

КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ
ТРАНСПОРТУ

Кафедра економічної теорії

., й

————

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

по вивченню дисципліни «Управління персоналом»
для студентів усіх форм навчання
спеціальності "Менеджмент організацій"

Київ 2002

Методичні рекомендації розглянуті та затверджені на засіданні кафедри (протокол № 8 від 19 березня 2002 року) та на засіданні методичної комісії факультету (протокол № 7 від 29 квітня 2002 року).

Призначені для студентів спеціальності "Менеджмент організацій" та відповідають робочій програмі курсу "Управління персоналом".

Укладачі: ст. викладач Тимошенко В.Ф.
канд. екон. наук, доц. Кравцова Л.І.,
канд. екон. наук, доц. Долгова Л.І.

Рецензенти: канд. екон. наук, ст. наук, співр. Іваненко В.В.,
канд. екон. наук, доц. Салтисов І.В.

Зміст

1. Програма курсу "Управління персоналом".....	4
2. Зміст дисциплін за темами.....	5
3. Зміст самостійної роботи студента.....	19
4. Завдання і запитання для поточного та підсумкового контролю.....	22
5. Тематика рефератів.....	23
6. Питання для залікового тесту.....	24
7. Основні поняття.....	26
8. Рекомендована література.....	29

1. Програма курсу «Управління персоналом»

Мета курсу - допомогти студентам формувати уміння щодо розроблення та здійснення кадрової політики, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації, дати уявлення про закономірності формування управління персоналом організації, показати принципи, форми, засоби та умови їх реалізації.

Головні завдання курсу:

- засвоєння студентами знань з теорії управління персоналом та оволодіння ними вміннями й навичками застосовувати ці знання на рівні підприємства;
- розвиток у студентів здібності до науково-дослідницької діяльності, самостійності та відповідальності.

1.1. Тематичний план дисципліни

Тема	Очна форма			Заочна форма		
	Лекції	Прак-тичні	Самос-тійна	Лек-ції	Прак-тичні	Самос-тійна
1	2	3	4	5	6	7
1. Менеджмент персоналу як соціальна система. Людина як об'єкт менеджменту персоналу.	2					
2. Трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри організації	2	2				
3. Різновиди соціальних груп, поведінка людей у групах. Формальні та неформальні групи.		2	0			
4. Різновиди колективів, їх структура та динаміка	2	2				
5. Згуртованість колективу, соціально-психологічний клімат	2	2				
6. Громадські організації, стосунки з профспілками. Колективне управління та його форми	2	2				
7. Соціальний розвиток колективу	2	2				
8. Кадрова політика організації.	2	2				
9. Служби персоналу. їх різновиди та функції	2	2				
10. Кадрове планування.	2	2				
11. Професія, спеціальність, посада	2	2				
12. Профорієнтація. Добір кадрів, наймання персоналу, трудова	2	2				

1	2	3	4	5	6	7
13.Оцінювання та атестація персоналу.	2	2				
14.Управління мобільністю кадрів, трудова кар'єра.	2	2				
15. Розвиток персоналу, формування резерву	2	2				
Усього годин	32	32	4			

1.2. Зміст дисциплін за темами

Тема 1. Менеджмент персоналу як соціальна система. Людина як об'єкт менеджменту персоналу

об'єкт менеджменту персоналу

Зміст і завдання курсу. Предмет і метод курсу. Зв'язок курсу з іншими дисциплінами. Кадровий менеджмент як система. Система управління персоналом. Роль менеджменту персоналу в укріпленні бізнесу. Людина як об'єкт управління.

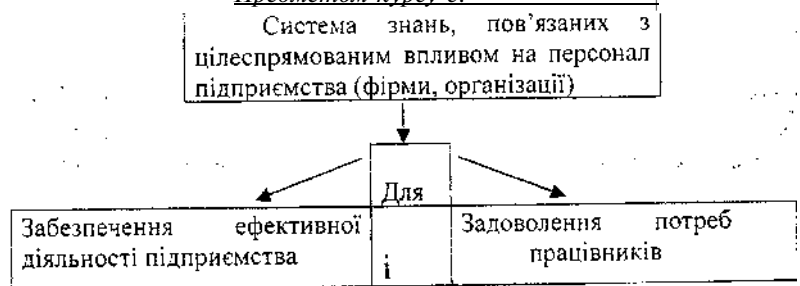
№3 стор. 23,26, 87,121. №4 стор. 6,10-12, 286.

Управління персоналом - це діяльність, що охоплює соціально-економічні відносини людей, а також соціально-психологічні, моральні, етичні, національні, релігійні й ін. питання. Управління людьми неможливо без управління собою як особистістю, тому важливе значення має придбання практичних навичок керівництва колективом і окремою особистістю, уміння навчати підлеглих, використовувати силу приклада влади.

Курс на проведення радикальної економічної реформи й активної соціальної політики тісно зв'язаний з підвищенням ролі людського фактора. Тому особливу важливість здобувають питання роботи з кадрами, що складають людський фактор розвитку суспільного виробництва. Це пред'являє якісно нові вимоги до теорії управління персоналом як до науки, використанню результатів соціально-економічних досліджень у практиці кадрової роботи.

1.Зміст, задача предмет і метод курсу

Предметом курсу є:



Завдання курсу полягає в тому, щоб, виходячи з положень теорії менеджменту, розкрити зміст, організаційні форми проведення роботи в галузі управління персоналом підприємства в сучасних умовах.

Система управління людьми містить у собі:

- систему підбору і висування кадрів;
- процес прийняття рішень, методи і стиль управління;
- системи матеріального стимулювання
- статус, способи визнання персоналу.

Система розробки і реалізації ефективної кадрової політики на підприємстві полягає в тому, що велику частину роботи з персоналом повинні виконувати самі лінійні керівники. При цьому основними є такі правила:

- кожен керівник - це керівник персоналу;
- кожен директор - це директор по кадрах незалежно від того, за яку сторону діяльності він відповідає;
- кадрова грамотність є найважливішим елементом, що визначає просування по службі менеджерів усіх ланок управління.

Актуальна проблема управління персоналом на залізничному транспорті України як високо структурованої системи, до складу якої входять численні виробничі об'єднання, підприємства і структурні підрозділи різного профілю. У галузі зайняті робітники сотень різних професій і це свідчить про складність і багатопрофільність кадрового потенціалу, що визначає необхідність рішення глобального комплексу задач у системі підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітників.

Ключовою ланкою функціонування залізничного транспорту є робота з кадровим потенціалом. У сучасній термінології така робота позначається терміном «менеджмент людських ресурсів» або «кадровий менеджмент».

Тема 1/Грудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри організації £<

Трудові ресурси і проблема зайнятості. Механізм функціонування ринку праці. Робоча сила. Структура персоналу підприємства. Критерії оптимальної структури персоналу. Кадри виробництва. Класифікація і структура кадрів.

№1 стор. 50-56. №2 стор. 29. №7 стор. 11.

Трудові ресурси України в 2000 р. складають 29961 млн чоловік чи біля 61/о загальної чисельності населення України. Тенденція перевищення смертності над народжуваністю привела до різкого зниження питомої ваги молоді - основного джерела поповнення трудових ресурсів - і до подальшого старіння населення робочого віку.

Якісний склад трудових ресурсів характеризується з погляду працездатності. При цьому розрізняють загальну і професійну працездатність.

Загальна працездатність припускає наявність у людини якостей (фізичних, психофізіологічних, вікових і т. ін.), визначаючих здатність до праці взагалі, не потребуючої спеціальної підготовки.

Професійна працездатність - це здатність до кваліфікованої праці визначеної професії, тобто здатність до конкретного виду праці, що вимагає спеціальної підготовки.

З погляду професійних здібностей якісний склад трудових ресурсів характеризується освітнім рівнем і рівнем професійної майстерності, що є не тільки специфічною характеристикою трудових ресурсів, але і показником інтелектуального потенціалу суспільства.



Трудові ресурси і робоча сила виступають об'єктами державного і виробничо-територіального управління, а кадри і персонал - галузевого і фірмового управління людськими ресурсами

Тема 3. Різновиди соціальних груп, поведінка людей у групах. £" '

Формальні та неформальні групи

Формальні і неформальні системи управління персоналом. Особливості формальної та неформальної системи управління персоналом. Причини розширення впливу неформальної системи. Відношення в трудовому колективі. Причини виникнення неформальних груп.

№4 стор. 294-301. №5 стор. 4.

Тема 4. Різновиди колективів, їх структура та динаміка.

Поняття та основні ознаки колективу. Види колективів. Шляхи формування колективу.

№1 стор. 30. №3 стор. 83.

ег /

КОЛЕКТИВ - соціальна організація, для якої характерна спільна соціально значима діяльність.

Щоб стати колективом група повинна задовольняти таким ознакам як:

- наявність загальної мети у всіх її членів;

?

- психологічне визнання членів групи один одного й ототожнення себе з нею;
- наявність визначеної культури.

Кожен колектив має визначену структуру. Вона може бути **функціональною** (на основі поділу праці й визначення виробничих задач кожного); **політичною** (відповідно до приналежності тим чи іншим угрупованням); **соціально-демографічною** (по статі, віку, утворенню, кваліфікації й ін.); **соціально-психологічною** (відповідно до симпатій і антипатій); **поведінковою**, обумовленою активністю; мотиваційною (у залежності від рушійних факторів поведіння).

Виходячи з термінів існування колективи, підрозділяються на:

- **тимчасові**, для рішення разових задач;
- **постійні**.

За розміром колективи підрозділяються на **малі й великі**.

У великому колективі кожний виконує широке коло обов'язків. Великі групи більш економічні при виконанні простих повторюваних операцій, у них легше вирішувати питання про наступність.

Малі колективи, члени яких підтримують між собою безпосередньо емоційно пофарбовані дружні контакти, одержали назву первинних. У первинній групі людей не можна замінити без її руйнування.

Збільшення розміру груп впливає на поведіння її членів. Більш великі групи продуктивніші, але в них менше згоди між учасниками. У таких групах частіше спостерігається соціальна нерівність і труднощі в налагодженні контактів, причому в більшій мірі це стосується груп з парним складом учасників, чим із непарним.

Особливим різновидом колективу, що характеризується підвищеною єдністю, є команда. Вона створюється для рішення конкретних задач чи задач виконання окремих функцій. Команда звичайно незалежна від основного колективу.

Трудовий колектив - це один із колективів суспільства. Духовна сторона життя трудового колективу - це його ідеологія й психологія. У трудовому колективі виділяються три сфери відносин: професійна (трудова), суспільно - політична і сфера життєдіяльності.



Стадія виникнення характеризується етапом створення нової організації чи приходом нового начальника. На цій стадії задаються цільові настанови, проектується формальна структура трудового колективу, органи управління, системи звітності. На цій стадії тільки виробляються взаємні вимоги "начальник-підлеглий", взаємозв'язок між працівниками носить хитливий характер. Психологія колективу - виконавська, переважає настрої чекання, іноді сторожкості. Це характерно і для сформованого колективу, коли в нього приходить новий начальник.

Стадія формування припускає утворення неформальних малих груп, коли зовнішні впливи замінюються внутрішніми імпульсами, а також формується суспільна думка колективу. Дана стадія особливо складна для управління колективом. Тому задача керівника на цій стадії - умілий розподіл балансу сил між неформальними групами. Для зімкнення колективу рекомендується проводити спільні заходи: культурні, спортивні.

Для стадії стабілізації характерне досягнення стану зрілості колективу. Уже створена і діє неформальна структура колективу, визначені умови рівноваги, сформовані соціальні норми колективу, склалася суспільна думка. Такий колектив досить стабільний, може опиратися зовнішнім впливам. У результаті дії зовнішніх і внутрішніх факторів колектив може перейти в стадію чи удосконалювання розпаду.

Тема 5. Згуртованість колективу, соціально-психологічний клімат

/~7<?

Психологічний характер колективу.
№1 стор. 36.

Внутрішній психологічний клімат - це реальний стан взаємодії людей як учасників спільної діяльності. Він характеризується задоволеністю працівників організацією, умовами праці, відносинами між собою і з керівництвом, настроєм, взаєморозумінням, ступенем участі в управлінні і самоврядуванні, дисципліною, групою і місцем у ній, якістю одержуваної інформації. Багато в чому він залежить і від ступеня сумісності.

Згуртованість - це психологічна єдність людей у найважливіших питаннях життєдіяльності колективу, що виявляється в притяганні до нього учасників, прагненні захистити його і зберегти. Згуртованість обумовлена необхідністю взаємодопомоги чи підтримки один одного в справі досягнення тих чи інших цілей, взаємними емоційними перевагами, розумінням ролі колективного початку в забезпеченні тих чи інших гарантій. Ступінь згуртованості залежить від розміру групи, соціальної однорідності її членів, досягнутих успіхів, наявності зовнішньої небезпеки.

Умовами, що забезпечують соціально-психологічну сумісність, вважаються:

- відповідність особистих можливостей кожного структурі і змісту його діяльності, що забезпечує її нормальний хід, відсутність заздрості стосовно успіхів інших;
близькість чи збіг моральних позицій, що створює основу для виникнення взаємної довіри між людьми;
- однорідність основних мотивів діяльності й індивідуальних стремлень членів колективу, що сприяє кращому взаєморозумінню;
- раціональний розподіл функцій між членами колективу, при якому жоден з них не може домогтися успіху за рахунок іншого.

Тема!»! Громадські організації, стосунки з профспілками. .
Колективне управління та його форми Г, у

Соціальне партнерство. Закон України про колективні договори і угоди.
№1 стор. 100.

Однієї з найважливіших функцій персоналу сьогодні стає організація соціального партнерства. Соціальне партнерство - це взаємозалежні дії адміністрації, трудового колективу, профспілок і іноді представників держави, націлені на підтримку соціальної стабільності в організації.

Система соціального партнерства будується за певними принципами:

- вимагає узгоджених дій партнерів: держави, роботодавців (спілок роботодавців), найманих працівників (профспілок або інших організацій) і правильного розподілу ролей між ними;
- підтримується прагненням партнерів досягти загального блага в суспільстві;
- здійснюється у формі консультацій, переговорів та укладення тарифних угод і колективних договорів.

У рамках соціального партнерства колективу надається можливість брати участь у розгляді й оцінці поточних і перспективних соціальних програм, планів культурних і оздоровчих заходів, поліпшення умов роботи, відпочинку, харчування співробітників, упровадження прогресивних форм організації праці, перегляді норм виробітку, твердженні систем оплати й індексації доходів.

Організаційно-нормативним втіленням таких відносин є колективний договір - правовий акт, що регулює трудові, соціально-економічні і професійні відносини між роботодавцями і працівниками підприємств, установ і організацій^ наділених правами юридичної особи, незалежно від їхньої форми власності. Його функцією є не тільки регулювання трудових відносин, але й ослаблення соціальної напруженості, дозвіл виникаючих протиріч у цивілізованих рамках.

Неодмінний об'єкт управління персоналом - розвиток соціального середовища організації. Це середовище утворюють сам персонал з його розходженнями за демографічними і професійно - кваліфікаційними ознаками, соціальна інфраструктура організації і все те, що, так чи інакше, визначає якість трудового життя працівників, тобто ступінь задоволення їхніх особистих потреб за посередництвом праці в даній організації.

До основних факторів безпосереднього соціального середовища організації відносяться:

- потенціал організації, її соціальна інфраструктура;
- умови роботи й умови праці;
- соціальна захищеність працівників;
- соціально-психологічний клімат колективу;
- матеріальна винагорода праці і сімейні бюджети;
- позаробочий час і використання дозвілля.

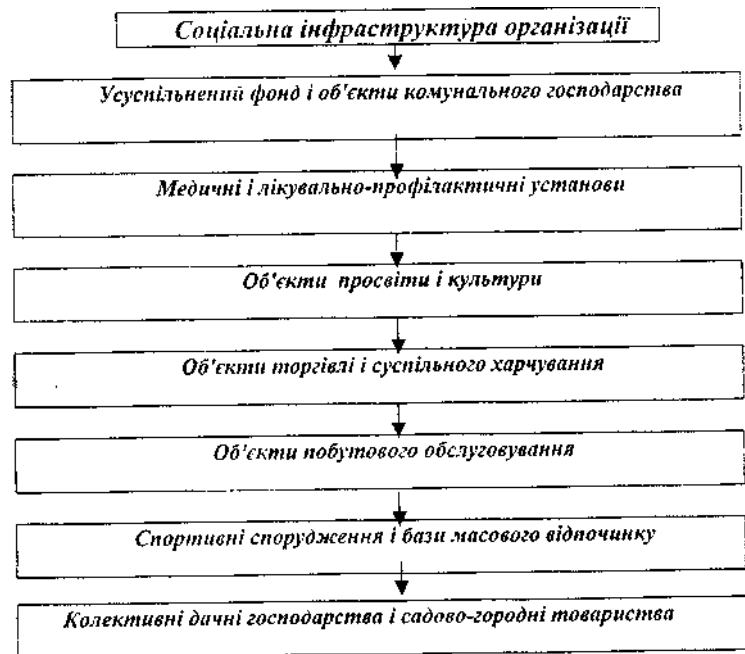


Схема соціальної інфраструктури організації.

Під *кадровою політикою* розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом! п форми і методи. Вона визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками організації, вищим керівництвом, кадровими службами.

Основними різновидами кадрової політики вважаються політика підборів кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

Кадрова політика організації визначається факторами, які можна розділити на внутрішні і зовнішні. До *зовнішнього* відносяться національне трудове законодавство; взаємини з профспілкою; стан економічної кон'юнктури; перспективи розвитку ринку праці. *Внутрішніми факторами* є структура і мета організації; територіальне розміщення; застосовувані технології; пануюча культура; сформовані відносини і морально-психологічний клімат у колективі.

Суб'єктами кадрової політики є представники керівництва фірм 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.

Тема ^Служби персоналу, їх різновиди та функції £Г ^

Служби персоналу і основні напрямлення їх діяльності. Сучасні функції служб персоналу.

№1 стор. 91.

Головний напрямок діяльності кадрових служб - формування трудових ресурсів: планування потреби в них і організація заходів щодо набору кадрів, розв'язання конфліктів, проведення соціальної політики.

Суть кадрової роботи складається у визначенні того, що конкретно, ким, як і за допомогою чого повинно виконуватись на практиці в даний момент у сфері^ управління персоналом. Рішення цих задач ґрунтується на адміністративних методах.

Об'єктом кадрової роботи є персонал, а її суб'єктами - працівники, посадові особи й організаційні структури, відповідальні за роботу з кадрами (підрозділу, лінійні і функціональні керівники, громадські організації).

Формування оптимального управлінського апарату, визначення перспективної і поточної потреби в менеджерах - одна з важливих функцій служб персоналу. Інша важлива функція - контролінг персоналу. Його

задачами є: вивчення впливу, який робить існуючий розподіл співробітників по робочих місцях на результати роботи організації; аналіз соціальної й економічної ефективності застосування тих чи інших методів управління: координація планування персоналу з плануванням інших сфер діяльності організації, особливо у зв'язку з кардинальними перетвореннями в ній; створення інформаційної бази персоналу.

Ще однією сучасною функцією служби персоналу є здійснення кадрового маркетингу, основна задача якого - забезпечення організації висококваліфікованими працівниками. Він являє собою сукупність заходів щодо: вивчення внутрішнього і зовнішнього ринку праці і його сегментування; аналізу службових переміщень; пошуку і залучення на роботу необхідних фахівців.

Тема 10. Кадрове планування I-»»•

Кадрове планування та його принципи. Методи планування персоналу. Види планів з персоналу. Оперативний план роботи з персоналом. Визначення потреби в персоналі. №1 стор. 116. №2 стор. 179. №4 стор. 26. №7 стор. 18.

Цілі і задачі кадрового планування полягає в тому, щоб надати працюючим робочі місця в потрібний час і в необхідній кількості у відповідності як із їхніми здібностями і схильностями, так і з вимогами виробництва. Робочі місця з погляду продуктивності і мотивації повинні дозволити працюючим оптимально розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці і відповідати вимогам створення гідних людини умов праці і забезпечення зайнятості.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу. Для організації важливо і необхідно мати в потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для рішення виробничих задач, досягнення цілей організації. Кадрове планування повинно створювати умови для мотивації більш високої продуктивності праці і задоволеності роботою. Робітники вибирають ті робочі місця, де створені умови для розвитку їхніх здібностей і гарантований високий і постійний зарібок. Однією з задач кадрового планування саме і є врахування інтересів усіх робітників організації.

Важливо мати на увазі, що кадрове планування тільки тоді ефективно, коли воно інтегровано в загальний процес планування в організації.

Кадрове планування повинно дати відповідь на такі питання:

скільки робітників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні?

як можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал без нанесення соціального збитку?

як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей?

яким чином забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і підтримувати їхні знання відповідно до вимог виробництва?

яких витрат зажадають заплановані кадрові заходи?

Цілі і задачі кадрового планування можна представити у вигляді такої схеми:

Кадрові стратегії	Кадрові цілі	Кадрові задачі	Кадрові заходи
Розробка майбутньої кадрової політики Створення умов для професійного підвищення робітників	Визначення конкретних цілей організації і кожного робітника. Досягнення зближення цілей організації і індивідуальних цілей робітника	Забезпечення організації таким персоналом, який потрібний для досягнення цілей	Розробка плану кадрових заходів для реалізації конкретних цілей організації і кожного робітника. Визначення витрат на реалізацію плану кадрових заходів

Кадрове планування реалізується за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

Для розробки оперативного плану роботи з персоналом необхідно за допомогою спеціальних розроблених анкет зібрати такі дані:

про постійний склад персоналу (ім'я, по батькові, прізвище, місце проживання, вік, час надходження на роботу і т.ін.); про структуру персоналу (кваліфікаційна, статево вікова, національна структура; питома вага інвалідів, питома вага робочих, службовців, кваліфікованих робітників і т.ін.);

про плінність кадрів;

про втрату часу в результаті простоїв, через хворобу;

про тривалість робочого дня (цілком або частково зайняті, що працюють в одну, декілька змін або нічної зміни, тривалість відпусток);

про зарплату робітників та службовців (структура зарплати, додаткова заробітна плата, надвишки, оплата по тарифі і понад тариф);

про послуги соціального характеру, наданих державою і правовими організаціями (витрати на соціальні потреби, що виділяються відповідно до законів, тарифними договорами, добровільно).

Тема Й^ Професія, спеціальність, посада

Посади-та її різновиди. Види посадових повноважень. Регламентация посадових прав і обов'язків.

№1 стор. 62.

Деякі поняття, використовувані для характеристики персоналу

Поняття	Характеристика поняття
Професія	Рід трудової діяльності, що потребує певної підготовки (наприклад - менеджер, психолог, соціолог і ін.)
Фах	Вид занять у рамках однієї професії; більш вузька класифікація роду трудової діяльності, що потребує конкретних знань, вмінь і навичок придбаних завдяки фаховій освіті і що забезпечують постановку і рішення визначених класів професійних задач (наприклад - менеджер по персоналу. менеджер по маркетингу, промисловий соціолог і ін.)
Спеціалісти	Робітники, чия розумова праця відрізняється професійною змістовністю, складністю, інтелектуальністю і потребує для свого виконання спеціальної підготовки в залежності від рівня освіти (вища або середня спеціальна освіта). Робітники цієї категорії розробляють на основі набутих знань, вмінь і навичок варіанти рішень окремих конкретних, як правило, функціональних питань виробничого або управлінського характеру. Класифікуються відповідно до функцій управління і спеціальної підготовки: інженери, економісти, бухгалтери. юристи, технологи та ін.
Посада	Первинний структурний елемент в органах управління. Обумовлений установленими задачами, правами і відповідальністю. У кваліфікаційному довіднику посад утримується більше 500 кваліфікаційних характеристик посад керівників, спеціалістів, службовців. Найменування посад є основою розробки схем посадових інструкцій та інших організаційно - регламентуючих документів, (посади провідні, керуючі, спеціальні, технічні та ін.)
Кваліфікація	Розрізняють кваліфікацію роботи і кваліфікацію працівника, У першому випадку - це характеристика даного виду роботи, установлена за ступенем складності, точності і відповідності. Звичайно визначається розрядом відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника. Має важливе значення для встановлення тарифних ставок працівникам та посадовим окладів службовцям. Кваліфікація працівника - це ступінь і вид професійної підготовки, необхідні для виконання конкретного виду роботи. Встановлюється у вигляді розряду або категорії. наприклад інженер по праці 1 категорії, ведучий інженер.

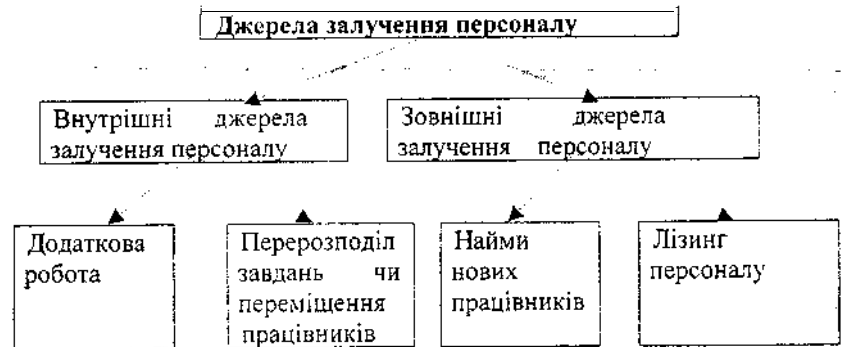
г/

ТелшЦ. Профорієнтація. Добір кадрів, наймання персоналу,

У трудова адаптація

Система цільового набору кадрів. Методи добору кадрів. Види і форми трудової активності робітників. Трудова адаптація робітника. Види адаптації. Порядок складання резюме.

№1 стор. 131,149,177,184, 434. №2 стор. 241. №4 стор. 66-79,129,138. № 5 стор. 38. №7 стор. 32.



Одна з проблем роботи з персоналом в організації при залученні кадрів - планування трудової адаптації.

У ході взаємодії працівника й організації відбувається їхнє взаємне пристосування, основу якого складає поступове пристосування працівника до нових професійних і соціально-економічних умов праці.

Планування звільнення чи скорочення персоналу має важливе значення в процесі кадрового планування.

Унаслідок раціоналізації виробництва чи управління утвориться надлишок робочої сили. Планування звільнення персоналу дозволяє уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів і створення для них соціальних труднощів.

Тема 13. Оцінювання та атестація персоналу

Оцінка персоналу як функція системи управління персоналом. Класифікація методів оцінки. Поняття атестації. Об'єкти і показники атестаційної оцінки. Організація процесу атестації.

№1 стор. 165, 206, 478 №2 стор. 476. №5 стор. 7-8.

Оцінка результативності праці - одна з функцій управління персоналом, яка направлена на визначення рівня ефективності виконуваної роботи, керівника, спеціаліста. Вона характеризує їх здатність здійснювати вплив на виробничий чи управлінський процес.

Показники за якими оцінюються робітники називають критеріями оцінки.

{€

Атестація — спеціальна комплексна оцінка сильних і слабких сторін (знань, навичок, умінь, характеру, що впливають на досягнення мети), ступеня відповідності вимогам посади, діяльності (складності і продуктивності праці) і її результативності. Оцінка проводиться з метою визначення відповідності працівника посади.

Виділяють наступні види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну (по особливих обставинах).

При *підсумковій атестації* робиться повна і різнобічна оцінка виробничої діяльності працівника за весь період.

Проміжна атестація проводиться через порівняно короткі періоди, і кожна наступна повинна базуватися на результатах попередньої.

Спеціальна атестація в зв'язку з особливими обставинами, наприклад направлення на навчання, затвердженням у новій посаді, проводиться перед ухваленням відповідного рішення.

Роль кадрових служб у справі атестації складається в розробці на основі діючого законодавства її детальних положень і принципів, контролі їхнього застосування, акумуляції і збереженні отриманої в результаті атестації інформації про персонал.

•Р

Тема 14. Управління мобільністю кадрів, трудова кар'єра
Поняття і цілі ділової кар'єри. Етапи кар'єри і її планування.
№1 стор. 225, 298.

Під діловою *кар'єрою* розуміється просування працівника по сходинках службової ієрархії чи послідовна зміна занять як у рамках окремої організації, так і протягом життя, а також сприйняття людиною цих етапів.

Кар'єра може бути *динамічною*, зв'язаною зі зміною робочих місць, і *статичною*, що здійснюється в одному місці й в одній посаді шляхом професійного росту. Вона буває вертикальною, що припускає посадове просування по ступінях ієрархічної градації, і горизонтальною, що відбувається в межах одного рівня керування, однак зі зміною виду занять, а часом і професії. Сполучення двох цих підходів дає так названу *східчасту* кар'єру.

Кар'єра може бути *адміністративною чи професійною*.

Етапи кар'єри і її планування

У діловій кар'єрі умовно можна виділити кілька етапів. *Підготовчий* (18—22 роки) зв'язаний з одержанням вищого чи середнього професійного рівня.

На *адаптаційному етапі* (23—30 років) відбувається входження молодого фахівця у світ роботи, оволодіння новою професією, пошук свого місця в колективі. Середина цього етапу може збігтися з початком кар'єри керівника, для якого колишня посада вузького фахівця створила всі необхідні передумови

а

У рамках *стабілізаційного етапу* кар'єри (30—40 років) відбувається остаточний поділ співробітників на перспективних і безперспективних у відношенні керівництва.

Перехід до *етапу консолідації* кар'єри, що приходить на віковий інтервал 40—50 років, коли людина починає підводити підсумки зробленого і, розуміючи, що в ряді випадків подальше просування в посаді неможливо, шукати шляхи пристосування до нової ситуації і вирішувати, як жити далі,

У віці 50—60 років у діловій кар'єрі настає *етап зрілості*, на якому люди можуть зосередитися на передачі своїх знань, досвіду, майстерності молоді. Для керівників старшого віку тут необхідно вчасно підбирати посади із врахуванням їхніх реальних сил, досвіду і знань.

Нарешті, завершальним етапом кар'єри, що настає після 60 років, є підготовка до відходу на пенсію. Питання про це виключно індивідуальне.

Тема/ІТУозвитотфперсоналу, формування резерву

Основні тенденції розвитку персоналу. Організація професіонального навчання. Форми додаткової підготовки персоналу. Підвищення професійної майстерності менеджерів. Робота з кадровим резервом. №1стор. 191,232.

Процес формування резерву і робота з ним включає визначення його чисельності, посадової структури, вивчення, оцінку, добір кандидатів, складання і затвердження списку, організації підвищення кваліфікації.

Оптимальніш кількісний склад резерву планується з урахуванням прогнозу потреби в кадрах на найближчу і віддалену перспективу в результаті зміни і удосконалювання апарату управління; появи додаткових керівних посад потенційних вакансій, зв'язаних з відходом на пенсію, скороченням штатів фактичною чисельністю підготовленого резерву кожного рівня, зразковою вибуття з різних причин зі складу резерву. У результаті визначається величина; поточної і перспективної потреби в ньому. Величина резерву залежить також від готовності людей зайняти посади.

Посадова структура резерву будується по трьох рівнях управління - вищому, середньому і нижчому відповідно до затвердженої номенклатури посад. Вимоги до претендентів (компетенція, особисті якості, знання) формулюються з урахуванням специфіки їхніх майбутніх посад і особливостей організації.

Першою стадією формування резерву є пошук кандидатів.

Друга стадія формування резерву полягає в оцінці професійних знань, навичок і досвіду претендентів, їхньої відповідності посаді.

Добір кандидатів з резерву для призначення на посаду відбувається конфіденційно на основі співвіднесення їхньої індивідуальної характеристики з ідеальним варіантом.

Л

Зміст самостійної роботи студента над дисципліною

Основними формами самостійної роботи студента над дисципліною є:

1. Самостійне вивчення окремих питань тем № 3, 14 за рекомендованими навчальними посібниками.
2. Конспектування статей, розміщених у журналах "Персонал", "Зайнятість та ринок праці" та інших за рекомендацією викладача.
3. Самостійний добір та конспектування статей до теми № 8.
4. Конспектування та вивчення матеріалу із Закону України "Про зайнятість населення"
5. Написання рефератів з використанням ПЕОМ під час самостійної позаурочної роботи.
6. Підготовка до контрольних робіт та до тестування.

ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ В АУДИТОРІЇ:

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1 (домашнє). 1. Прочитайте та законспектуйте інформацію про порядок складання резюме та супроводжувального листа.

2. Складіть *резюме* та супроводжувальний лист за своїми даними відповідно до такого оголошення: «Фірма на постійну роботу запрошує спеціаліста з інвестиційного аналізу. Вимоги до кандидата: чоловік/жінка; 20—35 років, вища економічна освіта, бажано мати досвід роботи в банках або інвестиційних компаніях, володіти комп'ютером на рівні \\\u0430<i>g</i> та Ехсеї, вільно володіти англійською/німецькою та українською мовами. Заробітна плата від 500 дол.».

Примітка. Резюме та супроводжувальний лист можуть бути складені відповідно до іншого оголошення за власним розсудом студента. В такому випадку необхідно навести повний текст використаного оголошення.

3. Проаналізуйте надане оголошення про вакансію відповідно до положень Конституції та Кодексу законів про працю України.

ПОРЯДОК СКЛАДАННЯ РЕЗЮМЕ

1. Типи резюме: хронологічне, функціональне та змішане. *Хронологічні* резюме — найбільш традиційний тип, і в цьому його переваги — з ним знайомі всі роботодавці. Недолік таких резюме полягає в тому, що вони дуже детально відображають вашу трудову діяльність, навіть якщо вона незначна або не

стосується посади, на яку ви претендуєте. Якщо ваш професійний досвід не досить великий, спробуйте скласти резюме іншого типу.

Функціональне резюме — в ньому вам слід підкреслити корисні для вашої майбутньої посади дані про вашу освіту, навички тощо. У зв'язку з тим, що ви не дотримуетесь певного порядку, відомості про найважливіші навички та досвід можна розмістити на сторінці зверху. Резюме цього типу якнайкраще виконує основну функцію — обґрунтовує відповідність кандидата певній посаді.

Змішане резюме — в ньому використовуються переваги двох попередніх типів резюме. Основне, що треба запам'ятати, — це те, що резюме не є застиглою та непорушною формою. Ваша кінцева мета — скласти повідомлення, яке ефективно послужило б вам на користь.

2. Зміст резюме. Резюме звичайно складається з таких частин: прізвище, адреса, телефон, вік; мета; освіта; навички; досвід роботи; додаткова інформація (включаючи хобі); рекомендації.

Мета є найважливішою частиною резюме. Якщо у роботодавця немає відповідної вакансії, ваше резюме ніхто не розглядатиме. В ідеалі мета вашого резюме повинна повністю відповідати тому, що шукає фірма. Серед компонентів, з яких будується ваша мета, можуть бути такі:

— наведіть повну назву посади, якщо ви її знаєте, але не фантазуйте, якщо не впевнені;

— надайте вашій меті смисл, зробіть її центром. Все інше у вашому резюме повинно підтримувати і відображати те, що ви вказуєте як мету;

— будьте чіткими і не відходьте від мети. Широко сформульовану мету часто розуміють як неготовність кандидата. Уникайте повторів та кліше;

— якщо це можливо, вкажіть галузь, у якій ви спеціалізувались;

— вкажіть також додаткові відомості про вас, це допоможе визначити, де ваші здібності, знання, навички можна використати максимально ефективно;

— вкажіть сферу діяльності фірми, в якій ви хочете працювати (наприклад виробництво, інформаційні системи, маркетинг та продаж, адміністрування або фінанси);

— вкажіть навички та вміння, які можуть бути використані у тій роботі, на яку ви претендуєте. Це допоможе вам завоювати репутацію сильного кандидата;

— все наведене вище мусить бути сформульоване максимально лаконічно.

Застереження: не формулюйте мету таким, наприклад, чином: «Претендую на перспективну посаду з можливостями підвищення по службі». Якщо ви ставите кар'єрну мету таким чином, то це нічого не скаже вашому роботодавцю.

Освіта. Опишіть ступені вашої освіти в зворотному хронологічному порядку. Якщо ви відвідували престижну школу або вуз, зробіть на цьому акцент, виділивши таку інформацію жирним шрифтом. Обов'язково вкажіть всі нагороди та премії, які ви одержували, а також основні навчальні предмети, які мають відношення до роботи, на яку ви претендуєте. Незначні або негативні

редню роботу як націлені Г і р е з у л т а т и , о п и с у й т е п о п е р

претендент Г набути Г З Г " Р о б о т а ^ з о в с і м в і д п о в і д а є т м ' н а я к > ' »
роботу швидше та е ф к т и в н і п ' Т " з м о ж у т ь м м д о п о м о г г и з а с в о ї т м т м , у

вати» Н ^ Т к і ^ Г в Т І р о т д ь с л о в о в а ш о г о Р - - « н е « п р а ц ю -
багатом робото» не о б о ^ Г о в т м ^ ^ ш ф « ю , Н а ^ д ,
плаванням, але для морського б Г о л о г а ц е м о ї ї « т м и т е с ь п і д в о д н и м
інженер написала в резюме про свою п X у к о р и с н и м , О * т m д і в ч и н а -
вона не боїться чорнової роботи о Г и н I T с а н т е х ш к о м > а о * п о к а з а т и , щ о
полювання, претендують напо б о т у Л д ~ В д а т н з п и с а в , щ о в і н п о л ю б л я є
Дуже популярним ї,, в Г с і ї ; Г т m м і с ^ в о с т і , д е п о л ю в а н н я б у л о
нього у даному розділ, т m c ь « ж и в ч и к » > с п р о б у й т е п о в і д о м и т и п р о

автори з ^ Г / Г і х в а Г н * : І Т а Г ш о ^ Л Г ^ 0 , П о п р о с і т ь , щ о б
^ **Ж ! ? Г , Р о * ~** **КОШЯ ВАШОГО**

про ^ ш ^ ^ ^ ^ ^ ^ t m повинен справляти
недопустимим: «Шановний п Дениїнко я й 2 н а п Р и к л а ^ текст листа є
Нижче додаю своє резюме. З повагою >> " Р ^ в а т и у В а ш і й ф і р м і .

В и к о р и ^ т ю ^ заслугує уваги.
самі себе. резюме. Памятайте, що ви рекламуєте

допомогти у . , р ^ е я н і ' ф 0 б л е Г ф і р , ? Т я , , Г т m " т m Г ^ , " " т ж а "
цього роботодавця як ш л ь , , д , , Г , , Г п о я с н і т ь , ч о м у в и з в е р н у л и с я с а м е д о
в газети п р о ф З и ^ ^ н т т m т о щ о Т о " " в а к а н і ю (" " " * в * " " , о б я в и

про с й 2 5 " X ^ н і т m Г б н о г о к а н д и д а т а , с т и с л о п о в і —
Повторіть деякі ключові ф р Г т m Г ^ * « Р ^ 0 t m ' . Н а в е д і т ь п р и к л а д и .
важливу інформацію. резюме, щоб підкреслити особливо

Завершальний абзац. Наполягайте на дії. Будьте конфіденційні та наполегливі. Ви б не претендували на цю роботу, якби не були впевнені в тому, що ви її заслуговуєте. Вкажіть роботодавцю, що потурбуєте його через 10—14 днів, і зробіть це!

Додаток:

1. Найкраща форма завершального абзацу: «Телефони та адреса, за якими Ви можете зі мною зв'язатись: _____, або я зв'яжусь з Вами повторно через 10 днів».
 2. У супроводжувальному листі варто продемонструвати свою обізнаність з економічним станом фірми або з фактом участі її у виставках, ярмарках тощо.
 3. Наводячи інформацію про знання іноземної мови, варто детально вказати ступінь оволодіння різними аспектами мови.
 4. Знання та навички роботи з комп'ютером можна деталізувати таким чином:
- Орегаііп§ Зузіетз: У18-008, \\%СЮ\У3-95, \Уіпао\Уз-98;
 - А^ога! Просез50гз: Місгозоп АУаrсl іог Мпсlо\У5, \оrсl Рerіесl 5.1.

Завдання і запитання для поточного
та підсумкового контролю

1. Дайте визначення поняттю "управління персоналом". Що являє собою комплексний і системний підхід до управління персоналом?
2. Які взаємні зобов'язання сторін входять у:
 - генеральну тарифну угоду;
 - галузеву тарифну угоду;
 - колективну угоду на підприємстві?
3. Назвіть елементи процесу забезпечення кадрами.
4. Що таке трудові ресурси? Розкрийте поняття і склад.
5. Наведіть кількісні та якісні показники трудових ресурсів.
6. Назвіть показники використання трудових ресурсів.
7. Що розуміється під використанням робочої сили?
8. Що таке кадри виробництва?
9. Чим відрізняється списковий склад від середньоспискової чисельності?
10. За якою документацією визначається кількісний склад працівників?
11. Які розділи включає в себе кадрове планування на підприємстві?
12. У чому полягає планування потреби в кадрах?
13. Що таке кадровий склад підприємства, кого він включає?
14. У якому порядку розробляються етапи кар'єри?
15. У чому полягають сучасні вимоги до етапів кар'єри?
16. Назвіть елементи системи планування кар'єри.

17. За яких умов можливе звільнення працівника (припинення трудової угоди)?
18. Чим суб'єкти кадрової політики відрізняються від інших суб'єктів ?
19. Яку роль в управлінні персоналом відіграє ідентифікація?
20. Яким інструментарієм користуються в кадровій політиці?
21. У чому полягає роль і задачі колективу?
22. Розповісти про стадії розвитку колективу.
23. Чим допомагають і чим заважають неформальні групи офіційному керівнику колективу?
24. Як ви розумієте поняття "кадрова квота"
25. Як ви розумієте поняття "кадрові інвестиції"

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Управління персоналом, зайнятість, безробіття.
2. Способи забезпечення рівних можливостей працевлаштування.
3. Планування людських ресурсів у фірмі.
4. Аналіз робіт у системі управління персоналом.
5. Процедура найму людських ресурсів.
6. Добір персоналу.
7. Профорієнтація і профдобір персоналу.
8. Оцінювання персоналу.
9. Розвиток кар'єри.
10. Роль профспілок в управлінні персоналом.
11. Особливості контрактної форми найму працівників.
12. Соціально-психологічна адаптація людини в колективі.
13. Орієнтація та навчання персоналу.
14. Система підвищення кваліфікації.
15. Функції та структура управління персоналом конкретної фірми.
16. Аналіз внутрішнього фірмового руху персоналу.
17. Особливості вивільнення працівників на етапі переходу України до ринку.
18. Маркетинг персоналу.

Питання до залікового тесту:

Варіант 1

1. Чи може отримати статус безробітного і відповідну допомогу в Україні непрацюючий пенсіонер 62 років? Чому? Формулюючи відповідь, спирайтесь на визначення статусу безробітного, наведене в Законі України "Про зайнятість населення".
2. Назвіть п'ять груп функцій управління персоналом фірми.
3. Що таке процедура оцінки персоналу, і яким принципам вона повинна відповідати?
4. Назвіть розділи типового трудового контракту.
5. За яких умов можливе звільнення працівника (припинення трудової угоди)?
6. Назвіть види руху персоналу фірми.
7. Якими є негативні наслідки плинності кадрів?
8. Назвіть заходи фірми щодо пристосування кадрів до економічних змін шляхом скорочення складу персоналу без звільнень.
9. Які чинники викликають рух персоналу?
10. Складіть резюме та супроводжувальний лист за своїми даними.

Варіант 2

1. Чи може отримати статус безробітного і відповідну допомогу в Україні пенсіонер 66 років, якщо він працював і звільнився у зв'язку з ліквідацією підприємства? Чому? Формулюючи відповідь, спирайтесь на визначення статусу безробітного, наведене в Законі України "Про зайнятість населення".
2. Назвіть категорії безробітних, які згадуються в Законі України "Про зайнятість населення" (для них встановлені різні розміри та тривалість допомоги у зв'язку з безробіттям).
3. Назвіть положення, якими характеризується неформальна система управління персоналом.
4. Що входить до складу групи функцій управління персоналом "Забезпечення кадрами"?
5. Які розділи включає в себе кадрове планування на підприємстві?
6. Вкажіть недоліки та переваги внутрішніх джерел набору персоналу.
7. За якими формулами розраховуються основні показники руху кадрів?
8. Яку назву має повне пристосування працівників до середовища фірми в процесі адаптації?

9. Яку назву має ототожнення особистих цілей працівників з цілями підприємства в процесі адаптації?
10. Складіть резюме та супроводжувальний лист за своїми даними.

Варіант 3

1. Чи може отримати статус безробітного і відповідну допомогу працівник, який є в штаті підприємства, але не отримує заробітну плату? Чому? Формулюючи відповідь, спирайтесь на визначення статусу безробітного, наведене в Законі України "Про зайнятість населення".
2. Що входить до складу, групи функцій управління персоналом «Підтримка кадрів»?
3. Назвіть методи визначення потреби в кадрах.
4. На вирішенні яких основних чотирьох питань базується об'єктивна оцінка персоналу?
5. Назвіть типи переміщення працівників.
6. Назвіть функції атестації персоналу.
7. Назвіть види адаптації персоналу за змістом та тривалістю.
8. Назвіть заходи фірми для пристосування кадрів до економічних змін за умови постійного складу та робочого часу.
9. Яким працівникам надається переважне право на залишення на роботі при скороченні чисельності чи штату працівників?
10. Складіть резюме та супроводжувальний лист за своїми даними.

Варіант 4

1. Чи може отримати від безробітного і відповідну допомогу в Україні підліток 14 років? Чому? Формулюючи відповідь, спирайтесь на визначення статусу безробітного, наведене в Законі України "Про зайнятість населення".
2. Що входить до складу групи функцій управління персоналом «Використання кадрів»?
3. Назвіть основні цілі та функції оцінки персоналу.
4. Назвіть категорії працівників підприємства.
5. Вкажіть недоліки та переваги зовнішніх джерел добору персоналу?
6. Назвіть основні процеси руху кадрів.
7. Перелічіть стадії адаптації персоналу.
8. Назвіть типи пристосування кадрів до економічних змін.
9. Якими є позитивні наслідки плинності кадрів.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ

Адміністрація організації-сукупність лінійних і функціональних керівників та їх заступників на всіх рівнях управління організацією, які мають право приймати рішення. Під адміністрацією організації розуміють її керівний персонал.

Аналіз роботи - процедура систематичного збору і аналізу інформації про зміст роботи, вимогах до робітників і умов, в яких виконується робота. У результаті збору й аналізу такої інформації з'являється можливість визначити функціональні обов'язки для кожного працівника підприємства і кваліфікаційні вимоги до самих працівників.

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 боїться ризикувати, ставить нові, складніші завдання.

Вербування - діяльність спеціальних органів 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.

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 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.).

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 про державну службу.

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 відповідальність за діяльність очолюваної ним організації.

Кадри - це не тільки соціально-економічна, а й політична проблема-важлива складова система соціального управління.

Кадри виробництва - працівники, які зайняті безпосередньо у виробничому процесі на основних робочих місцях, і обслуговуючий персонал Згідно з класифікацією виокремлюють основних працівників, допоміжних молодший обслуговуючий персонал, 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.

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 скуповуються Ефективність діяльності служб управління персоналом організації оцінюють за строком окупності витрат, вкладених у персонал.

Менеджер персоналу - спеціаліст, що володіє знаннями у сфері управління персоналом в організаційному, управлінському, правовому, обліково-документальному, педагогічному, соціально-побутовому, психологічному соціальному аспектах. Менеджер персоналу здійснює весь цикл робіт з персоналом - від вивчення ринку праці й приймання персоналу до його звільнення.

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.

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

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

Персонал - особовий склад організації за професійними чи службовими прикметами.

Підлеглий - посадова особа, що підпорядковується старшому за посадою.

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

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

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.

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.

Субординація - система відносин на основі підпорядкування нижчого за посадою вищому; існує між керівниками й підлеглими, між структурними підрозділами апарату управління, між організаціями різних рівнів ієрархії.

Характеристика - систематизоване усне чи письмова 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.

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 умови укладання контрактів для робітників і службовців, окреслення соціальних пільг та гарантій, які надаються працівникам.

И

Рекомендована література

№1 *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М: Юристь, 1998,- 496 с.

№2 *Управление персоналом организации: Учебник / под ред А.Я.Кибанова.* - М.:ИНФРА-М. 1997. -512 с.

МЗ *Управління бізнесом:Експрес-курс для ділових людей / Авт.-уклад.Г.В.Щокін.-3-тє вид.,перероб.і доп.-К.:МАУП,1998.-204 с.*

№4 *Травин В.В., Дятлоє В.А.* Основи кадрового менеджменту: Практ.посіб.-3-є изд.ліспр. И доп. - М.:Дело, 2001. - 336 с.

№5 *Петюх В.М.* Управління персоналом: Навч.-метод. Посібник для самост. Вивч. Дисц. - К.: КНЕУ.2000. -124 с.

№6 *ХрамовВ.О., Бовтрук А.П.* Основи управління персоналом: Навч.-метод.посіб.-К.: МАУД2001.- 112 с.

№7 *Шекиня С.В.* Планирование персонала и **прием** на работу.-М.:ЗАО "бизнес-школа Ител-сви́тег",1997. - 80с.

№8 *Закони про працю.* - К". - 205с,

№9 *Закон України "Про зайнятість населення".*

М10 *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основи менеджмента - М • Дело, 1992.

Методичні вказівки
з дисципліни «Управління персоналом»
для студентів спеціальності «Менеджмент організацій»
всіх форм навчання

Укладачі: Тимошенко Віра Федорівна
Долгова Людмила Іванівна
Кравцова Людмила Ігорівна

Відповідальна за випуск Тимошенко В.Ф.

Редактор Дьордійчук О.Д.

Комп'ютерна верстка Цебенко Т.А.

Підписано до друку 2002р. Формат паперу А5, папір для тиражувальних апаратів,
друк - на різнографі. Замовлення № тираж // (Я

Надруковано видавиничо-друкарським комплексом Київського університету економіки і технологій транспорту,
03049, м. Київ - 49, вул. Миколи Лукашевича, 19.