

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до самостійної роботи  
з дисципліни «Менеджмент персоналу»  
для студентів спеціальностей 051 – «Економіка»,  
076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
денної та заочної форм навчання

2017

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

До видавництва й у світ дозволяю  
Проректор

І. П. Гладкий

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до самостійної роботи  
з дисципліни «Менеджмент персоналу»  
для студентів спеціальностей 051 – «Економіка»,  
076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
денної та заочної форм навчання

Всі цитати, цифровий, фактичний  
матеріал і бібліографічні відомості  
перевірені, написання сторінок  
відповідає стандартам

Затверджено  
методичною радою  
університету  
протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_

Укладач:

Бабайлов В.К.

Відповідальний за випуск:

Дмитрієв І. А.

Харків, ХНАДУ, 2017

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до самостійної роботи  
з дисципліни «Менеджмент персоналу»  
для студентів спеціальностей 051 – «Економіка»,  
076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
денної та заочної форм навчання

Затверджено  
методичною радою  
університету  
протокол № \_\_\_ від \_\_\_\_\_

Харків, ХНАДУ, 2017

Укладач: Бабайлов В.К.

Кафедра економіки і підприємництва

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент персоналу» належить до дисциплін підготовки магістрів зі спеціальностей 051 – «Економіка», 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Особливості вивчення дисципліни «Менеджмент персоналу» визначаються завданнями й функціями цієї сфери діяльності підприємств і фірм в умовах ринкової економіки.

Об'єктом навчальної дисципліни є трудові, людські ресурси підприємства.

Предметом навчальної дисципліни є організація, управління людським ресурсом підприємства, тобто персоналом.

Мета викладання дисципліни – формування системи знань з теорії та практики управління персоналом, опанування методами, методиками та методологією управління персоналом.

Основні завдання навчальної дисципліни полягають у реалізації її цільової установки через формування комплексу знань та умінь, а також уявлень, необхідних для самостійного розв'язання складних задач, пов'язаних з управлінням персоналом підприємства – планування його потреб, управління якістю трудових ресурсів, відбір трудових ресурсів.

Дана дисципліна базується на категоріях, які вивчають такі дисципліни: «Економіка підприємства», «Економічна теорія», «Планування та контроль на підприємстві», «Менеджмент». У подальшому, отримані знання з дисципліни, будуть використані при дипломному проектуванні – обґрунтуванні економічних методів мотивації персоналу підприємства.

# ЗАГАЛЬНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ТА НАВЧАЛЬНІ ЕЛЕМЕНТИ, ЩО ПІДЛЯГАЮТЬ САМОСТІЙНОМУ ВИВЧЕННЮ

## РОЗДІЛ 1.

### Основи управління персоналом організації

Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту

Тема 2. Методологія менеджменту персоналу

Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу

Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу

**Література:** [7,8,10,14,18 ]

### Термінологічний словник

*Менеджмент персоналу (МП)* – це наукова дисципліна, що вивчає способи організації трудового (людського) ресурсу підприємства, зокрема: особливості трудового ресурсу; **планування** потреб в трудових ресурсах; відбір трудових ресурсів; управління якістю трудових ресурсів; .

*Особливості трудового ресурсу:* зростання якості трудового ресурсу з часом; самоорганізований й організуючий всі інші ресурси; найважливіший; володіє всіма властивостями інших ресурсів.

*Відбір кадрів* - це реалізація плану потреб у трудових ресурсах. Термін «відбір» часто вживають нарівні з терміном «найм», вони близькі, але мають і відмінність, - «наймання» більш широке поняття, тому що включає крім «відбору» ще й «прийом» (оформлення) на роботу.

*Професіологія* - спеціальна наука з проблем організації безпосереднього відбору кадрів.

*Професіографія* - одна з галузей професіології. Основними поняттями «професіології» є: «професія», «спеціальність», «кваліфікація».

*Професія* - це певний вид трудової діяльності, що виник як

результат суспільного розподілу праці і вимагає для його виконання певних здібностей, спеціальних теоретичних знань, умінь і практичних навичок. Професія зумовлюється характером створюваного продукту, використовуваних знарядь праці і специфічними умовами виробництва (приклади професій.

*Спеціальність* - це підвид професії, що визначається подальшим поділом праці вже в рамках однієї професії.

*Кваліфікація* - це рівень спеціальних знань, умінь і навичок; вона характеризує ступінь складності виконуваного конкретного виду роботи.

*Професіограма* – один з методів професіології; це комплексний опис конкретного виду роботи. Застосовується для ознайомлення вступників з майбутньою професією при відборі кадрів, поряд з посадовими інструкціями і специфікаціями робіт.

*Психограма* - важлива складова професіограми, - в неї описуються психологічні особливості професії, яка вимагає прояву відповідних психічних характеристик: відчуттів, сприймань, пам'яті, мислення, уяви, уваги, волі та ін. Психограма містить і вимоги, які пред'являються до працівника з точки зору зазначених характеристик.

*Анкетування* – метод відбору кадрів за допомогою стандартизованих бланків (анкет). Зараз у фірмах широко застосовується так звані «резюме» - різновид анкети.

*Співбесіда* - метод відбору кадрів з безпосереднім спілкуванням найманця і роботодавця. Проводиться в різних формах, різними посадовими особами. І може бути кілька разів, в різні дні: особливо для претендентів на високі посади. Але при цьому повинні бути вирішені чотири головні цілі: зібрати докладну інформацію про кандидата для вирішення його долі; дати йому всю відкриту інформацію про роботу; вирішити наскільки добре кандидат впишеться в колектив; в разі прийняття кандидата сформулювати в нього почуття правильності вибору.

*Випробування* - це пряме (на відміну від тесту), безпосереднє дослідження простих властивостей і якостей особистості, тобто властивостей і якостей, які можна спостерігати, бачити безпосередньо. Це виконання певного завдання, пов'язаного з передбачуваною роботою. Застосовується в основному при відборі

робітників.

*Тестування* - це непряме, приховане, завуальоване дослідження складних властивостей і якостей особистості, що не піддаються прямому, безпосередньому спостереженню.

*Автоматизовані експертні системи відбору кадрів* - це різновид тестової форми відбору; роль інтерв'юера при цьому виконує комп'ютер.

*Метод психологічного аналізу* - особливо широко поширений (у США). Від кандидата вимагають: фотографії (в анфас і профіль); анкету (заповнену будинку); лист-заяву, написану від руки (не менше 15 рядків). При цьому: фотографії аналізуються з допомогою фізіономічних таблиць, що містять до 198 окремих ознак; анкета і лист-заявка підлягають графологічний аналіз, в ході якого виявляються 238 ознак для характеристики особистісних параметрів претендента; анкета містить 140 запитань, відповіді на які аналізуються не стільки за змістом, скільки з точки зору стилю і характеру викладу, в яких мимоволі проявляються особистісні особливості кандидата.

*Організаційні методи підвищення якості персоналу*: встановлення оптимального співвідношення різних груп персоналу; оптимальна розстановка (розподіл) персоналу по структурних підрозділах і посадах відповідно до їх спеціальності. Оптимальної розстановці персоналу сприяє і дотримання закономірностей просування по службовій ієрархії керівників.

*Соціально-психологічні методи (організаційно-психологічні методи, или методи організації психологічної підтримки)*. Практика управління персоналом показала, що на тих підприємствах, де між керівниками і підлеглими існують хороші взаємини, ефективність виробництва та рівень кваліфікації працівників вище, а кількість прогулів і плинність кадрів значно нижче, до того ж тут і сильніше прагнення використовувати найбільш сучасні методи виробництва. Такий зв'язок продуктивності з психологією і мораллю. Для здійснення на практиці політики нормальних виробничих відносин в багатьох фірмах і корпораціях реалізуються такі *методи*: створюються спеціальні психологічні групи (приблизно один фахівець на шістьдесят працівників); такі групи несуть відповідальність за встановлення здорових відносин;



це вимагає певних витрат (фізичних, матеріальних, моральних), - але вони окуповуються; зарубіжні фахівці, також схиляються і до висновку, що здорові виробничі відносини не можуть бути встановлені і без твердого керівництва; встановлення свідомої дисципліни, - теж соціально - психологічний метод підвищення якості трудового колективу.

### **Орієнтовна тематика контрольних питань**

- 1) Особливості персоналу як об'єкта управління.
- 2) Сутність поняття “персонал”.
- 3) Сутність менеджменту персоналу.
- 4) Місце менеджменту персоналу
- 5) Надати визначення понять: «Професія», «Спеціальність», «Кваліфікація».
- 6) Визначити соціально-психологічні методи підвищення якості персоналу.
- 7) Основні методи відбору кадрів.
- 8) Встановити зв'язок професіології і професіографії.
- 9) Встановити зв'язок професіограми і псіхограми.
- 10) Визначити схожість та відмінність методів випробування і тестування.

### **Тестові завдання до самоконтролю**

- 1) Сутність менеджменту персоналу є:**
  - а) організація персоналу;
  - б) організація трудового ресурсу;
  - в) організація трудового ресурсу підприємства;
  - г) організація відбору кадрів.
- 2) Методи відбору кадрів це:**
  - а) атестація;
  - б) анкетування;
  - в) адаптація;
  - г) соціально-психологічні методи.
- 3) Під трудовими ресурсами ресурсами розуміють:**
  - а) персонал підприємства;

- б) людський ресурс;
- в) людський фактор;
- г) людський потенціал;
- д) персонал;
- е) кадри;
- ж) робочу силу;
- з) продуктивність праці;
- в) накопичену роботу у формі дійсної праці.

**4) У зміст менеджменту персоналу включають:**

- а) планування трудових ресурсів;
- б) відбір трудових ресурсів;
- в) наймання кадрів;
- г) мотивацію персоналу;
- д) підвищення якості персоналу;
- е) атестацію персоналу.

**5) Місце менеджменту персоналу можливе визначити як:**

- а) форму менеджменту;
- б) функцію менеджменту;
- в) одну з трьох основних складових організації підприємства;
- г) результат еволюції менеджменту.

**6) Професіологія - це:**

- а) метод відбору кадрів;
- б) науку про організацію відбору кадрів;
- в) різновид професіографії;
- г) наука про вибір професії.

**7) Професія - це:**

- а) поняття професіології;
- б) результат поділення праці;
- в) форма спеціальності;
- г) кваліфікація;

**8) Спеціальність – це:**

- а) форма кваліфікації;
- б) різновид професії;
- в) різновид кваліфікації;
- г) рівень кваліфікації;
- д) поняття професіограми;

**10) До особливостей трудового ресурсу можливе віднести:**

- а) зростання якості з часом;
- б) можливість самоорганізації;
- в) можливість організовувати інші ресурси;
- г) найважливіший ресурс.

**11) Оберіть вірну відповідь:**

- а) випробуванні і тестування тотожні методи відбору кадрів;
- б) тестування викривується для відбору менеджерів;
- в) тестування викривується для відбору менеджерів і робітників;
- г) випробування викривується для відбору менеджерів
- д) випробування викривується для відбору робітників.

**12) Продовжите фразу:**

- а) менеджмент персоналу – це організація
- б) професіологія – це;
- в) атестація – це;
- г) професія – це.

**13) Оберіть вірну відповідь:**

- а) менеджмент персоналу – економічна організація виробництва;
- б) менеджмент персоналу – інженерна організація виробництва;
- в) менеджмент персоналу – адміністративна організація виробництва;
- г) менеджмент персоналу – маркетингова організація товару.

**14) Хто вважал людину:**

- а) додатком машини;
- б) соціальною «твариною»;
- в) звичайним ресурсом.

**15) Відбір кадрів - це:**

- а) суто менеджерська категорія;
- б) категорія, тісно пов'язана з соціальними проблемами;
- в) соціальне поняття;
- г) пов'язане з безробіттям.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **Формування й розвиток персоналу**

Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство

Тема 6. Планування та формування персоналу

Тема 7. Розвиток персоналу

Тема 8. Рух персоналу

Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу

**Література [1-4,6-10,12,15-18,]**

### **Термінологічний словник**

*Планування потреб в трудових ресурсах* – це розробка програми відбору трудових ресурсів. Для її розробки необхідне здійснення трьох важливіших процедур: аналіз робіт, описування робіт, специфікація робіт.

*Аналіз роботи* - це дослідження і визначення її складових частин (змісту роботи) та видів умов виконання; джерелами інформації можуть бути безпосередні виконавці роботи і контролери.

*Опис роботи (складових частин і умов виконання)* - це конкретизація результатів проведеного аналізу роботи; включає: назва роботи, склад і послідовність дії працівника по реалізації конкретних завдань; вимоги до професійної підготовки працівника; характеристику умов її виконання (організаційних, технічних, економічних та ін.), права та обов'язки працівника. Опис роботи є основою специфікації, а також створення посадової інструкції, яка теж є переліком основних обов'язків та прав працівника.

*Посадова інструкція* - це документ, в якому відображені: функціональні обов'язки (перелік робіт); права; відповідальність; порядок підпорядкування. Посадова інструкція повинна розроблятися для всіх посад підприємства. Після опису роботи необхідно специфікувати роботу, тобто визначити відповідні адекватні їй вимоги до її виконавцю, тобто дати характеристики працівника.

*Специфікація роботи* - це керівництво для найму. У

специфікацію включаються такі характеристики працівника: освіта (тип його) і освіченість (рівень знань); фізичні дані; зростання вимог; вимоги до зовнішнього вигляду; досвід; здатності (якщо потрібні особливі здібності для якісного виконання роботи, - це обмовляється особливо); інтереси (не тільки до даної роботи, а й хобі); ініціативність і енергійність.

*Адаптація* - найперший крок, що робить працю працівника більш продуктивним. Адаптація піддається управлінню, тобто може бути прискорена. Під адаптацією розуміється процес активного пристосування організму до нових для нього умов функціонування. Адаптація буває професійна та соціальна.

*Професійна адаптація* - це адаптація до самої трудової діяльності: предметів і знарядь праці, технологічних процесів, характеру взаємодії між працівниками, але тільки як фахівцями з приводу тільки праці, виробництва.

*Соціальну адаптацію* можна умовно розділити на соціально-організаційну та соціально-психологічну.

*Соціально-організаційна* пов'язана з усвідомленням: цілей і функцій підрозділів управління; соціально-економічних проблем колективу; з встановленням адаптантов як суб'єкта управління (з усвідомленням адаптантов себе об'єктом управління).

*Соціально-психологічна адаптація* найбільш важлива і найбільш важка, - саме від її успіху залежить плінність кадрів; пов'язана з входженням адаптантов в первинний колектив.

*Підготовка (навчання) кадрів* – це другий метод підвищення якості трудових ресурсів. Ефективність навчання залежить значною мірою від його організації: підбору викладачів; планування навчального процесу; фінансування; навчально-матеріальної бази; методичного забезпечення.

Навчання (підготовка) менеджерів позитивно зарекомендували себе у вітчизняній та світовій практиці. Це: систематичне самостійне утворення (самоосвіта) менеджера; здійснюється за індивідуальним планом, який затверджується його безпосереднім начальником; при цьому рекомендується вивчати передовий досвід, новітні досягнення науки і техніки, наукової організації виробництва, проблеми економіки, права, соціології, педагогіки та ін; так як самоосвіта - службовий обов'язок, то може здійснюватися

і в робочий час; підвищення кваліфікації (короткострокове навчання): може бути з відривом або частковим відривом від роботи (від трьох тижнів до шести місяців); стажування (здійснюється на передових вітчизняних і зарубіжних підприємствах, організаціях з метою освоєння і впровадження високоефективного досвіду організації праці в певному виді спеціальної діяльності; індивідуальну програму і план проведення стажування розробляє фахівець, що направляється на стажування, разом з керівником стажування; виходячи з цілей стажування визначається та її тривалість; про результати стажування працівник звітує перед безпосереднім керівником; аспірантура або докторантура: як правило, цільові, тобто за тематикою проблем підприємства; перепідготовка: в процесі НТП і соціального прогресу базову освіту може втратити своє призначення; відповідні навчальні заклади здійснюють перепідготовку керівників і фахівців з метою оволодіння ними нової спеціальності. Необхідно відзначити в цьому зв'язку, що будь-яким посадовим переміщенням повинні передувати зазначені методи навчання.

*Управління просуванням по службі* - це управління кар'єрою, це переміщення не тільки по вертикалі, а й ротація (переміщення по горизонталі). Здійснюється як відносно робітників, так і - менеджерів.

*Управління просуванням робітників.* Основними формами його є: просування робітників, зайнятих важкою ручною, некваліфікованим працею, монотонною роботою, на професії та робочі місця кваліфікованого і творчої праці; встановлення чергового кваліфікаційного розряду (в межах професії); оволодіння другою або суміжною професією, спеціальністю, призначення бригадиром; висування робітників, які отримали вищу освіту, на посади менеджерів.

*Конфлікт* - це зіткнення потреби і перешкоди на шляху її задоволення. У зміст конфлікту входять два елементи: потреба і перешкода. Конфлікт - це не процес, це стан, ситуація.

*Вирішення конфлікту* - це процес ділове або неділове спілкування, тобто суперечка (деструктивний спосіб вирішення конфлікту).

*Видів конфліктів дуже багато, але можна виділити три*

*основних:* внутрішні, міжособистісні і конфлікти між особистістю і групою. Найбільший інтерес для практики управління представляють міжособистісні конфлікти.

*Методи вирішення внутрішніх конфліктів:* корекція потреб (зокрема - виняток порочних); задоволення потреб.

*Методи вирішення конфліктів між колективами, підприємствами* - це переговори.

*Методи вирішення міжособистісних конфліктів:*

- деструктивний, або придушення, або неділові спілкування;
- компроміс;
- конструктивний, або інтеграція, або ділове спілкування.

*Діловий і емоційний конфлікти.* Ділові конфлікти пов'язані з діловою сферою, сферою виробництва, бізнесу, підприємництва, з потребами ділового характеру. Емоційні конфлікти пов'язані зі специфічною потребою людини - потребою позбутися негативної емоції, яка виникає у людини з різних причин.

*Конфлікт* - це зіткнення потреби та перешкоди на шляху її задоволення. У зміст конфлікту входять два елементи: потреба і перешкоду. *Конфлікт* - це не процес, це стан, ситуація. *Вирішення конфлікту* - це процес ділового або неділового спілкування, тобто спір (деструктивний спосіб вирішення конфлікту).

*Видів конфліктів* дуже багато, але можна виділити три основні: внутрішні, міжособистісні і конфлікти між особистістю і групою. Найбільший інтерес для практики управління представляють міжособистісні конфлікти.

*Методи вирішення внутрішніх конфліктів:* корекція потреб (зокрема - виняток порочних); задоволення потреб.

*Методи вирішення конфліктів між колективами, підприємствами* - це переговори.

*Методи вирішення міжособистісних конфліктів:* деструктивний, або придушення, або неділової спілкування; компроміс; конструктивний, або інтеграція, або ділове спілкування.

*Діловий і емоційний конфлікти.* Ділові конфлікти пов'язані з діловою сферою, сферою виробництва, бізнесу, підприємництва, з потребами ділового характеру. Емоційні конфлікти пов'язані зі специфічною потребою людини - потребою позбутися негативної емоції, яка виникає в людини з найрізноманітніших причин.

## **Орієнтовна тематика контрольних питань**

- 1) Планування потреб в трудових ресурсах.
- 2) Аналіз роботи.
- 3) Опис і специфікація роботи
- 4) Посадова інструкція.
- 5) Адаптація.
- 6) Професійна адаптація.
- 7) Соціальну адаптацію.
- 8) Соціально-організаційна. .
- 9) Соціально-психологічна.
- 10) Підготовка (навчання) кадрів.
- 11) Конфлікт.
- 12) Вирішення конфліктів.
- 13) Види конфліктів
- 14) Методи вирішення внутрішніх конфліктів
- 15) Методи вирішення конфліктів між колективами.
- 16) Методи вирішення міжособистісних конфліктів:
- 17) Діловий і емоційний конфлікти.

## **Тестові завдання до самоконтролю**

- 1) До планування потреб в трудових ресурсах ставляться:**
  - а) аналіз роботи;
  - б) опис роботи;
  - в) специфікація роботи;
  - б) посадова інструкція;
  - в) адаптація.
- 2) Адаптація реалізується у формі:**
  - а) професійна адаптація.
  - б) соціальну адаптацію;
  - в) соціально-організаційна;
  - г) соціально-психологічна;
  - д) аналітичній;
  - в) психологічній.
  - г) індивідуальній.



**3) Конфлікт – це:**

- а) процес;
- б) стан, ситуація;
- в) зіткнення потреби і перепони;
- г) проблема.

**4) Відомі такі методи вирішення міжособистісних конфліктів:**

- а) ухилення;
- б) інтеграція;
- в) диференціація;
- г) компромис;
- д) пригнічення.

**5) Існують такі види конфліктів:**

- а) внутрішні;
- б) між колективами;
- в) міжособистісні;
- г) ділові;
- д) емоційні;
- е) комерційні.

**6) Професійна адаптація пов'язана з пристосуванням до:**

- а) предметів праці;
- б) знаряддя;
- в) людей як носіїв професійного досвіду;
- г) людей як соціальних суб'єктів;
- д) первинного колективу.

**7) Соціальна адаптація пов'язана з пристосуванням до:**

- а) матеріальних умов праці;
- б) первинного колективу;
- в) знаряддя;
- г) предметів праці.

**8) Методи вирішення конфліктів розробили:**

- а) Тейлор;
- б) Файоль;
- в) Томас;
- г) Кілмен;
- д) Джексон;
- д) Фолет.

## РОЗДІЛ 3.

### Управління процесом використання і поведінкою персоналу

Тема 10. Управління робочим часом працівників

Тема 11. Створення сприятливих умов праці

Тема 12. Оцінювання персоналу

Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу

Тема 14. Соціальне партнерство в організації

Тема 15. Ефективність менеджменту персоналу

**Література:**[11-14, 16-18].

### Термінологічний словник

*Контроль результатів.* Мова повинна йти саме про контроль результатів, а не працівників; саме контроль результатів може впливати на якість трудових ресурсів. Розрізняють три мети контролю результатів як методу підвищення якості, розвитку трудових ресурсів - це: адміністративна, інформаційна, мотиваційна.

*Адміністративна мета* формулюється для вирішення питання про: підвищення, переведення, припинення трудового договору.

*Інформаційна мета* - для інформування працівника про те: що конкретно є його сильною і слабкою стороною; в якому напрямку йому необхідно вдосконалюватися (підвищувати якість).

*Мотиваційна мета* - для мотивації працівника та інших працівників шляхом відповідної винагороди.

*Створення сприятливих умов праці, підвищення якості умов праці.* Практика показує, що якість працівника, тобто його кваліфікація, продуктивність безпосередньо залежать від того, що оточує працівника в самому широкому сенсі (тобто матеріальна середу і моральна атмосфера). Останні і є умовами його праці.

*Атестація персоналу* - різновид відбору, це фактично продовження відбору трудових ресурсів, але вже прийнятих працівників, працюючого персоналу. Атестація персоналу (особливо управлінського) проводиться з метою не тільки підвищення ефективності відбору, але й подальшого розвитку

(підвищення якості), розміщення і використання кадрів на виробництві. У цьому сенсі атестація є і методом підвищення якості трудових ресурсів. Атестація - це і метод (форма) оцінки працівників для визначення відповідності займаній посаді.

*Мотивація персоналу* – це процес створення мотивів.

*Мотиви* – це націлені на працю потреби людини. *Потреби* – це відчуття недоліку будь-чого. Мотивація зобов'язана здійснюватись у трьох формах: керівництві, лідерстві і стимулюванні.

*Керівництво* - формальна мотивація, заснована на формальних правах посади, формально записаних в посадовій інструкції. Існують три основні стилі (підходу) до керівництва: авторитарний; ліберальний; демократичний. Вони знайшли своє обґрунтування відповідно в трьох теоріях керівництва: теорії «Х»; теорії «У»; теорії «Z».

*Лідерство* - неформальна мотивація, тобто вона формально не відображена в небудь-яких документах. Суть лідерства впливає з чотирьох основних концепцій, стилів, підходів до лідерства: особистісного; поведінкового; ситуаційного; адаптивного.

*Особистісний підхід* реалізується за допомогою особистісних характеристик морального порядку, моральних якостей, моралі - внутрішнього прояви особистості: ставлення до інших людей, обов'язки до людей, до суспільства.

*Поведінковий підхід* при мотивації здійснюється за допомогою особистої моральної поведінки, дій, вчинків, етикету - зовнішнього прояву особистості: манери поведінки, стилю одягу, мовних оборотів.

*Ситуаційний підхід* - це мотивація з акцентом на конкретну ситуацію, на конкретні обставини можливо навіть на шкоду особистісному і поведінковому підходам.

*Адаптивний підхід* - це варіювання пропорцією, співвідношенням трьох розглянутих вище підходів для їх оптимізації, а значить - збільшення ефекту від їх спільного застосування.

*Стимулювання* - форма мотивації, заснована на безпосередньому впливі на потреби за допомогою стимулів. Стимули - це підсилювачі наявних потреб і збудники нових - це:

висока заробітна плата, премії, комфортні умови праці, можливість кар'єрного росту та інші.

*Теорії стимулювання:* змістовні; процесуальні.

*Змістовні теорії стимулювання:* Маслоу; Макклеланда; Герцберга.

*Процесуальні теорії стимулювання:* «Теорія очікування» і «Теорія справедливості (сприйняття)».

*Методи мотивації:* 1) неекономічні: організаційні; морально-психологічні; 2) методи задоволення основних потреб підлеглого: методи задоволення фізіологічних потреб; методи задоволення потреб в безпеці і захищеності; 3) методи позитивного і негативного підкріплення, гасіння та покарання; 4) методи мотивації жінок; 5) методи мотивації починаючих фахівців; 6) методи мотивації через вдосконалення змісту праці; 7) методи мотивації через комфортні умови праці; 8) економічні методи мотивації.

*Ефективність менеджменту* - це, головним чином, ефективність менеджменту персоналу, це ефективність діяльності кадрових служб. Для оцінки ефективності менеджменту виділяють чотири групи показників: економічні, організаційні, психологічні і непрямі (в тому числі, економічні та соціальні).

*Економічні показники:* співвідношення результатів і витрат (витрат) на забезпечення кваліфікованою робочою силою; співвідношення витрат на окремі напрями діяльності і результатів; співвідношення витрат на кадрові програми і результатів; відносини бюджету підрозділів управління персоналом до їх чисельності.

*Організаційні показники:* показник кількісної укомплектованості кадрами-відповідності чисельності працівників і числа робочих місць; показник якісної укомплектованості кадрами-відповідності професійно-кваліфікаційних характеристик працівників вимогам (характеристикам) робочих місць.

*Психологічні показники:* задоволеності роботою в даній організації; задоволеності діяльністю підрозділів управління персоналом.

*Непрямі показники:* плинності кадрів; рівня відмов від участі в чому-небудь (рівня абсентизм); продуктивності праці (як соціального явища); якості продукції (відсотка шлюбу, рекламаций

та інші); кількості скарг працівників; рівня виробничого травматизму та профзахворювань.

*Методи розрахунку економічних показників ефективності менеджменту* ті ж, що і методи розрахунку економічних показників виробництва.

*Методи розрахунку організаційних показників:* кількісної укомплектованості - зіставлення фактичної чисельності працівників з необхідною (розрахунковою), виходячи з трудомісткості операцій; або з плановою чисельністю і з чисельністю, передбаченою штатним розкладом; якісної укомплектованості - зіставлення професійно-кваліфікаційного рівня працівників вимогам займаних робочих місць (посад).

*Методи розрахунку психологічних показників:* задоволеності (обидва показники) - анкетування або інтерв'ювання працівників соціально-психологічною службою підприємства.

*Методи розрахунку непрямих показників:* в основному - метод обліку.

### **Орієнтовна тематика контрольних питань**

- 1) Три цілі контролю результатів.
- 2) Створення сприятливих умов праці.
- 3) Атестація персоналу.
- 4) Мотивація персоналу. Поняття «Мотиви». Поняття «Потреби»
- 5) Керівництво: три основні стилі (підходи) до керівництва: авторитарний; ліберальний; демократичний. Теорії «Х», «У», «Z».
- 6) Лідерство: чотири основні концепції, стилі, підходи до лідерства: особистісний; поведінковий; ситуаційний; адаптивний.
- 7) Стимулювання. Стимули. Теорії стимулювання: змістовні; процесуальні.
- 8) Змістовні теорії стимулювання: Маслоу; Макклеланда; Герцберга.
- 9) Процесуальні теорії стимулювання: «Теорія очікування» і «Теорія справедливості (сприйняття)».

## Тестові завдання до самоконтролю

**1) Атестація персоналу – це:**

- а) метод відбору кадрів;
- б) метод підвищення якості кадрів;
- в) контроль результатів.

**2) Мотивація персоналу - це:**

- а) процес створення мотивів;
- б) процес створення стимулів;
- в) процес впливу на потреби;
- г) немає правильної відповіді.

**3) Керівництво - це:**

- а) управління;
- б) стимулювання;
- в) форма мотивації;
- г) неформальна мотивація.

**4) Лідерство - це:**

- а) формальна мотивація;
- б) керівництво;
- в) реалізація теорії «Х»;
- г) теорія «У».

**5) Стимулювання – це:**

- а) неформальна мотивація;
- б) реалізація теорії «Z»;
- в) реалізація ситуаційного підходу;
- г) безпосередній вплив на потреби.

**6) Ефективність менеджменту визначають показники:**

- а) економічні;
- б) організаційні;
- г) психологічні;
- д) непрямі.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України "Про оплату праці" // Урядовий кур'єр, 1995.
2. Закон України "Про зайнятість" // Урядовий кур'єр, 1991. 5.
- Закон України "Про колективні договори і угоди". Закони України. Том 6. - К., 1996. С.5-11.
3. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)". Закони України. Том 15. - К., 1999. С.332-343.
4. Закон України "Про оплату праці". Закони України. Том 8. - К., 1997. С.210-218.
5. Закон України "Про охорону праці". Закони України. Том 4. - К., 1996. С. 114-133.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 304 с.
7. Бирман Л.А. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Дело, 2004. – 208 с.
8. Довгань Л.Є. Праця керівника або Практичний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: "ЕксОб", 2002. – 384 с.
9. Карнегі Дейл. Як завойовувати друзів та впливати на людей. – Харків: Промінь, 2001. – 560 с.
10. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
11. Класифікатор професій ДК 003-95. – К.: Держстандарт України, 1995.
12. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. -К.: КНЕУ, 1998.
13. Кулицький С.П. Організації інформаційної діяльності у сфері управління: Навчальний посібник. – К.: МАУП, 2002. – 224 с.
14. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. – 311 с.
15. Петюх В.М. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2000.
16. Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 296 с. – (Серия "Высшее образование).

- 17.Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.: іл.
- 18.Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп.- К.: МАУП, 1999.