчення впливу на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо при усуненні дії інших факторів. Фактори ранжують, добираючи з них найважливіші.

**Метод системного аналізу** — інструментарій системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом. Цей метод орієнтує дослідника на аналіз системи управління персоналом загалом і її компонентів (цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень), на виявлення різних типів зв'язків цих компонентів між собою та із зовнішнім середовищем, а також зведення їх у цілісну картину. Зовнішнім середовищем для управління персоналом є не тільки інші підсистеми системи управління певної організації, а й зовнішні організації (постачальники та споживачі, вищі організації та ін.).

**Метод структуризації цілей** — кількісне та якісне обґрунтування цілей організації загалом і цілей системи управління персоналом щодо їх відповідності цілям організації. Структуризація цілей має забезпечити взаємозв'язки, повноту, порівнянність цілей різних рівнів управління персоналом організації.

**Метод творчих засідань** — колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів і керівників. Ефективність методу творчих засідань полягає в тому, що ідея, висловлена однією людиною, викликає в інших учасників засідання нові ідеї. Останні, своєю чергою, породжують наступні ідеї, і в результаті з'являється потік ідей. Мета творчого засідання — виявити якнайбільше варіантів способів удосконалення системи управління персоналом.

**Метод 6–5–3** — спосіб систематизації процесу надходження ідей щодо розвитку системи управління персоналом. Кожний із шести членів експертної групи пише на окремому аркуші паперу три ідеї і передає цей аркуш іншим п'яти членам групи, які на основі вже запропонованих варіантів пишуть по три власні ідеї і т. д. Після закінчення цієї процедури на кожному з шести аркушів буде записано 18 варіантів рішень, а разом варіантів відповідей буде 108.

**Методи державного регулювання ринку праці** — способи впливу держави на ринок праці; розрізняють два основних типи впливу — прямий і непрямий. Прямий вплив має регулювальний і коригувальний характер; він полягає в організації суспільних робіт, стимулюванні створення нових робочих місць, розвитку системи виробничого навчання й перепідготовки, стимулюванні чи, навпаки, стримуванні розвитку виробництва в тих чи інших регіонах, регламентації тривалості робочого дня, тижня, місяця, а також міжнародної міграції трудових ресурсів, організації сезонних робіт. Непрямий вплив на ринок праці полягає у стимулюванні чи гальмуванні певних економічних процесів. Це податкова, кредитно-грошова політика, державна закупівля, політика у сфері амортизації основних фондів, стимулювання наукових досліджень, дослідно-конструкторських розробок, бюджетне субсидування окремих галузей. Якщо прямий вплив спрямований переважно на пропозицію праці, то непрямий — на попит. З метою врегулювання зайнятості й безробіття держава може застосовувати комплекс методів — економічних, адміністративних, соціально-психологічних. Під економічними методами розуміють певну політику досягнення повної зайнятості за рахунок кредитування, субсидування, пільг і дотацій роботодавцям, регулювання рівня й конкретних ставок відсотка та прибуткового податку; державна закупівля як виробничого, так і невиробничого характеру, посилення державного сектора в економіці та ін. До адміністративних методів належать зменшення пенсійного віку, встановлення певної тривалості робочого тижня, оплаченої відпустки, лібералізація або обмеження міграції та еміграції робочої сили, регулювання питань працевлаштування окремих категорій населення. Державні законодавчі акти, які регулюють процес навчання, освіти та працевлаштування окремих груп населення, спрямовані проти дискримінації деяких з них, зокрема молоді й жінок. Соціально-психологічні методи полягають в обґрунтуванні й роз'яс-

ненні політики повної зайнятості, досягненні оптимального поєднання інтересів роботодавців і працівників, залученні працівників до процесів управління на різних рівнях, роз'ясненні й поясненні об'єктивної необхідності в умовах ринкової економіки наявності системи “соціального партнерства”.

**Методи підвищення кваліфікації працівників апарату управління** — способи розширення знань, розвитку навичок, умінь і майстерності працівників апарату управління, засвоєння ними передового досвіду під час практичної роботи, навчання у спеціалізованих закладах або за допомогою самоосвіти. Методи підвищення кваліфікації під час навчання у спеціалізованих закладах поділяють на дві групи: традиційні та активні. До традиційних методів підвищення кваліфікації належать лекції, практичні заняття та семінари. Активні методи підвищення кваліфікації поділяють на дві підгрупи: ті, що базуються на обміні досвідом і знаннями (стажування, візні заняття, семінари в передових організаціях), і ті, що сприяють удосконаленню вмінь і навичок слухачів у прийнятті рішень (ситуаційні методи й ділові ігри). Методи підвищення кваліфікації у процесі самоосвіти працівників апарату управління можуть бути прямими (самостійне вивчення літератури, передового досвіду та ін.) і непрямими (через телебачення, радіо, пресу, мистецтво та ін.). Ефективність цих методів залежить від працівника, який підвищує свою кваліфікацію. Склад методів підвищення кваліфікації, які застосовують у навчальному процесі, визначається метою й завданнями навчання, навчальним планом, програмами курсів дисциплін, що вивчаються, рівнем базової підготовки слухачів.

**Методи побудови системи управління персоналом** — інструментарій, який застосовують для збирання вихідних даних, дослідження й аналізу стану наявної системи управління персоналом, а також розробки й економічного обґрунтування та реалізації організаційного проекту нової системи управління персоналом. Найбільший ефект досягається при застосуванні системи методів, що дає змогу подивитися на об'єкт удосконалення з різних боків і уникнути помилок.

**Методи управління персоналом** — способи впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їх діяльності у процесі функціонування організації. Наука та практика виробили три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлення необхідності дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у певній організації, культура трудової діяльності. Ці методи мають прямий характер впливу: будь-який регламентаційний та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Адміністративні методи мають відповідати правовим нормам, які діють на

певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління. Управлінський вплив економічних і соціально-психологічних методів є непрямим. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити силу їх впливу та остаточний результат. Економічні методи потрібні для матеріального стимулювання колективів та окремих працівників. Економічні методи ґрунтуються на використанні економічних механізмів управління, а соціально-психологічні — на використанні соціального механізму управління (системи взаємовідносин у колективі, соціальних потреб тощо). Специфіка цих методів полягає у використанні неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу у процесі управління персоналом. За ознакою належності до загальної функції управління розрізняють методи нормування, організації, планування, регулювання, стимулювання, аналізу та обліку. З перелічених методів можна вибудувати технологічний ланцюжок усього циклу роботи з персоналом. Виокремлюють також методи наймання, відбору та приймання персоналу, ділової оцінки, профорієнтації та трудової адаптації, мотивації трудової діяльності, організації системи навчання персоналу, управління конфліктами та стресами, безпекою персоналу, організації праці персоналу, управління діловою кар'єрою та службово-професійним просуванням персоналу, звільнення персоналу.

**Мозкова атака** — метод швидкого пошуку рішень. Мозкову атаку здійснює група спеціалістів; вона генерує рішення та відбирає краще з них на основі експертних оцінок.

**Молоді спеціалісти** — особи, які закінчили повний курс навчання та захистили дипломний проект у вищому чи середньому спеціальному навчальному закладі і направлені на роботу комісією з персонального розподілу.

**Морфологічний аналіз** — спосіб вивчення можливих комбінацій варіантів організаційних рішень, запропонованих для здійснення окремих функцій управління персоналом. Якщо спочатку рядками записати всі функції, а потім у кожному рядку зазначити всі можливі варіанти їх виконання, дістанемо морфологічну матрицю. У процесі морфологічного аналізу складне завдання розбивається на невеликі підзавдання, які можна легко розв'язати.

## Н

**Надомник** — працівник, який виконує доручену йому організацією роботу вдома.

**Надомництво** — одна з форм зайнятості в умовах надлишку робочої сили.

**Найманий працівник** — працівник, який уклав з роботодавцем трудовий контракт або усну угоду про умови трудової діяльності за певну винагороду.

**Наставництво** — форма виховання та професійної підготовки молоді на виробництві, у профтехучилищах та ін. Наставництво має індивідуальну та колективну форми. У наставництві склалися такі напрямки: колективне шефство первинного колективу (бригади, дільниці) над окремими молодими працівниками; індивідуальне шефство ветеранів праці над групами новачків; наставництво в межах сімейних династій та ін. В організації може бути посада майстра-наставника, під керівництвом якого молоді працівники опановують професію і проходять період адаптації до праці й колективу. Наставників добирають індивідуально з урахуванням думки колективів бригад, змін, ділянок, де вони працюють, відділи кадрів, керівники цехів, майстри. Для координації діяльності наставників організують ради наставників, до яких обирають кращих робітничих педагогів, а також представників громадських організацій і адміністрації. У раді наставників створюють два сектори: виробничий (для роботи з підвищення ділової активності й технічного рівня наставників, проведення оглядів-конкурсів серед наставників) і методичний (для педагогічного виховання наставників, їх методичної підготовки, проведення екскурсій у споріднені організації для обміну досвідом роботи).

**Начальник** — посадова особа, яка керує, є завідувачем якогось підрозділу організації.

**Начальник відділу управління персоналом** — керівник підрозділу організації, який виконує такі функції: бере участь у формуванні кадрової політики організації, комплектуванні організації кадрами відповідно до затвердженої номенклатури посад співробітників відділу, плану роботи та штатного розпису; аналізує звіти психологів за результатами комплексного соціального анкетування співробітників, соціометричного дослідження взаємодії у трудових колективах, індивідуального тестування працівників; розглядає заяви і скарги співробітників з питань приймання, переміщення, звільнення чи неправильного трудового використання; здійснює контроль за підвищенням професійного рівня співробітників; контролює підготовку проектів наказів і розпоряджень щодо кадрового складу та роботи з персоналом; оформлює необхідні документи про призначення на посади, переміщення та звільнення з посад співробітників, про виплати співробітникам передбачених відповідними положеннями винагород; контролює підготовку матеріалів при винагороді, заохочення й винесення стягнень співробітникам; безпосередньо керує колективом відділу; підтримує відносини з керівниками інших підрозділів з питань компетенції відділу; постійно вдосконалює свої знання й навички; підвищує професійний рівень роботи з персоналом організації.

**Некомпетентність** — невідповідність рівня знань, умінь, навичок та інших якостей працівника вимогам посади, яку він обіймає. Розрізняють некомпетентність професійну, соціальну, інтелектуальну, емоційну, фізичну та етичну.

**Нормативний метод** — спосіб, який передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад і зміст функцій з управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління організації в цілому й системи управління персоналом (норми управління, ступінь централізації функцій, кількість ступенів управління, ланок, масштаби підрозділів, порядок підпорядкованості та взаємозв'язку підрозділів), розподіл і кооперацію праці керівників і спеціалістів управління персоналом організації. Однак нормативів для вдосконалення управління персоналом поки що недостатньо.

0

**Обов'язок службовий** — категорія етики; внутрішньо усвідомлюване почуття відповідальності за доручену справу; розуміння необхідності, корисності, значущості своєї праці та сумлінне ставлення до своїх обов'язків.

**Оперативний план роботи з персоналом** — комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника, який охоплює планування всіх видів робіт з персоналом в організації. Цей план складають, як правило, на рік. Для розробки оперативного плану роботи з персоналом за допомогою спеціально розроблених анкет необхідно зібрати такі дані: про постійний склад персоналу (ім'я, по батькові, прізвище, місце проживання, вік, час вступу на роботу та ін.); про структуру персоналу (кваліфікаційну, статево-вікову, національну); про питому вагу інвалідів, робітників, службовців, кваліфікованих робітників та ін.; про плинність кадрів; про втрати часу в результаті простоїв, прогулів, хвороби; про тривалість робочого дня (для тих, хто зайнятий повністю та частково, і тих, хто працює в одну чи кілька змін або в нічну зміну); про тривалість відпусток; про заробітну плату робітників і службовців (структуру заробітної плати, додаткову заробітну плату, надбавки, оплату за тарифом і понад тариф); про послуги й пільги соціального характеру, які надає держава та правові організації (витрати на соціальні потреби, які добровільно виділяються відповідно до законів і тарифних угод).

**Організаційне проектування системи управління персоналом** — розробка проектів організації виробничих систем і систем управління. Мета організаційного проектування системи управління персоналом —



надати цілеспрямованості процесу створення нових систем або розвитку існуючих, науково обґрунтувати ці системи. Організаційне проектування дає змогу формувати системи з наперед заданими характеристиками, які містяться у проектній документації. Об'єктом організаційного проектування можуть бути заходи у сфері організації виробництва, управління персоналом, організації в цілому. Комплексне організаційне проектування передбачає застосування системного підходу, у межах якого організаційні питання вирішуються одночасно для виробничої системи та системи управління організації, що проектується, для кожної її складової, а також для організації в цілому як системи. Проектуються взаємозв'язки цих компонентів цілісної системи всередині організації та зовні.

**Організація** — система, створена для досягнення комерційних або некомерційних цілей. Організації поділяють на комерційні та некомерційні. Комерційні організації — це господарські товариства, виробничі кооперативи, державні та муніципальні унітарні організації. Некомерційні організації створюють у формі споживчих кооперативів, громадських і релігійних організацій (об'єднань, фондів та установ).

**Оцінка ефективності проектів системи управління персоналом** — економічне обґрунтування необхідності та доцільності розробки і впровадження заходів з розвитку системи управління персоналом. Для цього необхідні інвестиції, тому для розрахунку економічної ефективності проектів слід користуватися методичними рекомендаціями з оцінки ефективності інвестиційних проектів і їх відбору для фінансування. Вони передбачають три види ефективності проектів: комерційну (фінансову), яка враховує фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників; бюджетну, що відображає фінансові наслідки здійснення проекту для державного, регіонального чи місцевого бюджету; народногосподарську економічну ефективність, що враховує пов'язані з реалізацією проекту затрати й результати, які виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проекту й допускають вартісне вимірювання. Для великомасштабних проектів (які стосуються інтересів міста, регіону чи країни загалом) обов'язково оцінюють їх народногосподарську економічну ефективність.

## П

**Параметричний метод** — спосіб встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи та системи управління персоналом для виявлення ступеня їх відповідності. Параметричний метод застосовують для визначення чисельності управлінського персоналу кадрових служб організації.

**Партиципативне управління** — вид управління організацією, що передбачає залучення рядових працівників до здійснення управлінських процесів.

**Персонал** (від лат. *personalis* — особовий) — особовий склад організації за професійними чи службовими прикметами.

**Персональне заохочення** — моральне чи матеріальне заохочення працівника за якісне та своєчасне виконання обов'язків.

**Підлеглий** — посадова особа, що підпорядковується старшому за посадою.

**Планування вивільнення персоналу** — заходи, які дають змогу уникнути передавання на зовнішній ринок праці зайвих для організації кваліфікованих кадрів, бо це може зашкодити організації та створити соціальні проблеми для тих, хто звільняється. Планування роботи зі співробітниками, які звільняються, базується на класифікації видів звільнень. Критерієм такої класифікації є ступінь добровільності звільнення працівника з організації: з ініціативи працівника, тобто за власним бажанням; з ініціативи роботодавця чи адміністрації; у зв'язку з виходом на пенсію. Основне завдання служб управління персоналом при плануванні роботи з працівниками, які звільняються, — максимально можливе пом'якшення ситуації. Звільнення з організації внаслідок виходу на пенсію характеризується певними особливостями, які відрізняють його від попередніх видів звільнення: вихід на пенсію може бути передбачений і спланований з достатньою точністю в часі; це явище пов'язане з істотними змінами в особистій сфері, у способі життя людини. Нарешті, в оцінці майбутнього виходу на пенсію людині властиві певна роздвоєність, розлад із собою. Державна кадрова політика та ставлення організацій до співробітників похилого віку — міра рівня культури управління й цивілізованості економічної системи країни.

**Планування використання персоналу** — створення умов для ефективної реалізації психофізичних можливостей, розумово-кваліфікаційних здібностей працівника на конкретному робочому місці, створення творчої, здорової психофізіологічної атмосфери в організації. Поряд з урахуванням кваліфікаційних ознак для визначення місця роботи працівника необхідно враховувати психічні й фізичні навантаження на людину та порівнювати їх з можливостями претендента. Плануючи використання персоналу, слід висувати вимоги, які виключали б професійні захворювання, настання ранньої інвалідності, виробничий травматизм і забезпечували гідні умови праці. Особливу увагу необхідно приділити питанням зайнятості молоді, жінок, працівників похилого віку, осіб з обмеженими фізичними та психічними можливостями. Треба використовувати працівників цих категорій відповідно до їх кваліфікації та можливостей. З цією метою необхідно зарезервувати в організації відповідні робочі місця.

**Планування витрат на персонал** — розробка виробничих і соціальних показників організації. Частка витрат на персонал у собівартості продукції та послуг має тенденцію до збільшення, що зумовлено відсутністю безпосередньої залежності між продуктивністю праці та витратами на персонал. Запровадження нових технологій висуває вищі вимоги до кваліфікації персоналу. Зміна законів у сфері трудового права, поява нових тарифів, підвищення цін на товари першої необхідності збільшують витрати на персонал. Під час планування витрат на персонал слід ураховувати такі статті витрат: основну та додаткову заробітну плату, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження та службові поїздки; витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів; витрати, пов'язані з доплатами на громадське харчування, житлово-побутове обслуговування, культуру та фізичне виховання, охорону здоров'я та відпочинок, забезпечення дитячими установами, придбання спецодягу. Необхідно планувати витрати на охорону праці й довкілля, на створення сприятливіших умов праці (додержання вимог психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики), здорового психологічного клімату в організації, а також на створення робочих місць. Якщо в організації велика плинність кадрів, з'являються додаткові витрати, пов'язані з пошуками нової робочої сили, її інструктажем і освоєнням робіт. За високої плинності кадрів збільшуються розмір оплати понаднормових робіт, рівень захворюваності, виробничого травматизму, настання ранньої інвалідності. Це призводить до підвищення собівартості продукції та послуг і зниження конкурентоспроможності організації. У міру розвитку ринкових відносин необхідно враховувати нові види затрат, пов'язані з участю працівників у прибутках і капіталі організації.

**Планування ділової кар'єри, службово-професійного просування** — складання плану; починаючи з моменту прийняття працівника в організації й закінчуючи його передбаченим звільненням з роботи, необхідно організовувати планомірне горизонтальне та вертикальне його просування системою посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко- та довгостроковий період, а й те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

**Планування залучення персоналу** — цілеспрямовані заходи з наймання та приймання персоналу з метою задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішні джерела залучення персоналу уможливають ефективне використання персоналу організації в результаті додаткової роботи, перерозподілу завдань або службового переміщення, просування працівників. Зовнішніми джерелами залучення персоналу є приймання нових працівників або застосування лізингу персоналу.

**Планування кадрового резерву** — прогнозування персональних просувань, їх послідовності та відповідних заходів, що потребує розробки ланцюжка просування та звільнення конкретних співробітників. Основою планування кадрового резерву для висування на управлінські посади організації є докладний облік керівних посад, зокрема тих, які стануть вакантними найближчим часом, і складання списку кандидатів на заміщення кожної посади. Планування кадрового резерву можна складати у вигляді схем заміщення посад, форма яких залежить від особливостей і традицій організації. Це варіант схеми розвитку організаційної структури організації, орієнтованої на конкретних осіб з різними пріоритетами. В основі індивідуально орієнтованих схем заміщення посад лежать типові схеми заміщення посад, які розробляють служби управління персоналом під організаційну структуру. Вони є варіантом концептуальної моделі ротації робочих місць.

**Планування навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу** — заходи з внутрішньоорганізаційного, міжорганізаційного навчання та спеціальної підготовки, що уможливають якнайповніше використання власних трудових ресурсів без пошуку нових кваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Таке планування створює умови для мобільності, мотивації та саморегуляції працівника, прискорює процес його адаптації до змінних умов дійсності на одному робочому місці. На практиці склалися дві форми навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів організації: на робочому місці та поза його межами. Навчання на робочому місці дешевше й оперативніше, воно тісніше пов'язане з повсякденною працею, тому полегшує входження в навчальний процес працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях. До найважливіших методів навчання на робочому місці належать метод завдань, що ускладнюються; зміна робочого місця (ротація); спрямоване нагромадження досвіду; виробничий інструктаж; використання працівників як асистентів; метод делегування (передавання) частини функцій і відповідальності. Навчання поза межами робочого місця ефективніше, але пов'язане з додатковими матеріальними витратами й відволіканням працівника від його службових обов'язків. Найважливішими методами навчання за межами робочого місця є читання лекцій, проведення ділових ігор, розбирання конкретних виробничих ситуацій, проведення конференцій і семінарів, формування груп з обміну досвідом, створення гуртків якості.

**Планування потреби в персоналі** — початковий ступінь процесу кадрового планування, основою якого є відомості про наявні та заплановані робочі місця, дані штатного розпису, план заміщення вакантних посад, інформація про персонал організації, фінансовий та інвестиційний план, план виробництва, маркетинговий та організаційний плани, а також інші розділи плану організації. До визначення потреби в персоналі рекомендується залучати керівників відповідних підрозділів.

**Планування службового просування** — планування організацією службового зростання своїх працівників з метою вдосконалення потреб організації у кваліфікованих кадрах і окремого працівника у зростанні його кар'єри.

**Планування трудової адаптації** — цілеспрямовані заходи, пов'язані з вирішенням однієї з найскладніших проблем роботи з персоналом організації. У процесі взаємодії працівника й організації відбувається їх взаємне пристосування внаслідок поступового призвичаювання працівника до нових професійних і соціально-економічних умов праці. Під час планування розрізняють первісну та повторну адаптації. Первісна адаптація — це пристосування молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів); повторна адаптація — це пристосування працівників, які мають досвід професійної діяльності (як правило, у разі зміни об'єкта діяльності чи професійної ролі). З одного боку, в умовах функціонування ринку праці підвищується роль повторної адаптації, з іншого — необхідно приділяти підвищену увагу первісній адаптації молодих працівників. Ця категорія персоналу потребує особливої уваги з боку адміністрації організації.

**Повноваження** — офіційно надані посадовій особі права та обов'язки в будь-якій сфері діяльності.

**Позбавлення права займати певні посади** (або займатися певним видом діяльності) — покарання, яке може бути застосоване, наприклад, до посадової особи, яка зловживає своїм службовим становищем або скоїла розкрадання державного майна чи майна організації, використовуючи службове становище.

**Поновлення на роботі** — ситуація, коли у разі звільнення без законних підстав або з порушенням встановленого порядку, а також у разі незаконного переведення на іншу роботу робітник або службовець має бути поновлений на попередній роботі органом, який розглядає трудовий спір. На користь поновлюваного на роботі з організації стягується середній заробіток за час вимушеного прогулу (або різниця в заробітній платі за час виконання менш оплачуваної роботи). Рішення чи постанови органу з розгляду трудових спорів про поновлення на роботі незаконно звільненого чи переведеного працівника мають бути негайно виконані. Якщо адміністрація затримала їх виконання, то за час затримки від дня винесення рішення чи постанови до дня їх виконання працівнику виплачується середній заробіток або різниця в заробітку. Суд зобов'язує посадову особу, винну в незаконному звільненні чи переведенні працівника на іншу роботу, відшкодувати організації збитки, пов'язані з оплатою за час вимушеного прогулу чи виконання менш оплачуваної роботи за умови, якщо звільнення чи переведення здійснені з явним порушенням закону або якщо адміністрація затримала виконання рішення суду про

поновлення на роботі. Незаконно звільненому працівникові не може бути відмовлено в поновленні на роботі на тій підставі, що він уже має роботу в іншій організації.

**Порука** — відповідальність, яку беруть на себе колективи для забезпечення зобов'язань іншої особи. Рекомендації з позитивною характеристикою кого-небудь.

**Призначення** — постанова, наказ, розпорядження про зарахування будь-кого на посаду, роботу.

**Приймання на роботу** — здійснюється за допомогою укладення трудового договору. Відповідно до Конституції України забороняється будь-яке пряме чи непряме обмеження прав або встановлення прямих чи непрямих переваг під час приймання на роботу залежно від статі, раси, національної належності та віросповідання. Не допускається необґрунтована відмова у прийманні на роботу. Мотиви відмови мають відповідати вимогам законодавства. У встановлених законом випадках адміністрація повинна відмовитися від укладення трудового договору. Так, забороняється приймати на роботу осіб, які не досягли 16 років (у виняткових випадках — 15 років), осіб молодше 18 років — на роботи зі шкідливими умовами праці (за спеціальним переліком); як правило, забороняється працювати в одній організації особам, які перебувають між собою у близьких родинних зв'язках (батьків, подружжя, братів, сестер, синів, дочок, а також братів, сестер, батьків і дітей подружжя), якщо їх робота пов'язана з безпосередньою підпорядкованістю одного з них іншому. Право громадян укладати трудовий договір може бути обмежене судовим вироком, що вступив у дію і встановлює як міру покарання позбавлення права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю. На матеріально відповідальну роботу не можуть бути прийняті особи, які мають судимість за корисливі злочини. За необґрунтовану відмову у прийманні на роботу встановлено сувору відповідальність. Окремі категорії працівників під час приймання на роботу (потім періодично) для визначення придатності до дорученої роботи, а також з метою охорони здоров'я проходять обов'язкові медичні огляди.

**Принцип заслуг** — основне вихідне положення, яке широко застосовується у США в політиці оплати та просування персоналу. Рівень заробітної плати, підвищення в посаді залежать не від віку чи статі працівника, а від реальних результатів його роботи. Диференціація в оплаті працівників однакових посад може бути значною. Для оцінки результатів праці в організаціях здійснюють щорічну атестацію працівників. Однак принцип заслуг заохочує індивідуалізм, конкуренцію, що призводить до загострення суперечностей між адміністрацією та працівниками.

**Принцип старшинства** — підхід, у межах якого заробітна плата підвищується автоматично залежно від стажу роботи. Принцип старшинства

забезпечує кадрову стабільність, сприяє створенню згуртованих колективів, не протиставляючи їм окремих індивідів.

**Принципи побудови системи управління персоналом** — правила, основні теоретичні положення та норми, яких повинні дотримуватися керівники та спеціалісти підрозділів управління персоналом при формуванні системи управління персоналом організації. Принципи побудови системи управління персоналом — результат узагальнення людьми об'єктивно діючих законів — потрібно відрізнити від методів побудови системи управління персоналом. Перші постійні й мають обов'язковий характер, а сукупність методів може змінюватися залежно від змін умов. Принцип є основою для формування системи методів і кожного методу окремо. Однак метод не має такої дії на принцип, тому що останній об'єктивний. Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом: ті, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом організації, і ті, які визначають напрямок розвитку системи управління персоналом організації. Всі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації.

**Принципи управління персоналом** — правила, основні теоретичні положення та норми, яких повинні дотримуватися керівники та спеціалісти у процесі управління персоналом. Принципи управління персоналом відображають вимоги об'єктивних економічних законів і тому є об'єктивними. Принципи управління персоналом багато, але за будь-яких умов управління персоналом здійснюється на основі положень, які традиційно утвердились у вітчизняних організаціях: науковості, демократичного централізму, плановості; добору та розстановки кадрів; поєднання єдиноначальності та колегіальності, централізації та децентралізації; лінійного, функціонального та цільового управління; контролю за виконанням рішень та ін. Багато американських і японських корпорацій широко застосовують такі принципи управління персоналом: довічного наймання; контролю за виконанням завдань на основі довіри; поєднання такого контролю з корпоративною культурою; консенсуального прийняття рішень, тобто обов'язкового схвалення рішень, що приймаються, більшістю працівників.

**Принципи функціонування ринку праці** — правила (теоретичні засади) функціонування ринку праці: 1) праця оплачується еквівалентно освіті, кваліфікації, якості; 2) мінімальна заробітна плата забезпечує рівень життя вище прожиткового мінімуму; 3) робочі місця відповідають елементарним вимогам техніки безпеки та економічним нормативам; 4) існує доступний за цінами ринок житла, який складається з квартир і власних будинків (3–10 % постійного вільного резерву); 5) існує система безкоштовної (як правило) висококваліфікованої підготовки та перепідготовки кадрів з найважливіших професій; 6) роботодавець і робо-

тоотримувач рівні перед законом; 7) національний ринок є ланкою міжнародного ринку праці.

### **Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом**

— теоретичні положення з управління персоналом, які передбачають концентрацію зусиль працівників окремого підрозділу чи всієї системи управління персоналом на розв'язанні основних завдань або концентрацію однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання; спеціалізацію (розподіл праці в системі управління персоналом, коли виокремлюється праця керівників, спеціалістів та інших службовців, формуються окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій); паралельність (одночасне виконання окремих управлінських рішень, що підвищує оперативність управління персоналом); адаптивність (гнучкість) — пристосованість системи управління до змінних цілей організації та умов її роботи; спадкоємність, що передбачає загальні методичні засади формування системи управління персоналом на різних рівнях різними спеціалістами, а також стандартне їх оформлення; безперервність — відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом і підрозділів, зменшення часу на розглядання документів, простоїв технічних засобів управління та ін.; ритмічність — виконання однакового обсягу робіт за однакові проміжки часу й регулярність повторення функцій управління персоналом; спрямованість — упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації з відпрацювання певного рішення; розрізняють спрямованість горизонтальну та вертикальну (взаємозв'язки між функціональними підрозділами та між рівнями управління).

### **Принципи, які характеризують вимоги до формування систем управління персоналом**

— основні теоретичні положення, які передбачають зумовленість функцій управління персоналом цілями організації (функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей організації); первинність функцій управління персоналом (склад підсистем і організаційна структура системи управління персоналом організації, вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників і їх чисельності залежать від змісту, кількості, якості та трудомісткості функцій управління персоналом); оптимальність співвідношення інтро- та інфрафункцій управління персоналом, яка визначає пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтрофункціями), і функціями управління персоналом організації (інфрафункціями); оптимальне співвідношення управлінських орієнтацій, яке диктує необхідність додержання пропорцій між функціями управління, спрямованими на розвиток організації, і тими, які забезпечують функціонування організації (оптимальне співвідношення — 1:3); потенційні імітації — тимчасове вибуття окремих працівників не повинно



переривати процес здійснення будь-яких функцій управління, тобто кожний працівник системи управління персоналом повинен уміти імітувати функції співробітників вищого і нижчого рівнів, а також одного-двох працівників свого рівня; економічність, яка передбачає найбільш ефективну й економічну організацію системи управління персоналом, зменшення частки затрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення рівня продуктивності виробництва (якщо після заходів з удосконалення системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, то вони повинні перекриватися ефектом від їх здійснення); прогресивність — відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам; перспективність (формуючи систему управління персоналом, слід урахувати перспективи розвитку організації); комплексність (при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, які впливають на систему управління: зв'язки з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління та ін.); оперативність — своєчасне прийняття рішень, пов'язаних з аналізом та вдосконаленням системи управління персоналом, які попереджають або оперативно усувають відхилення; оптимальність (багатоваріантна переробка пропозицій з формування системи управління персоналом і вибір найраціональніших варіантів для конкретних умов організації); простоту (що простіша система управління персоналом, то краще вона працює; безумовно, це виключає спрощення системи управління персоналом на шкоду організації); науковість (формувати систему управління персоналом необхідно на основі досягнень науки у сфері управління з урахуванням законів розвитку економіки в ринкових умовах); ієрархічність (повинна забезпечуватись ієрархічна взаємодія між ланками управління — структурними підрозділами чи окремими керівниками, принциповою характеристикою якої є несиметричне передавання розпоряджень “вниз” (деагрегування, деталізація) і “вгору” (агрегування) системою управління); автономність (у будь-яких горизонтальних і вертикальних розрізах системи управління персонал повинен забезпечувати раціональну автономність структурних підрозділів або окремих керівників); узгодженість — взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та горизонталі між відносно автономними ланками системи управління, які повинні бути в цілому узгоджені з основними цілями організації й синхронізовані в часі; стійкість (для забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні “локальні регулятори”, які в разі відхилення від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника чи підрозділ у невідгідне становище і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом); багатоспектрність (управління персоналом по вертикалі та горизонталі може здійснюватися за різними каналами: адміністративно-господарським, економічним, правовим та ін.); прозорість (система управління персоналом

має бути концептуально єдиною, мати єдину доступну термінологію; діяльність усіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних “підтримуючих конструкціях” (етапах, фазах, функціях) для різноманітних за економічним змістом процесів управління персоналом); комфортність (система управління персоналом повинна забезпечувати людині максимальні зручності для творчих процесів обґрунтування, формування, прийняття та реалізації рішень, наприклад вибіркове друкування даних, різноманітність обробки, спеціальне оформлення документів з виокремленням істотної інформації, їх гармонічний зовнішній вигляд, виключення зайвої роботи при заповненні документів тощо).

**Психолог служби управління персоналом** — спеціаліст, який виконує такі функції: 1) методичне забезпечення, організація та виконання регулярних робіт за такими напрямками: психодіагностика професійно важливих якостей, особистих особливостей, аналіз психофізіологічного стану співробітників, складання психологічного висновку про кандидатів під час приймання на роботу і затвердження на керівні посади, участь в атестації професійного рівня спеціалістів; формування й розвиток необхідних професійних навичок співробітників у процесі навчальних занять (лекцій, семінарів, тренінгів, ділових ігор) із психології управління, особистості, ділового спілкування; соціально-психологічні дослідження; аналіз комерційної ефективності роботи підрозділів і розробка рекомендацій щодо вдосконалення спільної колективної діяльності спеціалістів; психологічне консультування співробітників з професійного використання та розвитку індивідуальних можливостей; 2) участь у роботі з резервом керівних кадрів (добір, формування та розвиток необхідних професійно важливих якостей керівників, організація ділових оцінних тренінгів, конкурсів під час призначення на вакантні посади, атестація); 3) допомога керівникам організації у вирішенні соціальних і психологічних проблем розвитку колективів, у дослідженні причин конфліктів, запобіганні та розв’язанні конфліктних ситуацій; консультування керівників щодо індивідуального стилю діяльності спеціалістів, психологічного забезпечення проведення переговорів, засідань, ділових зустрічей; 4) участь у перевірці заяв і скарг співробітників, аналіз причин і типології скарг, розробка рекомендацій з усунення проблем, що виникають; 5) аналіз причин плинності кадрів; підготовка пропозицій щодо життя заходів з адаптації нових працівників і молодих спеціалістів; 6) ергономічне консультування та підготовка рекомендацій щодо організації робочих місць і умов праці для різних категорій працівників; 7) додержання професійно-етичних норм психолога, збереження особистих таємниць під час повідомлення результатів індивідуальних психологічних досліджень; доведення результатів індивідуального обстеження до відома керівників тільки у вигляді рекомендацій щодо професійного використання співробітників і спеціалістів, яких приймають на роботу; 8) забезпе-

чення регулярної звітності перед керівництвом про виконану роботу (складання аналітичних звітів і оглядів); складання архівів і формування комп'ютерного банку даних за результатами проведених психологічних досліджень; 9) проведення досліджень, спрямованих на вдосконалення психологічної роботи; підготовка методичного забезпечення; упровадження нових розробок.

## Р

**Рестрикціонізм** (від англ. *restriction* — обмеження) — свідоме обмеження працівниками продуктивності своєї праці, використання не на повну силу своїх фізичних і розумових здібностей під час виконання норм виробітку.

**Робота з кадровим резервом** — діяльність служби управління персоналом і посадових осіб різних рівнів управління організацією, спрямована на планування, добір, формування та навчання кадрового резерву. Робота з кадровим резервом передбачає складання прогнозу та плану передбачуваних змін у складі керівних кадрів; попередній набір кандидатів до резерву; отримання інформації про ділові, професійні та особисті якості кандидатів; формування складу резерву кадрів. Основні критерії відбору кандидатів до резерву: відповідний рівень освіти та професійної підготовки; досвід практичної роботи з людьми; організаційні можливості; особисті якості; стан здоров'я; вік. Джерелом формування резерву кадрів є кваліфіковані спеціалісти, заступники керівників підрозділів, керівники нижчого рівня, дипломовані спеціалісти, зайняті на виробництві як робітники. Існує певний порядок добору та зарахування до групи резерву кадрів: кандидатів відбирають на конкурсній основі серед спеціалістів віком до 35 років, які позитивно зарекомендували себе у практичній роботі й мають вищу освіту. Рішення про включення працівників до групи резерву приймаються на спеціальній комісії і затверджуються наказом по організації. Для кожного працівника (стажиста) затверджуються керівники стажування, які складають індивідуальний план стажування. Керівники стажистів, включених до групи резерву кадрів, отримують матеріальну винагороду за успішне проходження стажистом етапів системи службово-професійного просування; стажисту встановлюється вищий посадовий оклад, який відповідає його новій посаді; на нього поширюються всі види матеріального заохочення, передбачені для цієї посади. Обов'язки стажиста: вчасно виконувати індивідуальний план стажування; вивчати й застосовувати посадові інструкції керівника, якого він замінює; нести повну відповідальність за доручену роботу; урахувати зауваження керівників стажування, керуватись їхніми пропози-

ціями; брати участь у роботі з виявлення резервів виробництва, запровадження раціоналізаторських пропозицій, економії матеріальних ресурсів; своєчасно завершувати заплановане теоретичне навчання; складати звіти про виконану роботу після завершення кожного етапу підготовки і вносити пропозиції з удосконалення організації виробництва й управління; дотримуватись правил внутрішнього трудового розпорядку, техніки безпеки, трудової та виробничої дисципліни і забезпечити виконання цих правил підлеглими. Обов'язки керівника стажування: ознайомити стажиста з новими посадовими обов'язками, положенням про підрозділ; розробити разом зі стажистом індивідуальний план роботи (завдання на весь період стажування) і допомагати йому виконувати роботу; ставити перед стажистом конкретні виробничі завдання, пов'язані з вирішенням проблемних питань, із зазначенням строку їх виконання і передбачуваного результату; допомагати формуванню у стажиста необхідного стилю та методів успішного керівництва; вивчати професійні й особисті якості стажиста, його можливості підтримувати ділові відносини з колективом і керівниками різного рівня; підготувати відгук про роботу стажиста з пропозиціями щодо його подальшого використання; подати відгук до відповідних підрозділів управління персоналом.

**Роботодавець** — посадова особа, яка надає роботу, наймач. Керівник державної організації не є роботодавцем, бо сам працює за наймом.

**Розвиток персоналу** — сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації. Здійснення заходів з розвитку персоналу пов'язане з певними витратами, проте, як свідчить досвід, це сприяє прогресивним перетворенням в організації.

## С

**Система методів оцінки управлінського персоналу** — сукупність методів оцінки, які уможливають формування комплексної всебічної об'єктивної характеристики управлінського персоналу на всіх стадіях його трудової діяльності — від приймання на роботу до звільнення з організації.

**Система службово-професійного просування** — сукупність способів та методів посадового просування персоналу, які застосовують у різних

організаціях. У практиці управління розрізняють два види посадового просування: просування спеціаліста та просування керівника. Останнє, своєю чергою, має два напрямки: просування функціональних і лінійних керівників. Система просування лінійних керівників передбачає п'ять основних етапів. **1.** Робота зі студентами старших курсів базових інститутів або направлених на практику з інших вузів. Спеціалісти підрозділів управління персоналом разом з керівниками відповідних підрозділів добирають студентів, найбільш здатних до керівної роботи, і готують їх до конкретної діяльності в підрозділах організації. Студентам, які успішно пройшли підготовку та практику, видається характеристика-рекомендація для направлення на роботу у відповідні підрозділи цієї організації. Молоді спеціалісти, які не проходили практику в цій організації, під час приймання на роботу проходять тестування і їм надається консультаційна допомога. **2.** Робота з молодими спеціалістами, прийнятими в організацію. Їм призначається випробувальний строк (від одного до двох років), протягом якого вони повинні пройти курс початкового навчання (докладніше ознайомитися з організацією). Крім навчання для молодих спеціалістів передбачається стажування в підрозділах організації протягом року. На основі аналізу роботи молодих спеціалістів за рік, їх участі у здійснюваних заходах, характеристик, отриманих від керівників стажування, підбираються підсумки стажування і здійснюється перший відбір спеціалістів для зарахування в резерв для висування на керівні посади. Інформація про участь спеціаліста в системі службово-професійного просування фіксується в його особовій справі й заноситься в інформаційну базу даних про кадри організації. **3.** Робота з лінійними керівниками нижчої ланки управління. До відібраних лінійних керівників нижчої ланки (майстрів, начальників дільниць) приєднують частину робітників, які закінчили вечірні та заочні факультети вузів, успішно працюють у своїх колективах і пройшли тестування. Протягом двох-трьох років з цією групою виконується конкретна, цілеспрямована робота. Члени групи заміщують відсутніх керівників, є їхніми дублерами, водночас навчаються на курсах підвищення кваліфікації. Після завершення етапу підготовки на основі аналізу виробничої діяльності кожного керівника здійснюють повторний відбір і тестування. Тих, хто успішно пройшов другий відбір, керівники пропонують для висування на вакантні посади начальників цехів і їхніх заступників з попереднім стажуванням на цих посадах або зарахування в резерв і в разі появи посад — призначення на них. Решта працівників, які пройшли стажування, продовжують працювати на своїх посадах; можливі їх горизонтальні пересування. **4.** Робота з лінійними керівниками середньої ланки управління. До вже сформованої групи молодих керівників приєднуються діючі перспективні начальники цехів і їхні заступники. Робота будується за індивідуальними планами. За кожним призначеним на посаду керівника середньої ланки зак-

ріплюється наставник — керівник вищої ланки — для індивідуальної роботи з ним. Керівник-наставник разом зі спеціалістами підрозділів управління персоналом на основі аналізу особистих якостей і професійних знань і навичок претендента складає для нього індивідуальний план підготовки. Як правило, це програми навчання основам комерційної діяльності, діловим взаємовідносинам, передовим методам управлінської праці, економіки та юриспруденції. На цьому етапі підготовки передбачається стажування лінійних керівників середньої ланки управління в передових організаціях з підготовкою програм заходів щодо поліпшення діяльності організації (підрозділу). Щорічне тестування керівників середньої ланки виявляє їх професійні навички, уміння управляти колективом, професійно вирішувати складні виробничі питання. На основі аналізу результатів тестування керівника вноситься пропозиція про його подальше просування по службі (горизонтальне чи вертикальне). 5. Робота з лінійними керівниками вищої ланки управління. Призначення керівників на вищі посади — складний процес. Одна з найскладніших проблем — вибір кандидата, який задовольняв би багатьом вимогам. Керівник вищої ланки управління повинен добре знати галузь, а також мати досвід роботи в основних функціональних підсистемах, щоб орієнтуватися у виробничих, фінансових, кадрових питаннях і кваліфіковано діяти в екстремальних соціально-економічних і політичних ситуаціях. Ротація, тобто переміщення з одного підрозділу організації в інший, має починатися завчасно, коли керівники перебувають на посадах нижчої та середньої ланок управління. Відбір на висування й заміщення вакантних посад вищої ланки має здійснюватися на конкурентній основі спеціальною комісією, яка складається з керівників вищої ланки (директорів виробництва, філій, головних спеціалістів та ін.) з участю спеціалістів відповідних підрозділів управління персоналом і залученням у разі потреби незалежних експертів.

**Система управління організацією** — система, в якій реалізуються функції управління організацією. У цій системі однорідні, близькі за змістом функції управління об'єднуються в підсистеми лінійного керівника та функціональні підсистеми управління (конструкторської, технологічної та інструментальної підготовки виробництва; ремонтним обслуговуванням виробництва; стандартизацією; метрологічним забезпеченням і транспортним обслуговуванням виробництва; раціоналізацією; винахідництвом і патентознавством; механізацією та автоматизацією виробництва; технічним контролем і випробуванням; капітальним будівництвом; оперативним, перспективним і поточним техніко-економічним плануванням виробництва; працею та заробітною платою; нормуванням; трудовою мотивацією; фінансовою діяльністю; обліком і звітністю, економічним аналізом; матеріально-технічним постачанням; зовнішньою кооперацією та комплектуванням; збутовою діяльністю; ро-

ботою з персоналом; підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації персоналу); підсистеми забезпечення управління (правове; інформаційне; забезпечення технічними засобами управління; регламентуючою документацією; нормативне; господарське; виробниче); цільові підсистеми управління (виконанням плану виробництва та поставок продукції; забезпеченням продукцією; управлінням ресурсами; розвитком виробництва, науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок; розвитком управління; соціальним розвитком; охороною праці й довкілля; природокористуванням). Носіями функцій цих підсистем є окремі посадові особи або функціональні підрозділи. Розрізняють одноразові та поточні затрати на вдосконалення системи управління персоналом. Часто ці затрати дуже значні, тому їх необхідно враховувати, аналізуючи економічну ефективність удосконалення системи управління персоналом організації. Одноразовими є витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням організаційного проекту, капітальні вкладення в управління, пов'язані з відповідними заходами; супутні капітальні вкладення у виробництво, спрямовані на здійснення цих заходів; супутні капітальні вкладення під час використання продукції, виробленої після здійснення зазначених заходів. До річних поточних витрат на управління персоналом належать основна й додаткова заробітна плата; відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження, службові поїздки; утримання легкового автотранспорту (ремонт і амортизація); канцелярські, друкарські, поштово-телеграфні й телефонні витрати; витрати на утримання та експлуатацію будівель, приміщень та інвентарю (ремонт, амортизація, вартість електроенергії); утримання й експлуатацію ЕОМ і оргтехніки (ремонт, амортизація, вартість допоміжних матеріалів і електроенергії); витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації управлінських кадрів — поточні річні витрати організації, яка здійснює навчання (заробітна плата професорсько-викладацького персоналу; погодинний фонд; відрахування на соціальне страхування; адміністративно-управлінські та навчальні витрати); річні витрати організації, де постійно працюють слухачі (зокрема, на проїзд до місця навчання й назад, на заробітну плату за весь час навчання); інші управлінські витрати, які не ввійшли в перелічені статті витрат (вартість послуг сторонніх організацій; витрати на придбання спецодягу; відрахування до бюджету та ін.). Поточні витрати на систему управління організацією розраховують за кожною статтею витрат у результаті здійснення певних заходів.

**Система управління персоналом організації** — система, в якій реалізуються функції управління персоналом; охоплює підсистему загального лінійного керівництва та функціональні підсистеми, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Підсистема загального та лінійного керівництва здійснює управління організацією в цілому, а та-

кож окремими її функціональними й виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їхні заступники, майстри, бригадири. Підсистема планування й маркетингу персоналу розробляє кадрову політику та стратегію управління персоналом, аналізує кадровий потенціал, ринок праці, організовує кадрове планування, планування та прогнозування потреби в персоналі, рекламу, підтримує зв'язки із зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами. Підсистема наймання та обліку персоналу організовує співбесіди, оцінювання, відбір і приймання персоналу, облік приймання, переміщень, заохочень і звільнення персоналу, професійну орієнтацію та раціональне використання персоналу, управління зайнятістю, забезпечує систему управління персоналом діловодством. Підсистема трудових відносин аналізує та регулює групові й особисті взаємовідносини, аналізує та регулює управління виробничими конфліктами та стресами, здійснює соціально-психологічну діагностику, контролює додержання етичних норм взаємовідносин, управляє взаємодією з профспілками. Підсистема умов праці контролює додержання вимог психофізіології, ергономіки праці, вимог технічної естетики, охорони праці та довкілля, а також здійснює військову охорону організації та окремих посадових осіб. Підсистема розвитку персоналу здійснює навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, уведення в посаду й адаптацію нових працівників, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточне періодичне оцінювання кадрів, організовує раціоналізаторську й винахідницьку діяльність, а також реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування, роботу з кадровим резервом. Підсистема мотивації поведінки персоналу виконує такі функції: управляє мотивацією трудової поведінки; нормує та тарифікує трудовий процес; розробляє систему оплати праці та форми участі персоналу у прибутках і капіталі; здійснює моральне заохочення персоналу; організовує нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом. Підсистема соціального розвитку організовує громадське харчування; управляє житлово-побутовим обслуговуванням, розвитком культури й фізичного виховання; забезпечує охорону здоров'я та відпочинку; управляє соціальними конфліктами та стресами; організовує продаж продуктів харчування і товарів народного споживання, а також соціальне страхування. Підсистема розвитку організаційних структур управління аналізує структуру управління, що склалася; проектує і формує нову організаційну структуру управління; розробляє штатний розпис; розробляє рекомендації з розвитку стилю та методів керівництва. Підсистема правового забезпечення вирішує правові питання трудових відносин; узгоджує розпорядчі та інші документи з управління персоналом; вирішує правові питання господарської діяльності; організовує консультації з юридичних питань.



Підсистема інформаційного забезпечення веде облік та статистику персоналу; здійснює інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом; забезпечує персонал науково-технічною інформацією; організовує роботу органів масової інформації організації; здійснює патентно-ліцензійну діяльність. Перелічені функції підсистем виконують різні підрозділи. Залежно від розмірів організації склад підрозділів може бути різний: у малих організаціях один підрозділ може виконувати функції кількох підсистем, а у великих функції кожної з підсистем, як правило, виконує окремий підрозділ.

**Службово-професійне просування** — послідовність поступових переміщень на різні посади, що сприяє розвитку як організації, так і особистості. Переміщення можуть бути вертикальні та горизонтальні. Під кар'єрою розуміють фактичну послідовність службових щаблів, які конкретний працівник займає у своєму житті. Поняття службово-професійного просування та кар'єри близькі, але не тотожні. Термін “службово-професійне просування” більш звичний, тому що термін “кар'єра” у вітчизняній спеціальній літературі і на практиці до останнього часу фактично не вживався. На практиці фактична кар'єра досить рідко збігається зі службово-професійним просуванням і є скоріше винятком, ніж правилом.

**Спеціалізація праці** — здобуття людиною спеціальних знань і навичок у певній сфері трудової діяльності; зосередження однорідних функцій управління в певному підрозділі апарату управління організації.

**Статус організації, посадової особи** — правове становище організації, підприємця, яке характеризується й визначається їх організаційно-правовою формою, статутом, свідоцтвом про реєстрацію, правами та обов'язками, відповідальністю, повноваженнями, які випливають із законодавчих та нормативних актів.

**Стереотип “економічна людина”** — ґрунтується на принципі грошового розрахунку. Відповідно до нього кожна людина може за відповідну оплату виконати все, що забажає керівник. Людина працює добре, якщо їй добре платять. Тому той, хто платить, може вимагати відробітку на повну силу. Керівник впевнений, що підвищення чи зниження оплати праці є основним стимулом для працівника; у його свідомості переважає стереотип “гроші вирішують усе”.

**Стереотип “етична людина”** — ґрунтується на принципі підпорядкування працівника вимогам професійної, ділової та управлінської етики. Етичні вимоги формуються на основі різних договорів, угод, спеціально розроблених кодексів, хартій, декларацій, а також у результаті діючих правил поведінки в організації, де співробітники оцінюють один одного відповідно до життєвих уявлень про мораль. Регулятивна функція моралі проявляється насамперед у біполярних оцінках актів поведінки, які фіксу-

ють, що добре, а що погано для людей і для справи. Розмаїтість цих оцінок може бути дуже великою та індивідуальною для кожного. Так, акти поведінки можуть оцінюватися за критеріями “припустимо — неприпустимо”, “корисно — шкідливо”, “відверто — невідверто”, “достойно — недостойно”, “шляхетно — підло”, “тактовно — грубо” тощо, а якості особистості визначаються опозиціями “довіра — зрадництва”, “душевність — бездушність”, “повага — цинізм”, “добросовісність — недобросовісність”, “жертвність — егоїзм”, “обіцянка — невиконання”, “право — винність”. Співробітники організації оцінюють один одного в міру своєї вихованості. Незбігання їхніх оцінок може призвести до конфліктів очікуваного та реального. В організації поступово складаються більшість прийнятні для всіх норми поведінки, які “передбачають” відповідальність кожного за свої слова та вчинки перед колегами, партнерами, клієнтами, постачальниками, замовниками, керівниками, підрозділами, службами.

**Стереотип “психологічна людина”** — ґрунтується на вмілому використанні психології з метою досягнення певної вигоди, тобто людина може досягти успіху, знаючи певні методи психологічного впливу як на інтуїтивному рівні, так і на рівні методик, яким її навчили у процесі тренінгу. Цей стереотип сформувався в результаті самостійного читання спеціальної психологічної та психолого-управлінської літератури (починаючи з Д. Карнегі), на основі навчання та особистого досвіду праці в організаціях, особливо у сфері управління поведінкою працівників, ділового спілкування на переговорах, формування іміджу фірми та “розкрутки” торгової марки, під час безпосередніх продажів товарів і послуг.

**Стереотип “технологічна людина”** — ґрунтується на принципі організованого підпорядкування людини робочим операціям в умовах, коли вона дедалі частіше стає жертвою наукового і техніко-технологічного прогресу. “Босами” працівників стають комп’ютери, які контролюють “живу працю” на всьому технологічному ланцюгу. Жорстка включеність працівників у технологічні та комп’ютерні процеси з детальним поопераційним контролем ставить їх у становище додаткових ланцюжків, які обслуговують техніко-технологічні системи в наростаючому часовому темпі. Працівники так “прив’язуються” до цих систем, що постійно відчують “техностреси”, які є показником “дегуманізації” їхньої праці. Зазначений стереотип “технократує” мислення керівників, орієнтує їх на жорсткий поопераційний контроль поведінки працівників. Він формулюється так: “Без технологічної дисципліни не можна!” і “Нова техніка — запорука успіху!”

**Стиль керівництва** — спосіб, “логіка” впливання керівника на підлеглих. Звичайно виокремлюють авторитарний, демократичний, анархічний або авторитарний, і кооперативний стилі керівництва.

**Структура управління організацією** (організаційна структура) — сукупність спеціалізованих функціональних підрозділів, взаємопов'язаних у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень залежно від виду об'єкта управління, цілей, розмірів і зовнішнього середовища.

**Ступінь інтелектуальної праці** — показник, який характеризує професійний аспект праці і відображає співвідношення часу на виконання функцій, які потребують затрат розумової (творчої) та фізичної (нетворчої) праці.

**Субординація** (від лат. *sub* — під та *ordinato* — упорядковування) — система відносин на основі підпорядкування нижчого за посадою вищому; існує між керівниками й підлеглими, між структурними підрозділами апарату управління, між організаціями різних рівнів ієрархії.

**Схема документообігу** — рух документів в апараті управління. Має вигляд таблиці, з лівого боку якої по вертикалі формулюють функції управління, які виконують конкретні функціональні підрозділи, а по горизонталі для кожної функції вказують послідовно зліва направо види документів; форми для даних, які виходять з підрозділу чи надходять до нього; назву підрозділу чи організації, звідки надходять і куди направляються після обробки чи складання документи, форми або дані; назву й кількість технічних засобів, за допомогою яких оброблюють документи, форми або дані; посадових осіб, які оброблюють чи складають документи, форми або дані; періодичність обробки документів, форм або даних протягом року.

**Схема функціональних взаємозв'язків** — відображає горизонтальні зв'язки функціональних підрозділів апарату управління. Має вигляд таблиці, з лівого боку якої по вертикалі формулюють функції управління, які виконують конкретні функціональні підрозділи, а по горизонталі вказують функціональні підрозділи апарату управління й посади вищих керівників. На перетині рядків і граф проставляють символи, які відображають ступінь участі окремих функціональних підрозділів і керівників у виконанні конкретних функцій певного підрозділу. Часто застосовують такі символи: О — відповідає за виконання функції, організовує її виконання, готує та оформлює підсумковий документ; П — готує вихідні дані й інформацію, необхідну для виконання певної функції; С — узгоджує підготовлений документ або окремі питання під час виконання функцій; Р — приймає рішення, затверджує, підписує документ.

## Т

**Таблиця трудомісткості виконання функцій підрозділу системи управління** — перелік функцій функціонального підрозділу з розрахунками трудомісткості здійснення кожної з них в нормогодинах або у гривнях за рік.

**Теорія управління про роль людини в організації** — система знань про роль людського фактора в організації як цілісній соціально-економічній системі. Вона розвивалася разом з різними школами управління, що позначилось на її назві. Протягом століття (період промислової революції) роль людини в організації істотно змінювалася. Нині розрізняють три групи теорій управління: класичні, людських відносин і людських ресурсів. Представники класичних теорій — Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд, теорії людських відносин — Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лікарт, Р. Блейк, теорій людських ресурсів — А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор. Класичні теорії розвивались у період з 1880 до 1930 р., теорії людських відносин почали застосовувати з 30-х років ХХ ст. Теорії людських ресурсів сучасні. У міру розвитку вони ставали дедалі гуманнішими. Сутність цих теорій докладно розглядається у спеціальній літературі.

**Технократія** — висококваліфіковані спеціалісти у сфері техніки і технології, які беруть участь в управлінні організацією та здійсненні державної економічної політики.

**Технологія управління персоналом** — сукупність способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих остаточних 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.

## У

**Управління діловою кар'єрою** — 1) заходи, які здійснюються кадровою службою організації з планування організації, мотивації та контролю службового зростання працівника виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації. Управління діловою кар'єрою

сприяє формуванню відданості працівника інтересам організації, підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів і повнішому розкриттю здібностей людини. Довід свідчить, що в організаціях, де управління діловою кар'єрою відсутнє, мотивація поведінки діє слабо, людина працює не на повну силу, не прагне підвищувати кваліфікацію і вважає свою працю в організації тимчасовою; 2) діяльність індивіда, яка починається вже під час приймання на роботу у формі співбесіди. Майбутні працівники ставлять роботодавцю такі запитання: Як в організації ставляться до молодих спеціалістів? Які шанси отримати житло? Скільки днів у році припаде на відрядження (зокрема, зарубіжні)? Які перспективи розвитку організації? Чи є знижка в разі купівлі працівниками продукції, яку випускає організація? Чи практикуються в організації понаднормові роботи? Які системи оплати праці в організації? Хто є конкурентом організації? Чи має організація власні дитячі, лікувально-оздоровчі заклади? Які шанси отримати вищу посаду? Чи будуть створені умови для навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовки? Чи можливе скорочення посади і з яких причин? Чи можна буде в разі скорочення розраховувати на допомогу організації у працевлаштуванні? Які принципи формування пенсійного фонду та можливі розміри пенсії? Управляючи власною діловою кар'єрою під час роботи, необхідно дотримуватись таких правил: не марнувати часу на роботу з безініціативним, неперспективним керівником; зробитися потрібним ініціативному, оперативному керівникові; розширювати свої знання, набувати нових навичок; готуватися до зайняття вищеоплачуваного місця, яке стає чи скоро стане вакантним; пізнавати й оцінювати інших людей, важливих для власної кар'єри (батьків, членів родини, друзів); складати план на добу й на весь тиждень, де залишати місце для улюблених занять; пам'ятати, що все в житті змінюється: людина, рівень її знань і навичок, ринок, організація, навколишнє середовище, й оцінити ці зміни — якість, важлива для кар'єри; рішення у сфері кар'єри практично завжди є компромісом між бажаннями і реальністю, між власними інтересами й інтересами організації; ніколи не слід жити минулим (минуле відображається в пам'яті не таким, яким було насправді; його не повернеш); не допускати, щоб власна кар'єра розвивалася набагато швидше, ніж у інших, уповільнюватись, якщо це необхідно; думати про організацію як про ринок праці; не зневажати допомогою організації у працевлаштуванні, проте покладатися в пошуках нової роботи насамперед на себе.

**Управління персоналом організації** — цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка передбачає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом. Управління персоналом організації полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, розробці її опера-

тивного плану; здійсненні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу й потреби організації в персоналі. Технологія управління персоналом організації охоплює широкий спектр функцій від приймання до звільнення кадрів: наймання, приймання та відбір персоналу; ділова оцінка персоналу під час приймання, атестації, добору; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація трудової діяльності персоналу та його використання; організація праці й дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами та стресами; забезпечення безпеки персоналу; управління нововведеннями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; управління діловою кар'єрою та службово-професійними просуваннями; управління поведінкою персоналу в організації; управління соціальним розвитком кадрів; вивільнення персоналу. Управління персоналом організації передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове й діловодне забезпечення системи управління персоналом. Керівники й працівники підрозділу системи управління персоналом організації вирішують питання оцінки результативності праці керівників і спеціалістів управління, діяльності підрозділів системи управління організації, економічної й соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом.

**Управління службово-професійним просуванням** — планування, створення, організація функціонування, контроль та аналіз діяльності систем посадового просування персоналу в організації; сукупність методів оцінки, добору й розстановки всіх категорій управлінського персоналу в організації. Для оцінки й добору кандидатів, які висуваються на управлінську посаду, застосовують спеціальні методики, що враховують систему ділових і особистих характеристик, які охоплюють групи якостей, використовуваних оцінковими центрами у своїй роботі. У розвинених зарубіжних країнах нагромаджено багатий досвід управління службово-професійним просуванням управлінських працівників, який успішно використовується у вітчизняних організаціях. В японських компаніях молодий спеціаліст, який почав працювати, проходить випробний строк (1–3 роки), протягом якого він складає іспит, щоб можна було визначити реальну цінність диплома вузу. Далі він проходить курс орієнтації в справах компанії (від 2 тижнів до 6 місяців), а також додаткові перевірки, зокрема на лояльність. Після випробного строку працівника зараховують на постійну роботу, і протягом 8–10 років здійснюється планомірна ротация з посади на посаду, з відділу у відділ, а також стажування й закордонні відрядження. Діє також система відповідальних доручень, яка ускладнюється з часом. До віку 36 років працівник уже добре відомий у компанії, і вона може вирішувати його подальшу долю: направляти або за системою просування керівних кадрів, або за кар'єрою спеціаліста. При системі планомірної ротации працівник знає, що він через пев-

ний час має бути підвищений і необхідно підібрати собі заміну. Таким чином, на підприємстві динамічніше відбувається оновлення керівників, рух резерву кадрів на підвищення.

**Управлінці гібридного типу** — управлінський персонал, який має знання і практичний досвід у сфері як бізнесу, так і інформаційної техніки й інформаційних систем управління.

**Участь в управлінні** — здійснюється на рівні дільниці, цеху, організації в цілому. У зарубіжній практиці на нижньому рівні створюють групи з вирішення проблем, які виникають на робочих місцях, самоврядні бригади, які несуть відповідальність за безперервну роботу та збереження обладнання, кількість і якість продукції, організацію праці. Участь в управлінні на рівні організації виражається у функціонуванні спеціальних органів — виробничих рад та ін.

**Участь у власності** — метод залучення працівників до процесу підвищення продуктивності та якості праці, зменшення напруженості у трудових відносинах. Залучення рядових працівників до участі у власності організації здійснюється за допомогою передачі чи продажу їм документів на володіння акціями власної організації. Наприклад, у США компанії, які застосовують системи участі працівників у власності, мають істотні податкові пільги.

Ф

**Фірми з наймання працівників** — посередницькі організації, які виконують замовлення організацій, що мають потребу у спеціалістах конкретної кваліфікації та профілю. За певну плату фірми з наймання працівників здійснюють пошук необхідних спеціалістів і пропонують кандидатів організаціям, які їх замовили.

**Фірми з тимчасового наймання працівників** — посередницькі організації, наприклад у США. Спеціалісти й наукові працівники, які бажають працювати за тимчасовим договором (а не за договором постійного наймання) не в одній, а в кількох фірмах, стають на облік у фірмі з тимчасового наймання працівників, яка виконує за них підприємницькі функції.

**Функції управління** — зміст управлінської діяльності, який дає змогу здійснювати управлінські дії. Загальні функції управління — нормування, планування, організація, координація, регулювання, мотивація, контроль, облік, аналіз — охоплюють цикл управління і пронизують усі конкретні функції, які виконують керівники, спеціалісти та інші співробітники.

Зовнішні функції управління спрямовані на реалізацію зв'язків організації з суміжними та вищими органами. Внутрішні функції управління виникають усередині й між управлінськими підрозділами організації як одного, так і різних рівнів. Функціональний підрозділ — складова апарату управління, яка виконує певні функції управління. Головною називають функцію управління, для виконання якої створено об'єкт управління (підрозділ, організацію), основними — ті, які необхідні для реалізації головної функції управління. Допоміжні функції сприяють виконанню основної функції управління. Корисна функція відображає сутність об'єкта, його призначення, визначає його працездатність; вона спрямована на забезпечення ефективного функціонування об'єкта. Непотрібна функція є зайвою ланкою, яка не відбиває сутності об'єкта, не впливає на його працездатність, призводить до збільшення затрат на утримання апарату управління. Шкідлива функція управління негативно впливає на діяльність об'єкта, підвищує управлінські затрати, знижує ефективність функціонування об'єкта. Невластива функція не відображає сутності об'єкта, його призначення, вона підлягає передачі іншому об'єкту — носію функції. Дублююча функція є зайвою; за сутністю й призначенням вона належить одному з об'єктів, які виконують її. Вона призводить до збільшення затрат на утримання управлінського апарату, бо виконується кількома підрозділами. Декомпозиція функцій підрозділу — це їх поділ на складові управлінські процедури, а процедури — на операції. Управлінська процедура — це частина функції управління, яка передбачає зміст і послідовність виконання управлінських дій, характеризує виконавця, місце виконання, застосовувані технічні засоби, затрати часу на кожну операцію, необхідну інформацію для виконання рішень. Оперограма — це графічне зображення процедури у вигляді таблиці, з лівого боку якої в рядки формують операції процедури, а у графі по горизонталі перелічують виконавців цих операцій. На перетині рядка і графі проставляють символи, які вказують на виконавця й характер тієї чи іншої операції. Оперограма містить трудомісткість виконання кожної операції. Управлінська операція — це частина управлінської процедури, яку виконує керівник, спеціаліст або інший службовець з метою вироблення, обґрунтування чи прийняття управлінських рішень. Функціональні зв'язки управління — це зв'язки функціональних підрозділів організації у процесі діяльності. Розрізняють горизонтальні та вертикальні зв'язки. Горизонтальні здійснюються між підрозділами на одному рівні управління, а вертикальні складаються між ланками різних ступенів управління. Носій функції управління — окремий функціональний підрозділ, посадова особа чи група спеціалістів, які беруть участь у виконанні управлінських функцій. Схема організаційної структури управління складається із сукупності спеціалізованих функціональних підрозділів, взаємопов'язаних у процесі вироблення, обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень. Ця схема відобра-



жає підпорядкованість носіїв функції управління. Функціональна модель об'єкта — опис досліджуваного об'єкта за допомогою функцій, які він виконує, з відображенням їх взаємозв'язків і взаємодії. Функціонально-структурна модель об'єкта — умовне зображення досліджуваного об'єкта, яке одержують у результаті поєднання схеми організаційної структури управління та функціональної моделі. Функціонально-необхідні затрати — мінімальні затрати на реалізацію функцій управління за необхідних умов їх виконання. Надлишкові витрати — частина витрат, пов'язаних з виконанням корисних функцій управління методом, який не є оптимальним з точки зору функціонально необхідних витрат, а також затрат на реалізацію непотрібних і шкідливих функцій управління. Затрати на виконання функцій управління — це затрати на утримання носіїв функцій, а також ті, що пов'язані з процесом їх реалізації. Якість функцій управління залежить від якості побудови об'єкта та процесу їх реалізації. Якість побудови об'єкта визначається його надійністю та адаптованістю, а якість процесу реалізації функції — якістю рішень, вироблених об'єктом, і результатом їх реалізації. Аналіз затрат на реалізацію функцій управління — це визначення затрат на утримання носія функції та її реалізацію, а також порівняння їх за ступенем значущості за допомогою спеціальної діаграми. Діаграма значущості функцій і затрат на їх реалізацію — це об'єднана діаграма для оцінки відповідності значущості функцій управління та затрат на їх виконання. У верхній частині діаграми наводять функції управління за ступенем їх значущості, а в нижній — затрати на їх реалізацію. Аналіз якості функцій управління передбачає визначення рівня якості функцій і порівняння його зі ступенем значущості завдань і витратами на їх виконання за допомогою спеціальних діаграм значущості функцій і рівня їх якості. У верхній частині діаграми наводять функції управління за ступенем їх значущості, а в нижній — оцінку рівня їх якості. Функціонально-вартісна діаграма — це графічне зображення головної, основних і допоміжних функцій управління.

**Функціональний керівник** — посадова особа, відповідальна за виконання групи однорідних функцій з управління певним видом діяльності (наприклад, начальник відділу збуту чи планово-економічного бюро).

**Функціонально-вартісний аналіз системи управління персоналом** — універсальний метод техніко-економічного дослідження функцій управління, спрямований на пошук способів зменшення затрат і підвищення якості виконання функцій управління персоналом з метою підвищення конкурентоспроможності й ефективності функціонування організації. За допомогою цього методу можна вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання тієї чи іншої функції управління персоналом, який потребує найменших затрат і найефективніший щодо одержання конкретних результатів; виявляє зайві чи дублю-

ючі функції управління, які з якихось причин не виконуються. У функціонально-вартісному аналізі системи управління персоналом використовують такі самі методи, що й для побудови системи управління персоналом. Такий аналіз передбачає підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний і запроваджувальний етапи. На підготовчому етапі комплексно обстежують стан виробничої системи і системи управління організацією, добирають об'єкт аналізу, визначають конкретні завдання аналізу, складають робочий план і наказ про виконання аналізу, вивчають відповідну документацію. На інформаційному етапі збирають, систематизують й вивчають відомості, які характеризують систему управління персоналом або окремі її підсистеми, а також дані про аналогічні системи, передовий досвід удосконалення управління. Аналітичний етап найбільш трудомісткий. На цьому етапі формулюють, аналізують і класифікують функції, здійснюють їх декомпозицію, аналізують функціональні зв'язки між підрозділами апарату управління, розраховують затрати на виконання й рівень якості функцій, визначають ступінь значущості функцій і причини невідповідності рівня затрат якості виконання функцій, виявляють зайві, шкідливі, нехарактерні та дублюючі функції, формулюють завдання з пошуку ідей і шляхів удосконалення системи управління персоналом. На творчому етапі висувають ідеї та способи виконання функцій управління, на їх основі формулюють варіанти реалізації функцій, здійснюють попередню оцінку і відбирають найбільш цілеспрямовані реальні функції. Щоб знайти якомога більше варіантів способів удосконалення системи управління персоналом, рекомендується проводити творчі наради, вести колективний блокнот, застосовувати методи контрольних запитань, "6-5-3", морфологічний аналіз. Метод пошуку ідей добирають з огляду на особливості об'єкта аналізу й конкретну ситуацію, що склалася у процесі виконання функцій управління персоналом. На дослідному етапі докладно описують кожний добраний варіант, здійснюють їх організаційно-економічну оцінку і визначають найраціональніший з них для реалізації, розробляють проект системи управління персоналом з необхідними обґрунтуваннями. Проект може охоплювати всю систему управління персоналом або окрему її підсистему, підрозділ. Від характеру об'єкта проектування залежать трудомісткість і тривалість розробки проекту. На рекомендаційному етапі аналізують і затверджують проект системи управління персоналом, розроблений на основі функціонально-вартісного аналізу системи управління персоналом, і приймають рішення про порядок його впровадження; складають і затверджують план-графік запровадження рекомендацій функціонально-вартісного аналізу. На етапі впровадження результатів цього аналізу здійснюють соціально-психологічну, професійну, матеріально-технічну підготовку до нього,

розробляють систему матеріального й морального стимулювання впровадження проекту, здійснюють навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації персоналу, оцінюють економічну ефективність проекту.

**X**

**Характеристика** — систематизоване усне чи письмове викладення найважливіших розпізнавальних властивостей і якостей особистості чи колективу; звичайно передбачає викладення ставлення до праці та форм спілкування. Характеристика як службовий документ складається з короткого опису трудового шляху особи, її ділових, ідейно-політичних і моральних якостей, трудової та громадської активності.

**Ц**

**Цілі ділової кар'єри** — цілі, які ставить перед собою людина, вступаючи на роботу, і цілі організації, яка приймає цю людину на роботу. Прийнятому на роботу необхідно вміти реально оцінювати свої ділові якості, порівнювати їх з вимогами, які ставить перед ним організація, його робота. Від цього залежить успіх кар'єри. Правильна самооцінка власних навичок і ділових якостей передбачає знання себе, своїх сил, достоїнств і недоліків. Тільки за цих умов можна правильно поставити мету кар'єри, визначити неприйнятну сферу діяльності, а також роботу, посаду, місце на службових щаблях. Цілі ділової кар'єри мають глибший зміст; зосереджені у причині, через яку людина хотіла б мати цю конкретну роботу, займати певне місце в ієрархії посад. Цілі ділової кар'єри можуть бути такими: займатися певним видом діяльності чи обіймати посаду, яка відповідає самооцінці й тому принесе моральне задоволення; отримати роботу чи посаду в місцевості з природними умовами, які сприятливо діють на стан здоров'я і дають змогу організувати добрий відпочинок; обіймати посаду, яка посилює власні можливості й розвиває їх; мати роботу чи посаду творчого характеру; працювати за професією чи обіймати посаду, щоб досягти певного ступеня незалежності; мати добре оплачувану роботу чи посаду, яка дає змогу отримувати великі додаткові доходи; займатися вихованням дітей або домашнім господарством. Цілі кар'єри змінюються з віком, а також у міру того, як змінюється людина, підвищується її кваліфікація. Формування цілей ділової кар'єри — постійний процес.

**Ярмарки вакансій працівників і навчальних місць** — заходи, які організовує державна служба зайнятості разом з роботодавцями, навчальними центрами й недержавними біржами праці (молодіжною, біржею праці для військовослужбовців). Такі ярмарки здійснюють у різних формах: загальноміські (один раз на квартал), районні (на базі великих організацій міста), ярмарки-презентації спеціалістів. Відвідувачі таких ярмарків мають можливість без посередників зустрітися з представниками кадрових служб та адміністрацією організацій і підібрати собі прийнятну роботу чи місце навчання як шляхом безпосереднього контакту з роботодавцями і представниками навчальних закладів, так і через комп'ютерні банки вакансій працівників і навчальних місць. До послуг відвідувачів — кваліфіковані юристи, консультанти з питань профорієнтації, профвідбору, працевлаштування. Ефективність ярмарок вакансій досить висока: значна частина відвідувачів знаходять потрібну роботу, а роботодавці — робочу силу.

**Ярмарок вакансій** — збори представників різних організацій, що періодично влаштовуються з метою отримання чи пропонування інформації про вакансії, які є або можуть з'явитися, а також умов укладення контрактів для робітників і службовців, окреслення соціальних пілг та гарантій, які надаються працівникам.

МАУП

## Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Бандурка О. М.* Управління в органах внутрішніх справ України. — Харків, 1998.
2. *Блейк Р. Р., Мутон Дж. С.* Научные методы управления: Пер. с англ. — К., 1992.
3. *Грачев М. В.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. — М., 1993.
4. *Колтаков В. М.* Методы управления. — К., 1997.
5. *Красовский Ю. Д.* Организационное поведение. — М., 1999.
6. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М., 1998.
7. *Обер-Крис Дж.* Управление предприятием: Пер. с фр. — М., 1997.
8. *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом. — М., 1997.
9. *Паиков А. С., Иванкина Т. В., Магницкая Е. В.* Кадровая политика и право. — М., 1989.
10. *Положение о Главном управлении государственной службы при Кабинете Министров Украины // Собр. постановлений правительства Украины.* — 1994. — № 12.
11. *Примак Т. О.* Економіка підприємств. — К., 1999.
12. *Татарников А. А.* Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 1992.
13. *Теория и практика управления персоналом / Авт.-сост. Г. В. Щёкин.* — К., 1998.
14. *Управление организацией / Кол. авт.* — М., 1999.
15. *Управління персоналом органів внутрішніх справ України / За ред. О. М. Бандурки.* — Харків, 1999.
16. *Шаховой В. А.* Кадровый потенциал системы управления. — М., 1985.
17. *Шершньова З. Є., Соборська С. В.* Стратегія управління. — К., 1999.
18. *Щёкин Г. В.* Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. — К., 1999.
19. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента. — К., 1999.
20. *Щёкин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика. — К., 2000.
21. *Японский менеджмент: Конспект лекций по теории управления.* — М., 1991.
22. *Hjelle J., Ziegler D.* Personality the ovies — basic assumptions, research and applications. — N. Y.; Montreal; New Delhi; Sydney; Tokyo; Toronto, 1992.
22. *Masloy A.* Motivation fund personality. — N. Y., 1970.

<i>Передмова</i> .....	3
<b>Глава 1. Організація як система</b> .....	4
1.1. Організація: сутність, елементи .....	4
Поняття організації .....	4
Завдання організації .....	5
Елементи організації .....	5
Соціокультурний феномен організації управління персоналом .....	7
Організаційна сутність управління персоналом .....	8
1.2. Система управління як організація .....	9
Об'єктно-орієнтована організація та організація за видами діяльності .....	9
Одно- та багатолінійна системи управління .....	10
Лінійно-штабна система управління .....	11
Секційна організація .....	11
Матрична організація .....	12
Організація за принципом “команди” .....	13
1.3. Розвиток організації та організаційної поведінки керівника .....	14
<i>Висновки</i> .....	15
<i>Контрольні питання</i> .....	15
<b>Глава 2. Основи управління персоналом</b> .....	16
2.1. Предмет науки управління .....	16
2.2. Визначення основних понять науки управління .....	17
2.3. Ідентифікація як засіб і мета управління персоналом .....	19
2.4. Кадрова політика .....	19
Суб'єкти кадрової політики .....	20
Цілі кадрової політики .....	20
Засоби кадрової політики .....	21
2.5. Структура потреб і мотивації .....	23
<i>Висновки</i> .....	26
<i>Контрольні питання</i> .....	27
<b>Глава 3. Система управління персоналом: культурний вимір</b> .....	28
3.1. Принципи управління .....	28
3.2. Засоби управління .....	29
Прямі засоби управління .....	29

Непрямі (опосередковані) засоби управління .....	32
Квазізасоби управління .....	33
3.3. Стили управління .....	35
Модель стилів управління .....	36
Авторитарний і кооперативний стилі управління .....	36
“Оптимальний” стиль управління .....	39
3.4. Методи менеджменту .....	39
Визначення виняткових ситуацій .....	40
Визначення цілей .....	40
Делегування .....	41
Мотивація .....	41
Висновки .....	42
Контрольні питання .....	43
<b>Глава 4. Розвиток персоналу .....</b>	<b>44</b>
4.1. Кваліфікація керівництва .....	44
4.2. Розвиток персоналу .....	45
Висновки .....	46
Контрольні питання .....	47
<b>Глава 5. Неefективний менеджмент .....</b>	<b>48</b>
5.1. Основні умови діяльності організації .....	48
5.2. Неefективний менеджмент: причини й ситуації .....	48
5.3. Учитися на помилках .....	50
Висновки .....	51
Контрольні питання .....	51
<b>Управління персоналом для всіх: терміни, моделі, технології .....</b>	<b>52</b>
<b>Список використаної та рекомендованої літератури .....</b>	<b>109</b>



The proposed educational and methodological manual considers problems of an organization, its models, means of management, personnel policy fundamentals, principles and styles of management and problems of personnel development as well as terms, models and techniques of personnel management.

Intended for students of higher educational institutions, lecturers, managers and directors.

Навчальне видання  
**Храмов Василь Олегович**  
**Бовтрук Анатолій Петрович**  
**ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
*Навчально-методичний посібник*

Educational edition  
**Hramov, Vasyl O.**  
**Bovtruck, Anatoliy P.**  
**FUNDAMENTAL OF PERSONNEL MANAGEMENT**  
*Educational and methodological manual*

Редактор *С. Г. Атаєва*  
Коректори: *І. В. Точаненко, Г. В. Воїнова*  
Комп'ютерна верстка *Н. С. Лопач*  
Оформлення обкладинки *М. В. Куліков*

*Регістраційне свідоцтво ДК № 8 від 23.02.2000*

Підп. до друку 06.04.01. Формат 60×84/<sub>16</sub>. Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум. друк. арк. 6,5. Обл.-вид. арк. 6,6. Тираж 4000 пр. Зам. №

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

Закрите акціонерне товариство “ВІПОЛ”  
03151 Київ, вул. Волинська, 60