

**ВНЗ УКООПСІЛКИ «ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»
Кафедра менеджменту**

Шимановська-Діанич Л.М.

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНОМУ
БІЗНЕСІ**

Опорний конспект лекцій
для студентів спеціальності: “Туризм”
(Частина I)

Полтава 2015

Управління персоналом у туристичному бізнесі

Опорний конспект лекцій для студентів спеціальності “Туризм”

Автор: Шимановська-Діанич Л.М. д.е.н., професор кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Текст лекцій розглянуто і схвалено на засіданні кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»
10 грудня 2015 р., протокол № 6

Рекомендовано до видання і використання в навчальному процесі вченою радою ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

“12” грудня 2015 р.
протокол № 6

ВСТУП

В умовах становлення ринкової економіки в нашій державі особливого значення набуває питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, які дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого підприємства, у тому числі і підприємств туристичного бізнесу.

Нині під час реалізації економічної реформи все більше уваги приділяється підвищенню рівня роботи з персоналом, становленню цієї роботи на міцний науковий фундамент, використанню накопиченого за багато років вітчизняного і зарубіжного досвіду.

Управління персоналом завжди належало до однієї з найскладніших видів людської діяльності, яка вимагає спеціальних знань і без яких неможливе управління. Це особливо важко в умовах ринкової економіки, специфіка якої суттєво впливає на стан ринку праці і на професійну підготовку персоналу.

Спроможність організації ефективно управляти своїми співробітниками є головним джерелом її тривалого процвітання в сучасних умовах, коли йде постійне прискорення технічного прогресу і посилення конкуренції. В свою чергу ця здатність в більшості залежить від компетенції керівників всіх рівнів і спеціалістів по управлінню персоналом: розуміння важливості цієї галузі управління, знання загальних закономірностей поведінки людини в організації, управління сучасними методами управління персоналом.

Ринкове реформування економіки України визначило напрямки корінних змін у сфері управління персоналом та необхідність вивчення їх закономірностей в умовах адаптації до нового середовища господарювання.

Вирішенню даної мети сприяє курс “Управління персоналом у туристичному бізнесі”, який є однією з провідних дисциплін, що вивчаються студентами спеціальності “Туризм”.

Опорний конспект лекцій (частина I) з вище означеного курсу передбачає розгляд трьох тем, які присвячені питанням системного підходу до процесу управління персоналом в сучасній організації, у тому числі і тих, які належать до сфери туристичного бізнесу.

ТЕМА 1. Управління персоналом в системі менеджменту підприємств туристичного бізнесу

ЛЕКЦІЯ 1. Управління персоналом в системі менеджменту підприємств туристичного бізнесу

1. Людський фактор і його роль в розвитку підприємств туристичного бізнесу
2. Трудовий потенціал організації: поняття і структура
3. Система управління людськими ресурсами
4. Цілі, завдання і предмет курсу, його структура і зв'язок з іншими дисциплінами

1. Людський фактор і його роль в розвитку підприємств туристичного бізнесу

Інтереси організації, як господарської системи реалізуються не тільки на ринку праці під час купівлі робочої сили, але і в процесі її споживанні в межах самої організації.

Людський фактор – це головний компонент суспільного розвитку, який створюється через участь людей в процесі створення матеріальних і духовних цінностей, надання соціально необхідних послуг.

Для характеристики людського фактору підприємства використовують такі поняття як “робоча сила”, “трудові ресурси”, “людські ресурси”, “сукупний працівник”.

Розглянемо більш детально ці поняття.

Робоча сила – сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва матеріальних благ.

Фактично – це здатність людини до праці.

Трудові ресурси – все соціально активне населення.

Фактично – це всі фактичні і потенційні працівники, які здатні до праці, т.т. це частина населення яка володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для роботи в сфері суспільно-корисної діяльності. Це частина населення в працездатному віці (чоловіки 16-59 років, жінки – 16-54) за виключенням інвалідів 1-ї та 2-ї групи плюс всі працюючі пенсіонери:

Т.Р. = П.Н. – І(1-ї та 2-ї групи) + Ф.П.П.

Людські ресурси (особистість) – це сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їх трудової діяльності.

Сукупний працівник – це поєднання індивідуальних робочих сил в трудовий колектив.

Таким чином людський фактор треба розглядати як прояв всієї сукупності особистих якостей людини, які впливають на його трудову активність.

Людський фактор – це люди, організацій і установ, об'єднані для спільної діяльності, це суб'єкт суспільного життя, який має соціальну, демографічну, економічну і політичну структуру, і взаємодія яких забезпечує розвиток суспільства.

2.Трудовий потенціал організації: поняття і структура

Вивчення людського фактору призвело до введення такого терміну як “трудовий потенціал”. Його використовують для характеристики терміну “людський фактор” в об'ємному визначенні, як в масштабах всього суспільства, так і в межах одного підприємства.

На відміну від трудових ресурсів – **трудовий потенціал** – це конкретні працівники, можливість використання яких у виробництві є відомою.

Трудовий потенціал поділяється на трудовий потенціал працівника і організації – ТПП і ТПО.

ТПП – сукупна здібність фізичних і духовних якостей окремого працівника, досягти в заданих умовах певних результатів його виробничої діяльності з одного боку, і здатність удосконалюватись в процесі праці – з іншого боку.

ТПП включає в себе:

- психофізіологічний потенціал – здатність і схильність людини, стан її здоров'я, працездатність, тип нервової системи
- кваліфікаційний потенціал – обсяг, глибина, різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, які обумовлюють здатність працівника до праці певного змісту і складності
- особистий потенціал – рівень громадянської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці.

ТПО – це сукупність працездатних працівників, які можуть працювати в організації за наявності необхідних організаційно-технічних умов.

Структура ТПО – це співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних і інших характеристик груп працівників і взаємостосунки між ними.

ТПО включає в себе такі компоненти: кадровий, професійний, кваліфікаційний і організаційний.

Кадрова складова – професійні знання, вміння і навички, а також пізнавальні здібності.

Професійна складова – вимоги до робочих місць, функціональний зміст трудових операцій.

Кваліфікаційна структура – зміни в трудовому потенціалі (зростання вмінь, знань, навичок), зміни в особистості.

Організаційна складова – ефективність функціонування трудового колективу і ефективність використання робочої сили.

Весь трудовий потенціал поділяється на дві категорії **“кадри”** і **“персонал”**.

Кадри – це соціально-економічна категорія, яка включає в себе постійний штатний склад працівників, певної кваліфікації, які пройшли професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями або досвідом роботи у вибраній сфері діяльності.

Персонал – більш широке поняття ніж кадри. Це весь особовий склад організації, це постійні або тимчасові працівники, представники кваліфікованої і некваліфікованої праці.

Диференціацію понять які визначають людський фактор в організації можна представити у вигляді піраміди (Рис.1.):

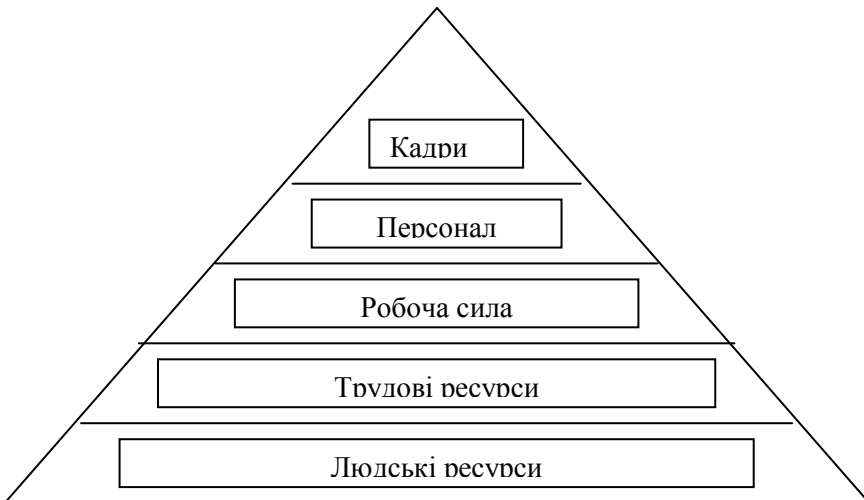


Рис.1. Складові людського фактору в організації

Таким чином, не зростання технічного рівня визначає зараз економічний потенціал підприємств, а людський фактор. Тому основною проблемою є проблема активізації людського фактора завдяки формуванню процесу управління ним.

На даний час можна виділити *три напрямки активізації людського фактору*:

- спроба впровадити системи управління і заохочення за кінцеві результати роботи в дусі американської раціональної школи управління;
- вивчення прикладів впровадження японських систем управління на підприємствах;
- здійснення розробки теорії організаційної культури як самостійної європейської теорії управління колективом працівників.

Всі ці напрямки поєднуються в тому, що питання про управління людськими ресурсами розглядається як обов'язкова функція керівників підприємств.

Таким чином поняття “людський фактор” відображає особливий статус особистості в сучасному суспільстві який знаходиться в певних взаємостосунках з технічними, економічними факторами виробництва. Але при цьому, робоча сила це особливий фактор виробництва, який:

- може відмовитись від умов праці
- може звільнитись за власним бажанням
- може бастувати і протестувати
- може змінювати ефективність праці без зв'язку з її умовами
- може переучуватись, змінювати спеціальність
- прив'язаний територіально
- має соціальну неоднорідність
- знає, що втрати на робочу силу – предмет переговорів
- взаємозамінний з капіталом.

3. Система управління людськими ресурсами

В цілому в державі система управління людськими ресурсами включає в себе такі підсистеми (Рис.2.):

1. **Управління трудовими ресурсами** – забезпечує процеси формування кадрового потенціалу за рахунок організації:
 - А) *управління демографічними процесами* (оптимальне відтворення населення, планування трудових ресурсів, соціальне прогнозування)
 - Б) *управління освітою* (загальноосвітня підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації) *і професійною орієнтацією*
 - В) *управління соціальним розвитком* (покращання праці і побуту, піклування про здоров'я людей, використання вільного часу)
2. **Управління робочою силою** – забезпечує процеси розподілу людським ресурсів за рахунок організації:
 - А) *управління зайнятістю* (створення робочих місць, первинний розподіл і перерозподіл трудових ресурсів)
 - Б) *управління працею* (оплата праці, раціоналізація робочих місць, матеріальне і моральне стимулювання, організація і умови праці)
 - В) *управління соціальною роботою* (соціальне забезпечення, турбота про пенсіонерів, ветеранів праці)
3. **Управління персоналом** забезпечує процеси раціонального використання людських ресурсів в конкретній організації, регіоні, галузі за рахунок організації підбору, підготовки, розміщення і виховання персоналу робочих, службовців, спеціалістів і керівників.
4. **Управління кадрами** забезпечує ті ж процеси але тільки відносно постійного кваліфікованого складу працівників



Рис.2.Схема комплексної системи управління людськими ресурсами

4. Цілі, завдання і предмет курсу, його структура і зв'язок з іншими дисциплінами

Реалізація курсу на проведення радикальної економічної реформи, активної соціальної політики, на демократизацію суспільства в період переходу до ринкових відносин пов'язана з підвищенням ролі людського фактору. Особливу важливість в сучасних умовах мають питання роботи з кадрами, які є складовими людського фактору розвитку суспільного виробництва.

Саме тому оволодіння основами кадрової роботи, основними принципами і методами є важливими для організаторів діяльності підприємств-менеджерів.

Основна мета курсу “Управління персоналом у туристичному бізнесі”- сприяння формуванню у майбутніх спеціалістів розуміння важливості правильної, науково-обґрунтованої роботи з людьми, підвищенню престижу кадрових служб і в кінцевому результаті - підвищення ефективності використання людського фактору в діяльності будь-яких підприємств, у тому числі і тих, що задіяні у сфері туристичного бізнесу.

Цілі і завдання курсу:

-дати основну уяву про систему управління персоналом, його структуру та класифікацію, всі етапи управління персоналом в їх логічному взаємозв'язку і послідовності;

-розглянути основні питання планування і організації роботи кадрових служб, ведення кадрового діловодства;

-засвоїти основні принципи і методи кадрових технологій: підбору і підготовки кадрів управляючих підприємством і персоналом, світовий досвід роботи з персоналом;

-отримати знання з питань професійної орієнтації, організації роботи з кадрами управління, основні форми та види розвитку персоналу: навчання персоналу, планування ділової кар'єри, закордонний досвід.

Предметом курсу “Управління персоналом у туристичному бізнесі» є вивчення взаємостосунків які виникають між працівниками в процесі діяльності з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування соціально-економічної системи.

Структура навчального процесу з курсу “Управління персоналом у туристичному бізнесі” передбачає 189 годин аудиторного та позааудиторного навантаження, в тому числі 34 години - лекції і 30. годин - практичні заняття. Самостійна робота - 63 години. Підсумком вивчення даного курсу є виконання залік.

ЛЕКЦІЯ 2. Персонал підприємств туристичного бізнесу: сутність, класифікація та концепції управління

1. Зміст поняття “персонал організації”, його класифікація
2. Структура персоналу
3. Концепції управління персоналом: еволюція і сучасність

1. Зміст поняття “персонал організації”, його класифікація

Термін “**кадри**” прийшов в управлінську термінологію з армійського лексикону, де він визначав групу професійних військових.

В англійських країнах звичним є використання в такому значенні терміну “**персонал**”.

Термінологічні відмінності можуть бути обумовлені також характером і напрямками діяльності. Термін “персонал” найчастіше використовують невеликі фірми (до 100 чоловік). Серед тих, хто користується терміном “людські ресурси” організації з кількістю зайнятих понад 2,5 тис.чоловік.

Персонал організації – це сукупність фізичних осіб, які знаходяться в зв'язках з організацією, як юридичною особою, що

регулюються договором найму. Це можуть бути не тільки наймані працівники, але й фізичні особи – власники і співвласники організації, якщо вони крім частини доходу отримують відповідну оплату за працю.

Особи, які займаються індивідуальною трудовою діяльністю не включаються до складу персоналу.

Основною характеристикою персоналу є його професійно-кваліфікаційна структура. Основною формою класифікації професійно-кваліфікаційної структури персоналу, згідно з офіційною статистикою МОП, є розподіл всіх зайнятих на три групи: **“білі комірці”**; **“сині комірці”**; **працівники сфери обслуговування**

Така класифікація частково використовується і у вітчизняній статистиці, але найбільш характерною є розподіл всіх працівників за такими кваліфікаційними ознаками:

- **за функціями в процесі виробництва**
 - а) робітники
 - б) інженерно-технічні працівники
 - в) службовці
 - г) молодший обслуговуючий персонал
 - д) учні
 - є) охорона
- **за характером фактичної діяльності**
залежно від посади
- **за принципом участі працівників у технологічному процесі**
 - а) робітники – основні і допоміжні
 - б) інженерно-технічні працівники – керівники, спеціалісти, технічні виконавці
- **за терміном роботи**
 - а) постійні
 - б) сезонні
 - в) тимчасові
- **за принципом взаємодії працівників у процесі управління**
 - а) управлінський персонал
 - б) виробничий персонал

Управлінський персонал в свою чергу поділяється на керівників, спеціалістів і технічних виконавців.

З метою обліку витрат по видах призначення робіт виникла (вперше на ВАЗі) класифікація, яка поділяє робітників (**виробничий персонал**) залежно від участі у виробництві основної продукції (Табл.1.)

Таблиця 1. Класифікація виробничого персоналу

Категорія А	Категорія В	Категорія Са	Категорія Св	Категорія Д
Виробничі робітники основного виробництва, що створюють продукцію, яка є метою всього виробництва	Допоміжні робітники, що обслуговують робочі місця робітників категорії А (наладники, контролери, підсобні робочі і т.ін.)	Робітники, що зайняті виготовленням, ремонтом і обслуговуванням засобів праці (інструмент, технологічне обладнання і т.ін.)	Робітники, що зайняті на роботах, які належать до категорії В, але обслуговують робочі місця категорії Са	Робітники загальнозаводських служб і загальнозаводського обслуговування (лабораторія, зв'язок і т.ін.)

Деталізація **управлінського персоналу** представлена у таблиці 2, у порівнянні з аналогічною деталізацією в США.

Таблиця 2. Деталізація управлінського персоналу

Україна	США та інші держави
Керівники підприємств та їх заступники	Top-management – президент, віцепрезидент, члени правління і т.д.
Керівники структурних підрозділів	Middle-management – керівники управлінь і самостійних підрозділів
Спеціалісти, що здійснюють економічні функції	Lower-management – керівники підвідділів, бюро, майстри і т.ін.
Спеціалісти по інженерно-технічному забезпеченню	Інженерно-технічний персонал і конторські службовці (білі комірці)
Посадові службовці (облік, контроль, оформлення)	Робочі, зайняті фізичною працею (сині комірці)
	Робітники соціальної інфраструктури

документів) Технічні (обробка секретарі, референти і .ін.)	виконавці інформації,	(сірі комірці)
---	--------------------------	----------------

2. Структура персоналу організації

Персонал організації це її важлива структурна частина яка має складну взаємопов'язану структуру. Системний підхід дозволяє розглядати персонал як взаємозв'язок структур, які виділені за різними ознаками (Рис.5.)

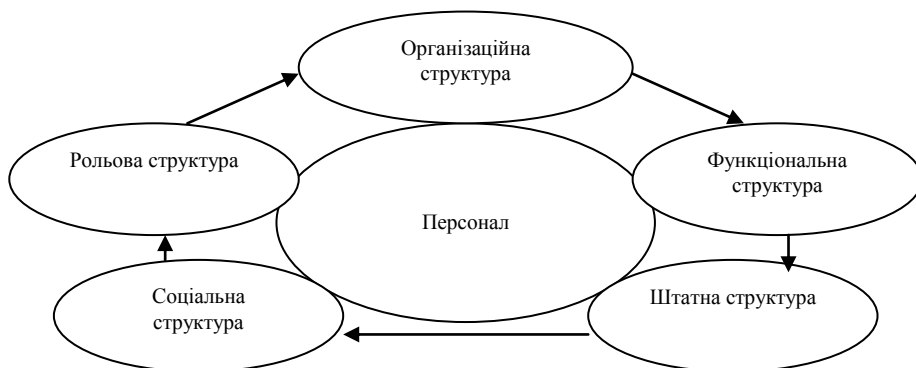


Рис. 3. Структура персоналу

Організаційна структура

Організаційна структура персоналу – це склад і підпорядкованість взаємозалежність ланок управління, яка характеризується через такі поняття:

- **ланка управління** – самостійна частина організаційної структури на певному рівні яка складається з апарату управління і структурних підрозділів
- **апарат (орган) управління** – колектив працівників управляючої системи, який наділений правами координувати діяльність підрозділів, має приміщення, технічні засоби управління, штатний розклад, положення про структурні підрозділи і посадові інструкції

- **структурний підрозділ** – самостійна частина ланки управління (відділ, служба, ділянка), що виконує певні завдання управління, ґрунтуючись на положенні про структурний підрозділ. Існують функціональні і виробничі структурні підрозділи
- **функціональні структурні підрозділи** – самостійна частина апарату управління, яка реалізує завдання певної функції управління (підготовка виробництва, бухгалтерський облік, планування і т.ін.)
- **виробничий структурний підрозділ** – це самостійна частина ланки управління, яка виконує завдання оперативного управління виробництвом і забезпечує випуск продукції в матеріальній формі

Все вище перераховане об'єднується в організаційну структуру управління, до основних з яких належать: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична. Організаційна структура управління складається з двох самостійних органів управління, які виконують певні функції. “Вершиною” є центральний апарат управління підприємством, а “основою” – апарат управління структурними підрозділами (виробництвами, цехами, ділянками і ін.). Кожен орган, в свою чергу складається з двох окремих рівнів – лінійного і функціонального, і організаційна структура будується по рівням управління (Табл.3.)

Таблиця 3. Рівні управління

Номер	Рівень	
	Функціональний	Лінійний
1.	-	Директор підприємства (генеральний директор, президент)
2.	Заступники директора (директора по функціям, віцепрезиденти)	Управляючі виробництвом
3.	Головні спеціалісти, начальники служб (відділів)	Начальники цехів
4.	Начальники бюро, груп	Начальники ділянок
5.	Старші спеціалісти	Старші майстри
6.	Спеціалісти	Майстер-бригадир
7.	Молодші спеціалісти,	Бригадири, ланкові

Функціональна структура

Функціональна структура відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами і характеризується через такі поняття:

- **Функції управління** – особливий вид діяльності, продукт процесу розподілу і спеціалізації праці в сфері управління, що представляє з себе частину процесу управління, яка виділена за певною ознакою. Найбільшого розповсюдження отримала класифікація функцій управління за спільністю предмета управління (якість, праця, зарплата, науково-технічний прогрес, охорона праці) і виробничих ресурсів (трудові, матеріальні, технічні, фінансові і інші). Як правило виділяють від 10 до 25 функцій управління підприємством.

- **Комплекс завдань** – частина функції управління, що виділяється за ознакою основних функцій управління (нормування, планування, облік, контроль, аналіз, регулювання). Комплекс завдань поєднує сукупність завдань, які належать до конкретної функції і, як правило, реалізується невеликим функціональним підрозділом (відділ, бюро, група). Кількість комплексів завдань становить біля 200 для рівня підприємства.

- **Завдання управління** – сукупність організаційно взаємопов'язаних операцій переробки інформації, які здійснюються персоналом за допомогою технічних засобів і результатом виконання яких є прийняття управлінських рішень. В управлінні підприємством вирішується декілька тисяч завдань управління.

- **Операції управління(робота)** – сукупність трудових дій, спрямованих на зміну форми і змісту інформації, які виконуються одним працівником за допомогою певного набору технічних засобів. Операція конкретизує змістовну частину завдання.

Рольова структура

Рольова структура – характеризує колектив за участю в творчому процесі на виробництві, комунікаційними і поведінськими ролями, тобто їх розподілом між окремими працівниками.

Творчі ролі притаманні ентузіастам, винахідниками і організаторам і характеризують активну позицію у вирішенні проблемних ситуацій, пошуку альтернативних рішень і варіабельності мислення.

Комунікаційні ролі визначають зміст і рівень участі в інформаційному процесі, взаємодії в обміні інформацією в процесі прийняття управлінських рішень.

Поведінські і змістовні ролі – характеризують типові моделі поведінки людей на виробництві, в побуті, на відпочинку, роботі, в конфліктних ситуаціях і відіграють важливу роль в колективі.

Основними методами для визначення ролевої структури є соціально-психологічні методи, тестування, нагляд, аналіз біографічних і кадрових даних, матеріали атестації персоналу, результати проведення рольових ігор. Вміння керівника вірно використовувати рольову структуру в управлінні колективом сприяє підвищенню ефективності спільної діяльності колективу, зменшенню деструктивних і психологічних конфліктів, гнучкому застосуванню “мозкового штурму” при прийнятті складних рішень

В таблиці 4 наводяться найбільш характерні творчі, комунікативні і поведінські ролі з їх короткою характеристикою:

Таблиця.4. Рольова структура персоналу

Назва ролі	Зміст ролі
1. Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішень, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здібності поєднувати різні ідеї, розробляє технологію використання висунутих ідей на практиці
Ерудит	Є носієм енциклопедичних знань по широкому колу проблем в минулому і сучасному
Експерт	Володіє здібностями оцінити доцільність тої чи іншої ідеї і дати вірну відповідь при

	обговоренні
Ентузіаст	Особистим прикладом заряджає групу вірою в успіх загальної справи, спонукає інших працювати добросовісно
Критик	Критикує хід і результати роботи групи, дає критичну і досить часто негативну оцінку ідеям, що висуваються
Організатор	Організує роботу групи, пов'язує в процесі "мозкового штурму" роботу окремих членів групи з позицій досягнення кінцевого результату
2. Комунікаційні ролі	
Лідер	Людина, яка має в групі особистий і професійний авторитет, має вплив на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловиробник	Виконує важливу рутинну роботу по фіксації ідей, довідок, думок і складанню підсумкового звіту групи
Зв'язківець	Пов'язує на неформальній міжособовій основі членів групи, іноді конфліктуючих між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
"Сторож"	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи їх важливість або другорядність, доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює пов'язання дій окремих членів групи з точки зору досягнення кінцевої мети в контакт з лідером
Провідник	Людина, яка гарно знає географію і історію району, структуру організації і забезпечує зв'язки групи з зовнішнім середовищем
3. Поведінські ролі	
Оптиміст	Завжди впевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи для виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не впевнений в успіху загальної

	справи, має критичну точку зору, яка найчастіше відрізняється від загальноприйнятої, виглядає “чорною вороною”
Конформіст	Дотримується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, належить до “мовчазної більшості”
Догматик	Дотримується відомих норм, стоїть до останнього на своєму, не погоджується з раціональним рішенням групи
Коментатор	Фіксує і коментує події, які трапляються в житті людей, в світі, на роботі, в спорті і побуті
Кляузник	Збирає і сприяє розповсюдженню чуток, часто не перевірених і невірних. У всьому вбачає особисту образу і готовий писати скарги у всі інстанції
3. Змістовні ролі	
Борець за правду	Є носієм суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль
Суспільник	Захоплюється громадською роботою, придумує і виконує “почини” і “заходи” в робочий час, до своїх обов'язків в робочий час ставиться посередньо
“Важлива птаха”	Напускає на себе “загадковий” важний вигляд, даючи зрозуміти, що він багато знає і має “свою руку”
“Казанська сирота”	Шукає співчуття у оточуючих, скаржитись на своє тяжке становище і незрозуміння в колективі і серед керівництва
“Єрш”	Як правило знаходиться в роздратованому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
“Собі на умі”	Займається переважно особистими справами на роботі, використовуючи при

	цьому своє службове становище
“Ледар”	Не проявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділам), веде пусті балачки
“Наполеон”	Зухвала людина, як правило маленького зросту з великими амбіціями і манією геніальності, невизнаності, з бажанням зайняти керівне крісло, любить постійно розповідати про свої успіхи і досягнення

Соціальна структура

Соціальна структура – вона характеризує трудовий колектив підприємства як сукупність груп, які класифіковані за статтю, віком, національним і соціальним складом, рівнем освітою, сімейним станом.

Найбільш повною є соціальна структура колективу згрупована за 10 ознаками (Рис.4) і представлена за допомогою діаграм (Рис. 5. і 6).

На практиці управління перед проведенням радикальних перетворень (вибір керівника, акціонування, зміни в системі оплати праці і т.ін.) необхідно знати реальне співвідношення сил в колективі з позиції підготовленості до роботи в нових умовах. Для цього необхідно знати структуру колективу за такими ознаками як “прогресивність” і “мотивація”.

За ознакою “прогресивності” трудовий колектив можна розподілити на 3 основні частини:

- передова частина (“мотор”), в яку входять творчі особистості з яко визначеною самомотивацією діяльності
- середня частина (“маховик”), в яку входять працелюбні і сумлінні працівники, мотивовані на матеріальне заохочення
- відстала частина (“корозія”), в яку входять порушники трудової дисципліни і ледарі, схильні до праці тільки під тиском адміністративного примушування

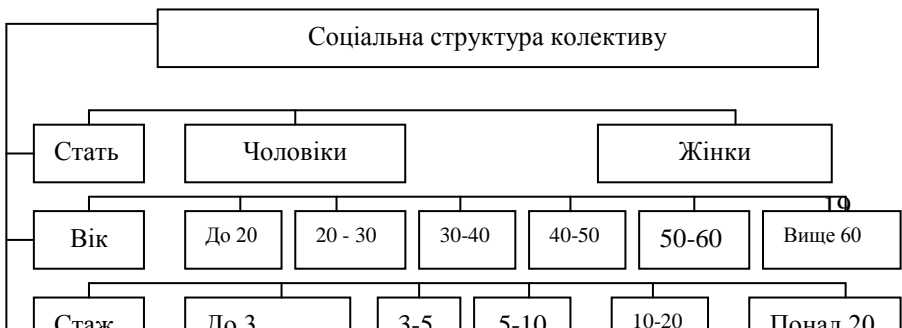


Рис.4. Соціальна структура колективу

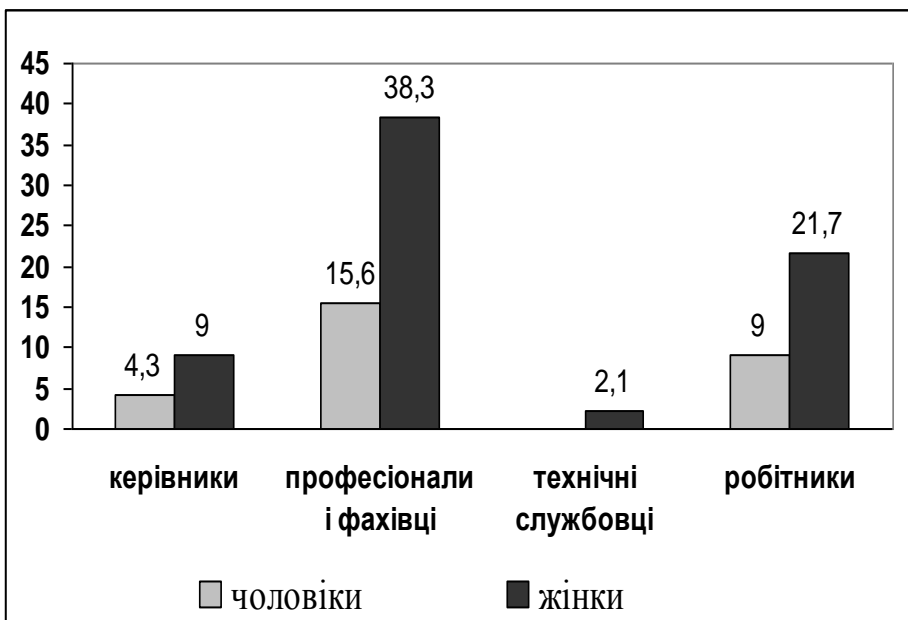


Рис. 5. Характеристика персоналу організації за статтю.

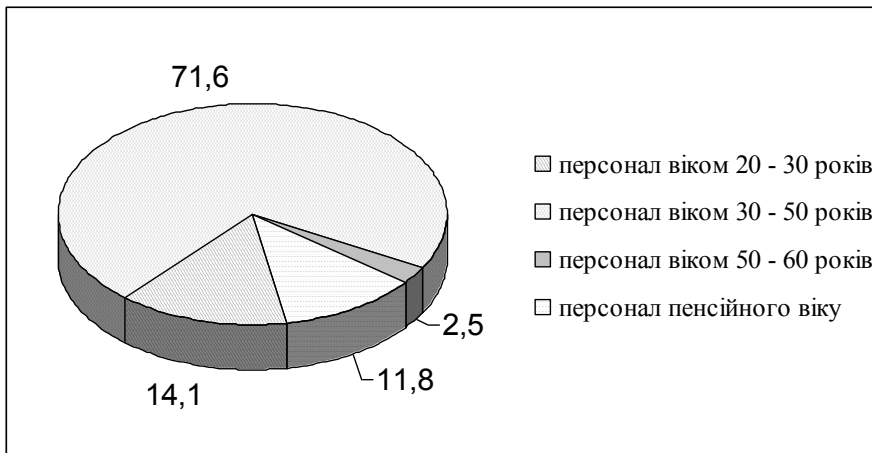


Рис.6. Характеристика персоналу організації за віком працюючих

Штатна структура

Штатна структура визначає кількісно-професійний склад персоналу, розмір оплати праці і фонд заробітної плати працівників. Разом зі штатним розкладом складаються такі документи:

- фонд заробітної плати
- розрахунок чисельності персоналу
- штатний розклад підприємства

Вихідними даними для цього є:

- планові обсяги виробництва
- нормативи чисельності і заробітної плати
- схема організаційної структури управління
- типові штатні розклади

Розрахунок фонду заробітної плати дозволяє обґрунтувати витрати по заробітній платі як в абсолютній величині, так і у вигляді питомої ваги у вартості продукції. Розрахунок фонду заробітної плати проводиться за формулою:

$$\text{Фзп} = \text{Нзп} \times \text{Оп} / 100 \text{ (грн)}$$

Де: Фзп – фонд заробітної плати працівників, грн.

Нзп – норматив фонду заробітної плати у % до вартості продукції (робіт, послуг)

Оп – плановий обсяг випуску продукції, грн.

Важливе значення має точність нормативу заробітної плати у вартості продукції на який великий вплив має галузь народного господарства, тип виробництва і інші фактори. Рекомендують нижній і верхній кордон нормативів заробітної плати (в%) для різних типів підприємств в обсязі товарної продукції (виручки):

- промислові підприємства – 15-30
- будівельні підприємства – 20-35
- комерційні підприємства – 25-40
- заклади освіти – 30-50
- науково-консалтингові фірми – 40-60

Розрахунок чисельності персоналу проводиться для визначення загальної чисельності працівників підприємства згідно з галузевими нормативами чисельності працівників на 1 млн.грн. продукції залежно від обсягу її випуску:

$$\mathbf{Чп = Нп \times Оп}$$

Де: Чп – загальна чисельність працівників, чол.

Нп – норматив чисельності працівників на 1 млн.грн. продукції, чол..млн.грн

Оп – обсяг випуску продукції (виручка), млн.грн.

Чисельність управлінського персоналу розраховується за аналогічною формулою.

Розрахункові значення чисельності і фонду заробітної плати підприємства необхідно розділити між апаратом управління і виробничими підрозділами за допомогою коефіцієнта централізації:

$$\mathbf{Чуп = Кц \times Чп}$$

$$\mathbf{Фуп = Кц \times Фзп}$$

Наприклад: Планова виручка будівельного підприємства – 2000 млн.грн. Норматив фонду заробітної плати – 27%, коефіцієнт централізації – 0,3.

$$\mathbf{Фзп = 27 \times 2000 \div 100 = 540 \text{ млн.грн}}$$

$$\mathbf{Фуп = 0,3 \times 540 = 162 \text{ млн.грн}}$$

Штатний розклад підприємства визначає склад структурних підрозділів, перелік посад працівників, місячні посадові оклади і персональні надбавки, а також загальну чисельність і фонд заробітної плати по апарату управління підприємством (табл.5.)

Таблиця 5. Штатний розклад підприємства

	Назва	Кіль-	Місяч-ний	Персо-	Ітого	Номер і
--	-------	-------	-----------	--------	-------	---------

	підрозділ в і посад	кільсть штат- них оди- ниць	посадо- вий оклад, грн.	нальна надбав -ка, грн.	зарпла -та, грн.	дата наказу
1. Керівництво підприємства						
01	Директор підприєм- ства	1	200	-	200	№1, від 03.01.97.
02	Заступни к директора по виробниц тву	1	175	20	195	№1, від 03.01.97
03	Заступни к директора по комерції	1	160	10	175	№1, від 03.01.97
	Ітого:	3	535	30	565	
2. Спеціалісти при керівництві						
04	Секретар- референт	1	100	20	120	№2, від 03.01.97
05	Юрискон сульт- кадровик	1	100	20	120	№2, від 03.01.97
	Ітого:	2	200	40	240	
3. Виробничо-технічний відділ						
06	Начальни к відділу	1	100	40	140	№3, від 03.01.97
07	Економіс т по плануван ню	1	60	20	80	№3, від 03.01.97
08	Програмі ст-	1	60	-	60	№3, від 03.01.97

	оператор					
09	Інженер-диспетчер	1	50	-	50	№3, від 03.01.97
10	Інженер по новій техніці і якості	1	60	10	70	№3, від 03.01.97
	Ітого:	5	330	70	400	
	Всього по підприємству	40	2400	400	3200	
	В розрахунку на 1 працівника	1	70	10	80	

3. Концепції управління персоналом.

У теорії менеджменту використовується достатня кількість термінів, що відображують участь людей у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, колектив, команда, соціальний розвиток, людські відношення і ін. Виділяючи в якості основного об'єкта людину, вони розкривають різноманітні аспекти проблеми управління персоналом і підходи до її вирішення. Розглянемо більш докладно деякі сучасні концепції управління персоналом.

Відомий вчений в галузі менеджменту Л.И.Евенко вважає, що сталася зміна чотирьох концепцій ролі персоналу у виробництві :

- **Використання трудових ресурсів із кінця XIX в. до 60-х рр. XX.** Замість людини у виробництві розглядалася лише її функція - праця, що вимірюється витратами робочого часу і зарплатою. На Заході ця концепція знайшла відображення у марксизмі і тейлоризмі, а в СРСР - в експлуатації праці державою.

- **Управління персоналом.** Науковою основою цієї концепції, що розвивалася з 30-х рр., була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль - посада, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).
- **Управління людськими ресурсами.** Людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як ресурс, що не можна відновити - елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудова функція, соціальних відношень, стану працівника). У практиці діяльності нашої держави ця концепція використовується фрагментарно більше 30 років і в роки перебудови мала розповсюдження в “активізації людського фактора”.
- **Управління людиною.** Відповідно до цієї концепції людина - головний суб'єкт організації й особливий об'єкт управління, що не може розглядатися як “ресурс” . Виходячи з бажань і здібностей людини повинні будуватися стратегія і структура організації. Засновниками даної концепції вважаються лідери японського менеджменту К.Мацусита, А.Морита. Проте вона тісно зв'язана з концепцією всебічного розвитку особистості .

Сучасні погляди на управління персоналом тісно пов'язуються з управлінням людиною з позиції теорії людських відношень.

Англійський професор С.Ліз відзначає сім стратегічних напрямків у роботі з персоналом: зниження питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції й оплати праці працівників; працівники - це ресурс, що необхідно максимізувати; нерозривний зв'язок стратегії підприємства і стратегії управління персоналом; розвиток організаційної культури; “японізація” методів управління персоналом; управління персоналом - стратегічна функція; використання моделей управлінського вибору в роботі з персоналом.

Аналізуючи викладені вище концепції , можна узагальнити підходи до управління персоналом. У багатьох публікаціях відзначають два полюси ролі людини в суспільному виробництві:

- **людина як ресурс виробничої системи** - важливий елемент процесу виробництва й управління;

- **людина як особистість** із потребами, мотивами, цінностями, відношеннями - головний суб'єкт управління.

Інша частина дослідників розглядає персонал із позиції теорії підсистем, у якій працівники виступають у якості найважливішої підсистеми. Можна виділити дві групи систем:

- економічні, в яких головними є проблеми виробництва, обміну, розподілу і споживання матеріальних благ, а персонал розглядається як трудовий ресурс або організація людей (колектив);
- соціальні, в яких основними є питання взаємостосунків між людьми, соціальні групи, духовні цінності й аспекти всебічного розвитку особистості, а персонал розглядається як головна система, що складається з неповторних особистостей.

Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, що входить у певні соціальні групи. Сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншої сторони на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відношень.

Основою концепції управління персоналом організації в сучасних умовах є зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формувати і спрямовувати їх відповідність до завдань, які стоять перед організацією.

Головне всередині організації – працівник, а за її межами – споживачі продукції і послуг.

Тому, вирішуючи проблеми управління персоналом в організації в першу чергу необхідно пам'ятати про **специфіку людських ресурсів**, а саме:

- люди мають інтелект, їх реакція на зовнішній вплив емоційно-свідома, а не механістична, а це означає, що процес взаємодії між організацією і співробітниками повинен бути двостороннім;
- люди на відміну від інших ресурсів здатні до постійного удосконалення і розвитку;
- трудова діяльність людини проходить в сучасному суспільстві 30-50 років, відповідно взаємостосунки людини і організації носять довготривалий характер;

- на відміну від інших ресурсів люди приходять в організацію свідомо, з певними цілями і чекають від організації допомоги в реалізації своїх цілей;
- управління людськими ресурсами представляє з себе особливий вид діяльності, який вимагає виконання спеціальних функцій і наявності особливих якостей у тих людей, які займаються цією діяльністю.

ЛЕКЦІЯ 3. Системний підхід до управління персоналом підприємств туристичного бізнесу

1. Система управління персоналом підприємств туристичного бізнесу
2. Напрями управління персоналом
3. Методи управління персоналом

1. Система управління персоналом підприємств туристичного бізнесу

Управління персоналом – система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Управління персоналом – різноманітна діяльність спеціальних функціональних служб організації і лінійних керівників, відповідних виробничих підрозділів, спрямована на реалізацію цілей стратегічного розвитку організації і виконання тактичних завдань по найбільш ефективному використанню зайнятих на підприємстві працівників.

У функціональному плані – це всі завдання і рішення, які пов'язані з роботою в галузі кадрів (підбір, їх використання, розвиток, оплата праці і т.ін).

В організаційному плані – це всі особи і інститути, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Разом все це складається в загальну систему управління персоналом.

Як і в будь-якій системі в системі управління персоналом є суб'єкт і об'єкт управління.

Об'єкт – весь персонал організації а **суб'єкт** – функціональний апарат, різні суспільні і громадські організації.

Зупинимося більш детально на характеристиці суб'єкта управління.

Лінійні керівники несуть пряму відповідальність за досягнення цілей організації і відповідно уповноважені приймати рішення про те, як використовувати персонал, що знаходиться в його розпорядженні.

Функціональні служби не мають таких повноважень, їх роль полягає в тому, щоб підтримувати діяльність лінійних підрозділів і давати експертні поради лінійним керівникам з метою підвищення ефективності рішень, які вони приймають.

Служби, відділи людських ресурсів (кадрів) належать до функціональних підрозділів, співробітники, яких не приймають участі в основній діяльності організації. Тому, основні рішення в галузі управління персоналом – прийом на роботу, звільнення, призначення на нову посаду, навчання і т.ін приймаються тими керівниками, яким підпорядковуються працівники. Співробітники відділу кадрів (відділу людських ресурсів) виступають як експертні радники лінійних керівників.

Така ситуація призводить до виникнення конфлікту взаємостосунків між цими підрозділами і розвитку двох тенденцій – ігноруванню функціональної експертизи і підміні лінійних керівників функціональними.

Перша тенденція проявляється в тому, що лінійні керівники відмовляють відділу людських ресурсів в праві приймати участь в управлінні, не враховують професійну експертизу.

Друга тенденція – лінійні керівники делегують відділу людських ресурсів право прийняття рішень по всьому спектру питань управління персоналом або по значній їх кількості.

Усунення протиріч між лінійними і функціональними підрозділами можливе тільки за рахунок знаходження оптимального співвідношення між делегуваннями відділу людських ресурсів певних повноважень в галузі прийняття рішень і збереження частини найбільш важливих рішень у виключній компетенції лінійного керівника на кожному ієрархічному рівні.

Все це знайшло своє відображення у **концепції подвійної або спільної відповідальності**. Сутність полягає в тому, що відділ людських ресурсів вирішує цю проблему за рахунок створення загальних умов, які б сприяли реалізації потенціалу кожного співробітника і здійснення контролю за їх використанням. Це різноманітні системи, програми, процедури. Лінійні керівники здійснюють щоденне управління людьми, тобто примушують ці системи працювати.

2. Напрями управління персоналом

Реалізація стратегічних завдань і короткотермінових планів розвитку будь-якої організації передбачає виконання персоналом певних дій – виробничих функцій. Ефективність використання кожного працівника залежить від його здібностей виконувати певні функції і від мотивації.

На мотивацію персоналу і його здібності впливає багато факторів – винагорода, оцінка, професійний розвиток, перспективи професійного розвитку і т.ін.

Тому, відповідно, управління людськими ресурсами полягає в підборі і збереженні необхідного для організації персоналу, його професійному навчанні і розвитку, оцінці діяльності кожного працівника.

Незалежно від видів діяльності, які здійснюють різні організації, кожна з них в роботі з людськими ресурсами вирішує одні й ті ж самі основні завдання у однакових напрямках (Рис.7.).

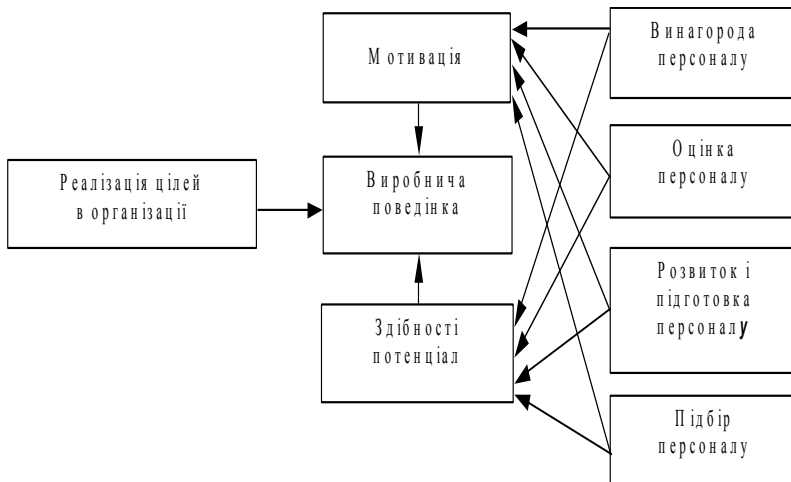


Рис.7. Напрями управління персоналом організації

По-перше, кожна організація залучає необхідних для досягнення її цілей людські ресурси.

По-друге, кожна організація проводить “навчання” своїх співробітників.

По-третє, організації здійснюють оцінку участі кожного зі своїх співробітників в досягненні своїх цілей.

По-четверте, кожна організація, в тій чи іншій формі винагороджує своїх співробітників, т.т. компенсує витрати часу, енергії і інтелекту.

3.Методи управління персоналом

Методи управління персоналом це способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва. Всі методи поділяють на три групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (Рис.8.)



Рис.8. Методи управління персоналом

ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

ЛЕКЦІЯ 4. Цілі і функції системи управління персоналом підприємств туристичного бізнесу

1. Цілі системи управління персоналом
2. Завдання системи управління персоналом
3. Принципи побудови системи управління персоналом

1. Цілі системи управління персоналом

До останнього часу саме поняття “управління персоналом” в нашій управлінській практиці було відсутнє. Правда, управління кожної організації мало функціональну підсистему управління персоналом та соціальним розвитком колективу, але більшу частину роботи по управлінню персоналом виконували і виконують лінійні керівники підрозділів.

Основним структурним підрозділом по управлінню персоналом в організації ,був і на більшості організацій залишається, відділ кадрів , на який покладено виконання функцій по найму і звільненню працівників, також організацію їх навчання, підвищення кваліфікації та професійної підготовки.

Ці відділи, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні. В силу цього вони не виконують цілий ряд важливих завдань по управлінню персоналом і забезпеченню нормальних умов їх роботи. Серед них такі найважливіші як: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин; стосунки між керівником і підлеглими; управління виробничими і соціальними конфліктами та стресами; інформаційне забезпечення системи управління персоналом; управління зайнятістю; оцінка і підбір кадрів; аналіз кадрового потенціалу і потреб в кадрах; професійна і соціально-психологічна адаптація робітників; управління трудовою мотивацією; регулювання трудових питань; додержання вимог психофізіології, ергономіки та естетики праці.

Якщо раніше, в умовах командно-адміністративної системи ці завдання розглядалися як другорядні то при переході до ринку вони висуваються на перший план і в їх вирішенні зацікавлена кожна організація.

Управління персоналом – багатогранний і винятково складний процес, який має свої специфічні особливості і закономірності. А тому, знання їх вкрай необхідне керівникам і спеціалістам сучасних організацій, працівникам служб управління персоналом для постійного забезпечення росту ефективності, якості роботи, підвищення продуктивності праці.

Системний підхід, при цьому, відображає взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом і полягає в розробці відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи робіт з персоналом в організації.

При переході до ринку проходить повільний перехід від ієрархічного управління, жорстокої системи адміністративного впливу, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових взаємовідносин, відносин власності, яка базується на економічних методах. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритету цінностей. Головне в організації – працівник, а за її межами – споживач продукції. Необхідно повернути свідомість працюючого до споживача, а не до марнотратства, до ініціативи, а не до бездумного виконання; перейти до соціальних норм, які базуються на здоровому глузді економічного змісту, не забуваючи про моральність. Ієрархія відійде на задній план, поступаючись місцем культурі та ринку.

В умовах переходу до ринкової економіки управління персоналом повинно набути системності і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових питань, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів в їх сукупності і взаємозв'язку при визначній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід відображає взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом і полягає в розробці кінцевих цілей, визначені шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і

стимулювання системи робіт з персоналом в організації. Принципи системності в роботі з персоналом передбачають, що управління персоналом на підприємстві повинно охоплювати не окремі категорії працюючих, а весь склад персоналу, вирішувати не одномоментні задачі, а проблеми, що безпосередньо виникають в діяльності робітника: від його прийняття на роботу, в період просування по службі і до останнього дня роботи на підприємстві. Необхідно використовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом, а не випадково прийняте під впливом настрою рішення.

Головним елементом всієї системи управління є персонал, який в один і той же час, може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники організації, підприємства виступають об'єктом так, як вони є виробничою силою, головною складовою будь-якого виробничого процесу. Разом з тим, персонал – це перш за все люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Здатність персоналу одночасно виступати як суб'єктом так і об'єктом управління є головною специфікою, особливістю управління персоналом.

В теперішній час послідовно затверджується новий погляд на робочу силу як на один з основних ресурсів економіки. Він відображає реальне підвищення ролі людського фактору у виробництві, зростання залежності останнього від якості, мотивації і характеру робочої сили, що використовується, в цілому і кожного працівника окремо.

Виходячи з цього, під **управлінням персоналом** за звичай розуміють всю сукупність організаційних заходів, що спрямовані на оптимальне формування колективу і повне використання здібностей у виробничому процесі (політика підбору і найму працівників, розвиток кар'єри, мотивація, заохочення, звільнення з роботи, вихід на пенсію, лідерство в колективі, культура, взаємовідносини і зв'язки, розвиток колективу, творча обстановка, підготовка персоналу, управління конфліктною ситуацією). Для досягнення успіху на ринку організація повинна мати стабільний персонал.

Система управління персоналом, в свою чергу, представляє з себе комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованого на забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи.

Система цілей для управління персоналом може розглядатися з двох сторін. **З однієї сторони**, вона повинна відповідати на запитання: які саме є конкретні потреби працюючих, задоволення яких вони в праві вимагати від адміністрації. **З іншого боку**, ця ж система цілей повинна відповідати й на такі запитання: які цілі по використанню персоналу ставить перед собою адміністрація і які умови вона прагне для цього створити?

Таким чином, ефективність управління персоналом залежать від того, наскільки вказані дві групи цілей не будуть суперечити одна одній. Отже з точки зору працівника підприємства блок соціальних цілей включає в себе завдання по створенню нормальних умов праці і мотивації співробітників (Рис.9.), а з точки зору адміністрації цей же блок цілей повинен включати до себе цільові завдання і умови для їх вирішення (Рис.10.).

При уважному розгляді обох гілок блоку соціальних цілей (персоналу і адміністрації) можна зробити висновок, що цільові завдання не суперечать одна одній. Це в свою чергу, створює об'єктивну основу ефективних взаємовідносин даних суб'єктів для досягнення загальних цілей. І хоч головною метою на рисунку 10. визначено прибуток підприємства, важливим моментом в методології управління персоналом є усвідомлення того фактору, що однією з основних умов реалізації цілі є потреби людини на підприємстві.

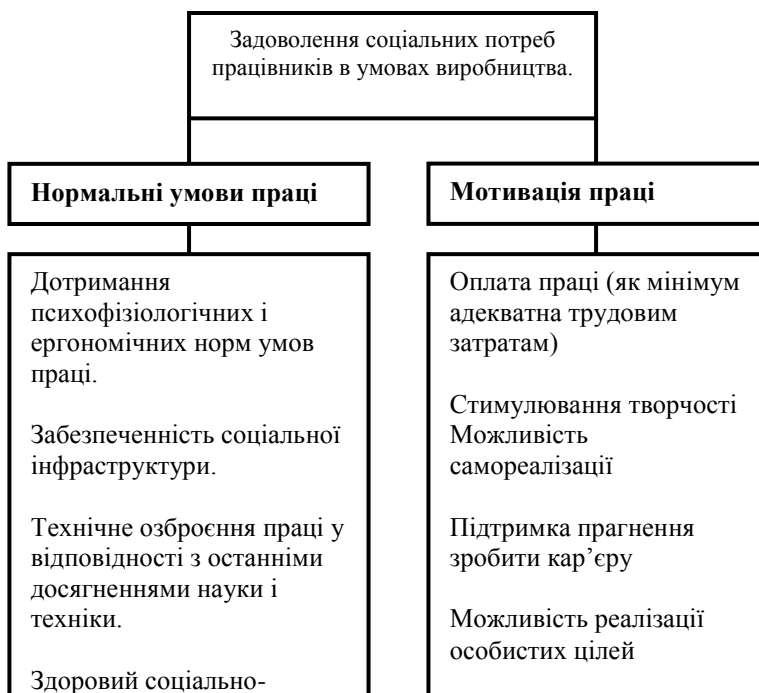


Рис.9. Система цілей, яка дозволяє реалізувати потреби з точки зору персоналу організації



Рис 10. Система цілей адміністрації щодо використання персоналу

Таким чином ми розглянули цілі системи управління персоналом підприємств чи організацій яким не байдужі їх працівники , які мають за мету стати передовими в своїй сфері діяльності і які практично не відрізняються від цілей і напрямів діяльності організацій, що здійснюють свою діяльність в сфері освіти. Але для того, щоб

досягти загальних цілей, необхідно щодня наполегливо і якісно виконувати поточні завдання по управлінню персоналом.

2. Завдання системи управління персоналом

Завдання системи управління персоналом – це самостійні, функціонально визначені процеси управління, цільова направленість яких детермінована соціальною стратегією, яка є складовою частиною основної стратегії організації.

До основних завдань системи управління персоналом можна віднести:

1. допомогу організації в досягненні її цілей;
2. забезпечення організації кваліфікованими і зацікавленими співробітниками;
3. ефективне використання майстерності та здібностей персоналу;
4. удосконалення мотиваційної системи персоналу;
5. підвищення рівня задоволеності працею всіх категорій персоналу;
6. розвиток і підтримка на високому рівні системи підвищення кваліфікації персоналу та професійної освіти;
7. зберігання сприятливого морального клімату;
8. управління внутрішньоорганізаційним рухом персоналу до взаємної вигоди співробітників і адміністрації, суспільства;
9. планування кар'єри – просування по службі;
10. вплив на творчу активність персоналу, допомога в реалізації інноваційних планів організації;
11. удосконалення методів оцінки діяльності персоналу і атестація управлінського і виробничого персоналу, зв'язок управлінського персоналу з усіма співробітниками;
12. забезпечення високого рівня життя, що робить бажаною роботу в певній організації.

Вище перераховані завдання є найбільш важливими для управління персоналом.

Більш узагальнено завдання системи управління персоналом відображено на рисунку 11.



Рис.11. Завдання системи управління персоналом

3. Принципи побудови системи управління персоналом

Відповідно до вищеперахованих цілей формується система управління персоналом організації. За основу для її побудови використовуються принципи, тобто правила, а також методи розроблені наукою і випробувані практикою.

Розрізняють **дві групи принципів** побудови системи управління персоналом в організації:

1. Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом;
2. Принципи, які визначають спрямованість розвитку системи управління персоналом.

Усі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх сполучення залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації (Табл.6.).

Таблиця 11. Принципи побудови системи управління персоналом в організації.

Назва принципу	Зміст принципу
1	2
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом.	
Обумовленості функцій управління персоналом метою виробництва.	Функції управління персоналом формуються і змінюються не мимоволі, а у відповідності з потребами і метою виробництва.
Первинні функції управління персоналом.	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура,

	вимоги до працівників та їх чисельність залежить від змісту, кількості і працемісткості функцій управління персоналом.
Оптимальності співвідношення інтра- та інфраструктури управління персоналом.	Визначає пропорції між функціями, спрямованих на організацію системи управління персоналом (інтрафункцій) та функціями управління персоналом (інфрафункцій).
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій.	Диктує необхідність випередження орієнтації функції управління персоналом на розвиток виробництва порівняно з функціями, які спрямовані на забезпечення функціонування виробництва.
Потенціальних імітацій.	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати процес здійснення будь-яких функцій управління. Для цього кожен робітник системи управління персоналом повинен вміти імітувати функції вищестоячого, нижчестоячого співробітника й одного-двох робітників свого рівня.
Економічності.	Припускає найбільш ефективну і економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. У випадку, якщо після проведення міроприємств по вдосконаленню системи управління персоналом збільшились витрати на управління, вони повинні перекриватися ефектом у виробничій системі, який одержали в результаті їх здійснення.
Прогресивність.	Відповідність системи управління персоналом зарубіжним і вітчизняним

	аналогам.
Комплексності.	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати усі фактори, що впливають на систему управління (зв'язки з вищестоячими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління.)
Оперативності.	Своєчасне прийняття рішень по аналізу і вдосконаленню системи управління персоналом, попереджуючих чи оперативно усунених відхилень.
Оптимальності.	Багатоваріантна проробка пропозицій по формуванню системи управління персоналом та відбір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов виробництва.
Простоти.	Чим простіша система управління персоналом, тим краще вона працює. Безумовно, при цьому виключається спрощення системи управління персоналом для шкоди виробництву.
Науковості.	Розробка міроприємств по формуванню системи управління персоналом повинна базуватися на досягненнях науки в області управління і врахувати зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах.
Ієрархічності.	В будь-яких вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна бути забезпечена ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділам чи окремими керівниками), принциповою характеристикою якої, є несиметрична передача інформації “донизу” (деагрегування, деталізація) та “доверху” (агрегування) по системі управління.
Автономності.	У будь-яких горизонтальних та

	вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна бути забезпечена раціональна автономність структурних підрозділів чи окремих керівників.
Узгодженості.	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з основними цілями організації та синхронизовані в часі.
Стійкості.	Для забезпечення стійкості функціонування системи управління персоналом необхідно передбачити спеціальні “локальні регулятори”, які при відхиленні від даної цілі організації ставлять того чи іншого робітника чи підрозділ в не вигідне положення та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом.
Багатоаспектності.	Управління персоналом, як по вертикалі так і по горизонталі може здійснюватися по різним каналам: адміністративно-господарському, економічному, правовому і т.д.
Прозорості.	Система управління персоналом повинна володіти концентуальною єдністю, утримувати єдину доступну термінологію; діяльність усіх підрозділів та керівників повинна будуватися на єдиних “несучих конструкціях” (етапах, фазах, функціях) для різних по економічному змісту процесів управління персоналом.
Комфортності.	Система управління персоналом повинна забезпечувати максимальні зручності для творчих процесів обґрунтування, створення, прийняття та реалізації рішень людиною. Наприклад, вибірковий друк даних, різноманітність обробки,

	спеціальне оформлення документів з виділенням істотної інформації, їх гармонійний зовнішній вигляд, виключення змін в роботі при заповненні документів і т.ін.
Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом.	
Концентрації.	Розглянемо в двох напрямках: (1) концентрація зусиль робітників, окремих підрозділів, чи всієї системи управління персоналом на рішення головних завдань та (2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання.
Спеціалізації.	Поділ праці в системі управління персоналом (виділяються керівники, спеціалісти та інші службовці). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.
Паралельності.	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управлінського персоналу.
Адаптивність (гнучкість).	Означає пристосованість системи управління персоналом до цілей об'єкта управління, які змінюються та умов праці.
Допустимості.	Передбачає загальну

	методологічну основу проведення робіт по вдосконаленню системи управління персоналом на різних рівнях та різними спеціалістами, стандартне їх оформлення.
Неприривності.	Відсутність перерв в роботі працівників системи управління персоналом чи підрозділу, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів управління і т.д.
Ритмічності.	Виконання однакового об'єму робіт протягом рівних відрізків часу та регулярність повтору функцій управління персоналом.
Прямоточності.	Впорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації по прийняттю окремих рішень. Вона буває горизонтальна та вертикальна (взаємозв'язок між функціями підрозділів і взаємозв'язок між різними рівнями управління).

ЛЕКЦІЯ 5-6. Основи проектування системи управління персоналом підприємств туристичного бізнесу

1. Методи побудови системи управління персоналом
2. Організаційне проектування системи управління персоналом
3. Внутрішня структура служби управління персоналом
4. Процес проектування системи управління персоналом
5. Документаційне забезпечення процесу проектування системи управління персоналом
6. Функції служби управління персоналом

1. Методи побудови системи управління персоналом

Наука і практика розробили інструментарій побудови системи управління. Він включає такі методи побудови: системний аналіз; метод аналогій; експертно-аналітичний; параметричний; блочний; моделювання; функціонально-вартісний аналіз; структуризації цілей; творчих нарад; колективного блокноту; контрольних питань; морфологічний аналіз і т.ін.

Системний аналіз є методичним засобом системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом. Системний підхід орієнтує дослідника на вивчення системи управління персоналом в цілому, а також її складових компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, персоналу, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень; на виявлення багатосторонніх типів зв'язків цих компонентів між собою і зовнішнім середовищем та зведення в єдину цілісну картину.

Метод структуризації цілей передбачає кількісне і якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації. При структуризації цілей повинен бути забезпечений взаємозв'язок, повнота, відповідність цілей різних рівнів управління персоналом.

Експертно-аналітичний метод удосконалення управління персоналом ґрунтується на залученні високо кваліфікованих спеціалістів по управлінню персоналом. За допомогою цього методу виявляються основні напрями удосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу і причини недоліків. Метод найбільш ефективний при використанні багатокрокової експертизи.

Все більше застосовується параметричний метод. Задача цього методу – встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів правової системи і системи управління персоналом для виявлення ступеня їх відповідності.

В останній час для удосконалення системи управління персоналом почали застосовувати **метод функціонально-вартісного аналізу**. Цей метод дозволяє вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом, який потребує найменших витрат і є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів. Він дозволяє виявити зайві, або дублюючі функції управління персоналом, функції які з тих чи інших причин не виконуються і т.ін.

Досвідний метод базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом, на досвіді інших аналогічних систем.

Найбільшого розвитку в роботі по удосконаленню управління персоналом одержав **метод аналогій**. Він полягає в застосуванні організаційних форм, які виправдали себе в функціональних системах управління персоналом з подібними економіко-організаційними характеристиками, до системи що розглядається.

Метод творчих нарад передбачає комплексне обґрунтування шляхів розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів і керівників. Ефективність метода полягає в тому, що ідеї, виказані однією людиною викликають у інших учасників наради нові ідеї, а ті в свою чергу породжують наступні ідеї, в результаті чого з'являється потік ідей. Ціль – виявити якнайбільше варіантів шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Метод колективного блокноту (банк ідей) дозволяє поєднати незалежне висування ідей кожним експертом з послідуючою колективною оцінкою цих ідей на нараді з приводу пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Метод 6 – 5 – 3 застосовується для систематизації процесу пошуку ідей розвитку системи управління персоналом.

Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягається в тому випадку, коли застосовується система методів в комплексі. Запропонована система методів дозволяє побачити об'єкт удосконалення з усіх сторін, що дозволяє уникнути прорахунків. Тому на нашу думку, при виборі методу удосконалення і побудови нової системи управління персоналом в Полтавському кооперативному інституті бажано використовувати саме комплексний підхід до вирішення цієї проблеми.

2. Організаційне проектування системи управління персоналом

Нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, відділу охорони праці та технічної безпеки та інших. Задачі нових служб полягають в реалізації кадрової політики і координації дій по управлінню трудовими ресурсами в організації. В зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від чисто кадрових питань переходять до розробки системи стимулювання трудової діяльності, управління професійним

просуванням, запобігання конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів і т.і.

Їх організаційний статус підтверджується набором повноважень і відповідальності. Їх обсяг і ієрархічний ранг в основному визначається позицією першого керівника організації по відношенню до служби управління персоналом. Вони також формуються по мірі організаційного розвитку управління, накопичення фінансового, кадрового, інтелектуального потенціалу. Авторитет служб управління персоналом залежить не тільки від їх повноважень, а й від рівня спеціальних знань співробітників, корисності служби, по ступеню впливу на персонал.

Тому в зарубіжній практиці спостерігається така закономірність: служби управління персоналом розпочинають свою діяльність як штабні ланки з консультативними функціями, а потім, по мірі розвитку кадрового потенціалу і все більш очевидного його впливу на результати роботи, служба управління наділяється управлінськими повноваженнями й починає безпосередньо брати участь в керівництві організацією.

Залежно від ступеню розвитку і особливостей організації структурне місце розташування служби управління персоналом може бути різним. У практиці діяльності сучасних організацій виділяється декілька таких варіантів:

Варіант 1: Структурна підпорядкованість служби управління персоналом керівнику організації (Рис.12.)

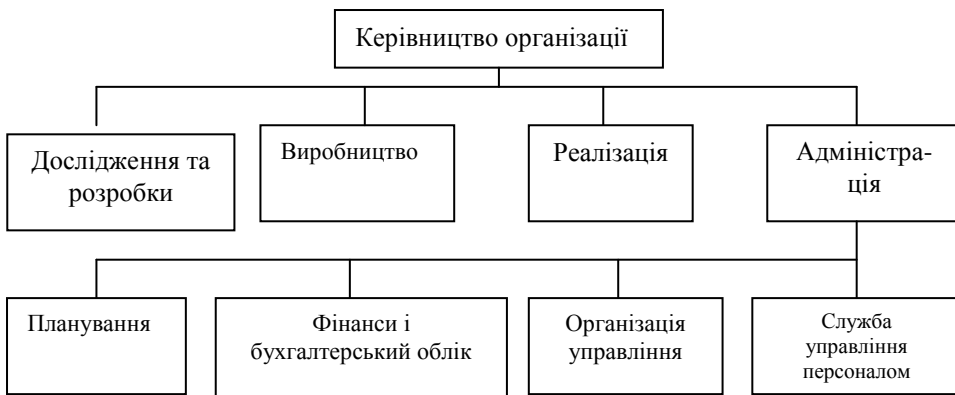


Рис.12. Перший варіант місця розташування служби управління персоналом в системі управління організацією

Особливістю цього варіанту є те, що всі централізовані координуючі служби зосереджені в одній функціональній підсистемі. Виконання завдань служби управління персоналом розглядається в межах її ролі як штабного підрозділу.

Варіант 2: Структурна підпорядкованість служби управління персоналом, як штабного відділу, загальному керівництву організації (Рис.13)

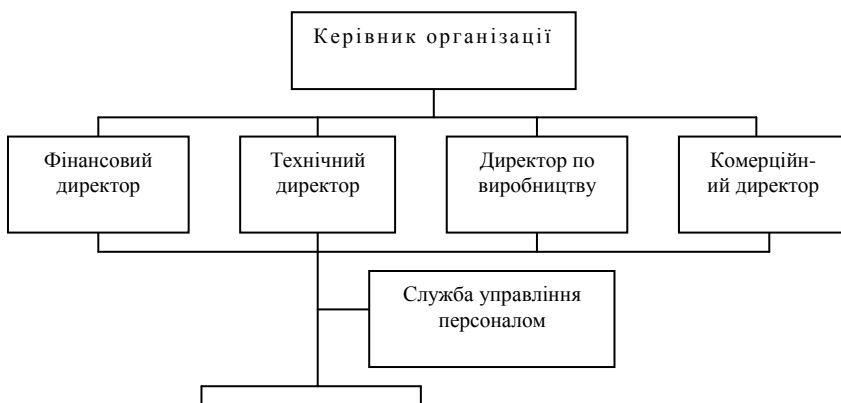


Рис.13. Другий варіант місця розташування служби управління персоналом в системі управління організацією

Перевагою даного варіанту є близькість до всіх сфер керівництва організації. Така структура доцільна для невеликих організацій на початкових стадіях їх розвитку, коли керівництво ще чітко не визначило статус служби персоналу. З іншого боку, слід уникати при цьому варіанті багаточисельного підпорядкування, суперечливих вказівок.

Варіант 3: Структурна підпорядкованість служби управління персоналом як штабного органа вищого керівництва (Рис.14.)

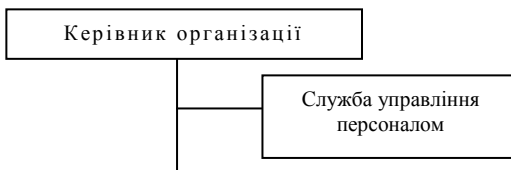


Рис.14. Третій варіант місця розташування служби управління персоналом в системі управління організацією

Цей варіант найбільш прийнятний на початкових стадіях розвитку організації, коли перший керівник намагається таким чином підняти статус і роль служби управління персоналом, хоча ієрархічний рівень заступників керівника ще не готовий до сприйняття відділу персоналу як підрозділу, рівноправного другому рівню управління.

Варіант 4: Організаційне включення служби управління персоналом в керівництво організацією (Рис.15.)



Рис.15. Четвертий варіант місця розташування служби управління персоналом в системі управління організацією

Цей варіант можна розглядати як найбільш типовий для достатньо розвинених організацій з виділенням сфери управління персоналом як рівнозначної підсистеми управління поряд з рештою підсистем управління. На наш погляд, цей варіант є найбільш доцільним для впровадження в систему управління вищим навчальним закладом.

Склад підсистем управління персоналом, що сформовані на основі цілей і функціонального розподілу праці, показано на рисунку16.

На цій схемі зображена типова організаційна структура управління персоналом. Названі підсистеми сформовані орієнтовно, вони

характеризують головну цільову задачу, яку вирішує той чи інший підрозділ, ряд підрозділів чи посадова особа. Чисельність співробітників підрозділів визначається працемісткістю завдань що вирішуються, які в свою чергу залежать від чисельності співробітників організації та структурного складу персоналу.

Особливості тієї чи іншої організації визначають видозміни оргструктури системи управління персоналом. Варіанти видозмін оргструктури можуть залежати від можливостей організації (в першу чергу фінансових) сформувати той чи інший підрозділ.



Рис.16. Склад функціональних підсистем управління персоналом організації.

3. Внутрішня структура служби управління персоналом

Формування внутрішньої організаційної структури системи управління персоналом включає такі етапи:

1. Структуризація цілей системи управління персоналом.
2. Визначення складу функцій управління, який дозволяє реалізувати цілі системи.
3. Формування складу підсистем оргструктури.
4. Визначення прав і відповідальності підсистем.
5. Розрахунок працемісткості функцій і чисельності підсистем.

6. Встановлення зв'язків між підсистемами оргструктури.
7. Проектування конфігурації оргструктури.

Важливим етапом побудови оргструктури управління персоналом є попереднє формування складу її підсистем. Під підсистемами оргструктури можна розуміти підрозділи (ряд підрозділів), або посадову особу, яка реалізує конкретну ціль шляхом виконання управлінських функцій.

Всю діяльність по управлінню персоналом організації здійснює спеціальна кадрова служба. Вона може складатися з декількох відділів: трудових відносин, зайнятості, управління персоналом, заробітної плати, умов праці і боротьби з травматизмом, навчання кадрів, урахування і діловодства. У складі служби повинні працювати кваліфіковані спеціалісти-соціологи, спеціалісти по управлінню і трудовим відносинам, економісти й ін.

Кадрова служба, особливо в великих організаціях, реалізує цілий ряд програм, спрямованих на безперервне підготування і перепідготування різноманітних категорій персоналу, на розробку і реалізацію всього комплексу заходів для його мотивації. Наприклад, такими цільовими програмами можуть бути: індивідуальне планування кар'єри; схема заміщення ключових посад; раннє виявлення співробітників із високим потенціалом; планування потреб у трудових ресурсах; розвиток трудових ресурсів і ін.

У практиці організацій застосовуються найрізноманітніші підходи до структуризації служб, не говорячи вже про різноманітну повноту набору виконуваних функцій. У дрібних організаціях один підрозділ може виконувати декілька функцій, а в великих функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ.

Функціональна організація служби управління персоналом подана на рисунку 17.

Відділ кадрів виконує функції організації набору і відбору персоналу, включаючи тестування, а також здійснює:

- запровадження на посаду нових робітників;
- організація проходження служби і планування кар'єри;
- оцінку діяльності;
- професійну орієнтацію;
- співбесіда з тими які звільняються.

Відділ організації заробітної плати проводить:

- аналіз посадових обов'язків;
- кваліфікація робіт і їхньої тарифікації;

розробка систем оплати і преміювання;
перегляд тарифних ставок і індивідуальної оплати.

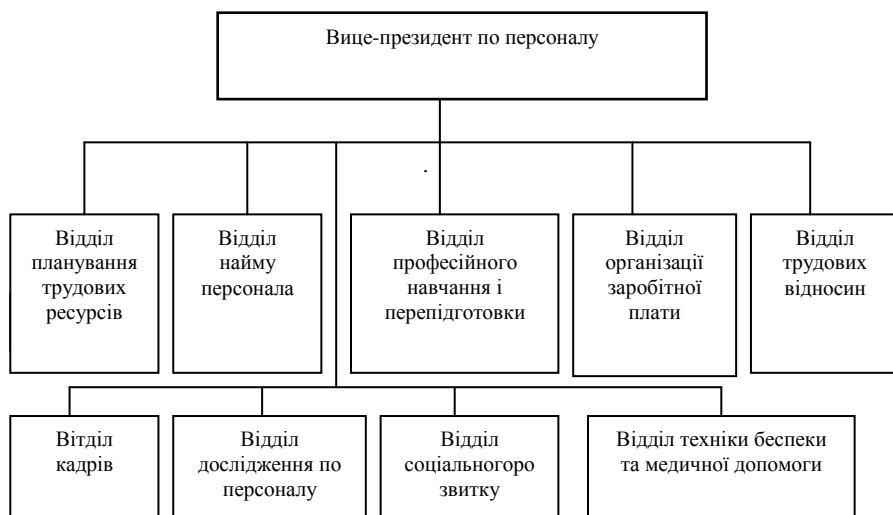


Рис.17. Функціональна структура служби управління персоналом

Відділ трудових відношень із працівниками відповідає за:

участь колективних угод і активне проведення узгодженої політики;

роботу по скаргах на основі партисипативних процедур, установленими трудовими угодами, і розбір усіх суперечок;

сприяння розвитку зв'язків і відношень між адміністрацією фірми і робітниками по індивідуальній і груповій основі;

ведення особистих справ і трудової статистики.

Відділ професійного навчання і перепідготовки контролює:

виробниче навчання;

спеціальне навчання інструкторів (майстрів, техніків, що управляють);

підготування навчальних матеріалів;

відшкодування витрат на навчання по індивідуальних програмах робітників фірми;

урахування і статистика по програмах навчання.

Відділ соціального розвитку зосереджує усі функції, пов'язані зі створенням і управлінням внутріфірмовою соціальною інфраструктурою і наданням додаткових соціальних пільг робітникам фірми, а також їхнім плануванням, розробкою й економічним обґрунтуванням відповідних систем.

Відділ безпеки праці і медичної допомоги виконує необхідний комплекс робіт для забезпечення безпеки на виробництві:

розробляє стандарти безпеки;

сприяє роботі по безпеці праці на виробництві;

займається просвітництвом в області техніки безпеки і т.п.

Відділ досліджень по персоналу займається вивчення питань кадрової політики і трудових відношень, включаючи збір зовнішньої інформації, обстежує стан морально- психологічного клімату в організації.

Структура апарату служби управління персоналом у компанії середнього розміру включає: відділ трудових взаємовідносин, відповідальний за підготування переговорів про заключення трудових угод і за розгляд трудових конфліктів; службу по найму, відповідальну за набір, відбір і розміщення робітників; медичну службу, в обов'язки якої входять надання першої допомоги і консультації; службу побутового обслуговування співробітників, включаючи контроль за виконання програм відпочинку; службу зв'язку зі співробітниками, відповідальну за випуск інформаційних довідників для службовців і внутрішні друкарські видання; підрозділи, що займаються питаннями заробітної плати, безпеки праці, підготуванням кадрів, соціального забезпечення співробітників (Рис.18.)

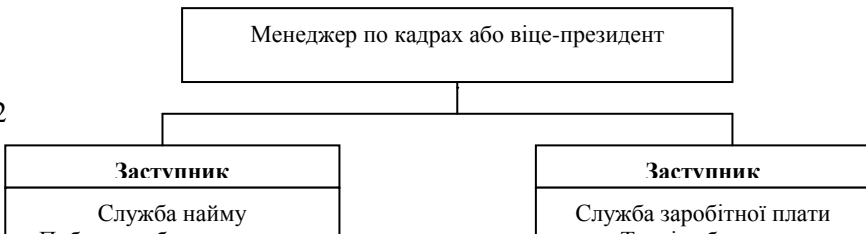


Рис.18. Організація служби управління персоналом у компанії середніх розмірів

Побудова служби управління персоналом може бути **спеціалізована по критеріях найманих працівників**. Організовані в такий спосіб підрозділи вирішують усі питання у відношенні відповідної фахової групи робітників. Структура орієнтована на людину потребує високого рівня підготування кадрових робітників, знання ними усіх функцій управління. У багатьох фірмах зформувалися дві напівавтономні підсистеми управління персоналом: **одна** - для головних спеціалістів і управлінських кадрів, **інша** - для кваліфікованих робітників і рядових спеціалістів. Вони навіть можуть підпорядковуватися різним віце-президентам компанії. Приклад кадрової служби, орієнтованої насамперед на роботу з управлінцями, може служити варіант побудови кадрової служби, приведений на рисунку 19.

Цей варіант побудови достатньо реальний і пояснюється тим, що робота з кадрами управлінців і спеціалістів в компаніях будується по значно більш розгорнутій схемі, чим управління робітниками.

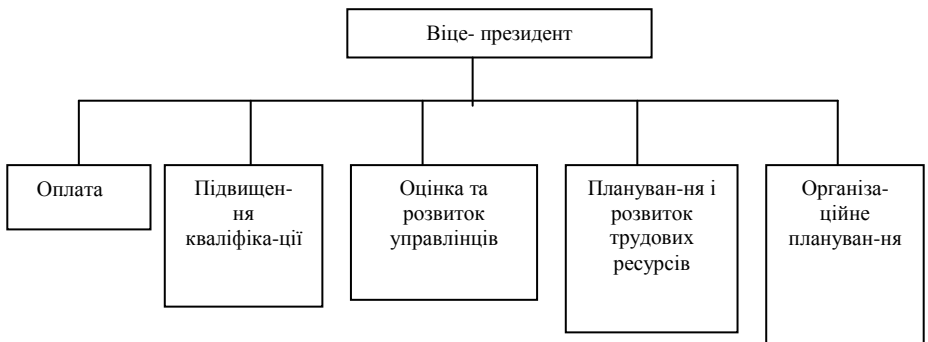


Рис.19. Структура служби управління персоналом, орієнтована на керівників

Уявлення про структуру управління персоналом на рівні організації дають рис.20 і рис.21.

З погляду організації управління персоналом по вертикалі в значних організаціях кадрові служби можуть існувати на всіх рівнях, аж до окремого самостійного підрозділу.

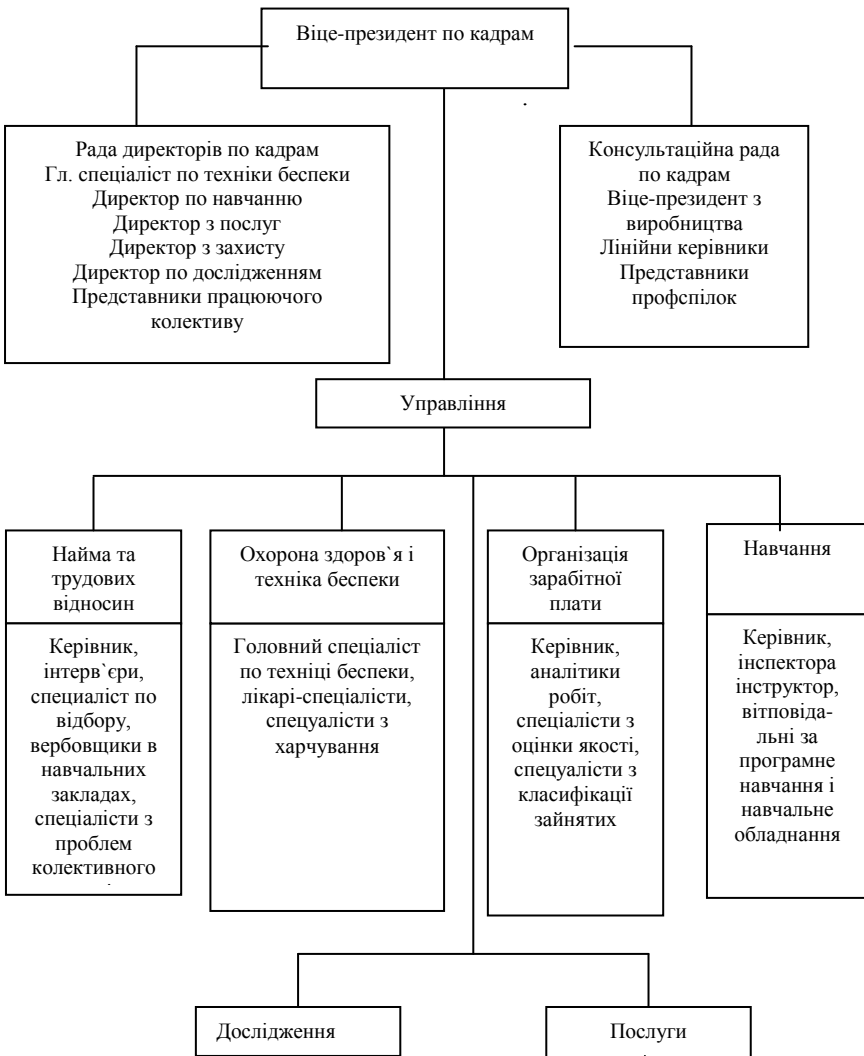


Рис.20. Кадрова служба і дорадчі органи по кадровій політиці

При такій структурі виникає проблема подвійного підпорядкування - вищестоящій кадровій службі і керівнику підрозділу. Але при цьому організація намагається уникати дублювання функцій. Так, кадрові служби штаб - квартири виконують головним чином контрольно - аналітичні функції, розробку нормативів і загальної стратегії. Вся поточна робота реалізується на більш низьких рівнях, оскільки вона не може бути виконана у відриві від роботи з персоналом на місцях.

Для координації роботи вищої адміністрації в галузі кадрової політики звичайно створюється консультативний комітет, куди входять крім начальника кадрової служби віце - президент по найважливіших функціональних напрямках (виробництво, фінанси, маркетинг), а в ряді випадків і представники профспілок або трудового колективу. Як правило, вищий ешелон менеджерів сам приймає рішення по ключовим питанням в галузі наймання, добору, оплати, організації використання робочої сили. У багатьох фірмах президенти і віце - президенти безпосередньо беруть участь, наприклад, не тільки в призначеннях, але й в оцінці результатів праці робітників, що знаходяться декількома рівнями нижче. Остаточні кадрові рішення на різноманітних ієрархічних рівнях приймають відповідно лінійні керівники. Розробленість кадрових служб по горизонталі залежить від того, наскільки систематичний підхід організації до процесу управління кадрами. Більшість із зазначених на рисунку 21 відділів є традиційними.

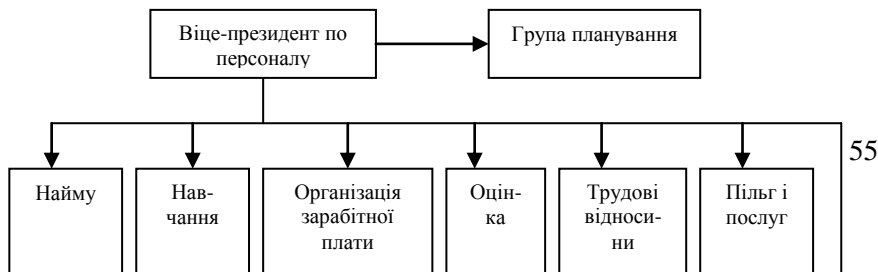


Рис.21. Структура служби управління персоналом по горизонталі

В умовах реформування організаційних структур управління відповідно до вимог ринкової економіки на вітчизняних підприємствах буде відбуватися підвищенні ролі кадрових служб, що продиктовано рядом об'єктивних обставин:

По - перше, докорінно змінилися умови, у яких розвивається економіка. Ці зміни ресурсів. По - друге, компенсовано більшою кваліфікацією робітників організації веде за собою розширення функціональних обов'язків робітників кадрових служб, підвищення їхньої самостійності в рішенні кадрових проблем.



Рис.22.Організаційна структура управління персоналом організації

Ці нові служби створюються на базі традиційних: відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки та ін. Час від часу стає усе більше організацій, які усвідомлюють, що управління персоналом повинно бути інтегроване в систему загального управління і стратегічного планування.

4.Процес проектування системи управління персоналом

Проектуючи систему управління персоналом весь процес бажано проводити в три етапи:

1. Передпроектна підготовка
2. Проектування
3. Впровадження

На кожному з цих етапів розробляються певні документи, які в подальшому регламентують діяльність служби управління персоналом.

На етапі передпроектної підготовки здійснюється аналіз існуючої системи управління персоналом і розробляються основні напрями її функціонування. Основна ціль цього аналізу - зрозуміти в якому стані знаходиться організація. Для цього керівництво повинно, в першу чергу, чітко сформулювати цілі, які стоять перед закладом, тільки через призму цих цілей можна побачити, наскільки успішно ведеться робота з персоналом. Аналіз якості управління персоналом можна провести слідуючим чином (Таблиця 7).

Таблиця 7. Аналіз якості процесу управління персоналом

№	Напрямки аналізу.	Критерії.
1.	Аналіз ступеня відповідності кадрової політики і практики управління персоналом цілям і задачам організації.	Послідовність, несуперечність цілям і шляхам їх досягнення.
2.	Оцінка якості основних документів, які регламентують роботу персоналу.	Чіткість і повнота викладу, відповідність КЗОТу.
3.	Оцінка важливих формальних правил та процедур, які забезпечують процес управління персоналом.	Трудові показники співробітників, ефективність роботи організації; відповідність КЗСТу; морально-психологічний клімат.
4.	Оцінка основних елементів організаційної культури, які впливають на поведінку працюючих.	Стан трудового етикету; морально психологічний клімат в колективі; задоволеність працюючих роботою, відсутність скарг, інших проявів незадоволення; прихильність працівників до своєї

		організації; трудові показники.
5.	Оцінка показників, що характеризують якість управління персоналом (рівень плинності кадрів, задоволеність працівників роботою в організації, морально-психологічний клімат і т.ін.	Стан трудового етикету; морально психологічний клімат в колективі; задоволеність працюючих роботою, відсутність скарг, інших проявів незадоволення; прихильність робітників до своєї організації; трудові показники.

Для більш повного і всебічного аналізу існуючої системи управління персоналом можна скористатися анкетною для виявлення стану та перспектив розвитку персоналу організації. Ця анкета подається до розгляду керівництва, і якщо дати конкретні і обгрунтовані відповіді на запитання, то можна виявити всі переваги та недоліки існуючої системи управління персоналом організації.

Аналіз ефективності управління персоналом організації є дуже складним завданням, для вирішення якого зазвичай запрошують зовнішніх консультантів. Основні результати аналізу можуть бути розглянуті на нарадах керівництва організації. Після обговорення отриманих результатів настає **етап проектування системи управління персоналом або процесу вдосконалення системи управління персоналом**, що відповідає цілям організації. На етапі проектування розробляється внутрішня організаційна структура служби управління персоналом, визначаються її функції, зміст роботи, основні документи і форми, конкретні виконавці.

Організація впровадження розробки системи управління персоналом може виявитися справою не менш складною, а іноді і більш складною, ніж її розробка. При впровадженні цієї системи можна йти двома шляхами: запросити консультантів по управлінню, які за порівняно короткий час створять в організації систему управління персоналом, або ж прийняти на роботу спеціаліста (на посаду директора по персоналу, менеджера по персоналу, або начальника

відділу кадрів), який самостійно зможе створити таку систему, працюючи при цьому як штатний співробітник.

Впровадження розробленої системи може проходити поетапно, коли окремі підсистеми, окремі напрями роботи впроваджуються послідовно, по відпрацьованій схемі:

1. Узгодження і підготовка до затвердження загального пакета документів, які регламентують роботу системи управління персоналом (або одного з складових її напрямків роботи) в організації
2. Підготовка і проведення нарад керівництва для розгляду цілей і завдань в галузі управління персоналом і загальній організації роботи по управлінню персоналом.
3. Затвердження пакета документів, які регламентують роботу системи управління персоналом.
4. Проведення навчання керівництва, з врахуванням тих змін в роботі, які будуть необхідні після впровадження в організацію розробленої системи управління персоналом, або окремих її складових.
5. Інформування працівників про цілі і зміст необхідних змін в роботі з персоналом є важливим елементом такої підготовчої роботи. Вона повинна вирішувати широке коло завдань, без вирішення яких важко розраховувати на успішне впровадження розробленої системи управління персоналом. Це такі завдання:
 - зниження рівня напруги в колективі;
 - підвищення зацікавленості працівників організації у впроваджуваних змінах;
 - підвищення довіри працівників організації до рішень, які приймає адміністрація;
 - пропаганда найбільш значних напрямів роботи з персоналом в межах системи, що впроваджується.

Навчання працівників, надання працівникам необхідної інформації, таких знань, які дозволять їм більш усвідомлено, більш активно брати участь у змінах що впроваджуються.

Безумовно, впровадження спроектованої системи управління персоналом в повному обсязі неможливе за один тиждень. Більш реальне впровадження найбільш важливих елементів системи в практику роботи організації поетапно, не більш 2-3 елементів системи одночасно.

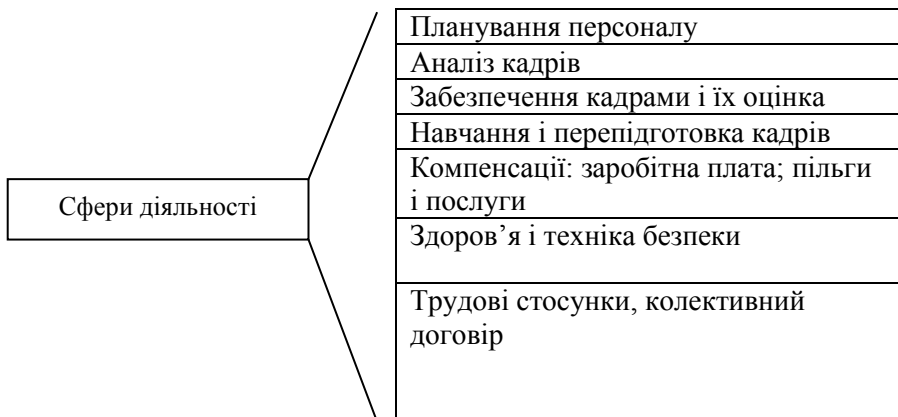
Для того, щоб робота по удосконаленню системи управління персоналом не виявилась даремною, щоб ця робота , в кінцевому результаті, дала ефективні наслідки, необхідно щоб всі люди, які беруть участь у вирішенні цієї проблеми, могли дуже добре уявити собі весь обсяг роботи і загальні умови, які необхідні для успішного досягнення кінцевого результату.

Питання про створення системи роботи з персоналом і повноцінної кадрової служби вже встає коли кількість працівників наближується до 50. Спеціалісти по управлінню персоналом приймаються на роботу на підприємства з кількістю службовців від 100 до 150 чоловік, а служби управління персоналом створюються, коли кількість працюючих досягає 200-500 чоловік, в залежності від діяльності підприємства.

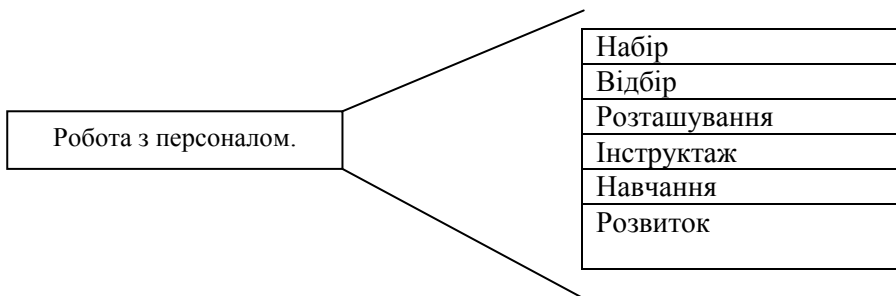
Залежно від розміру підприємства, специфіки його діяльності і традицій число і назва підрозділів служби управління персоналом можуть змінюватися.

В умовах реформування організаційних структур управління у відповідності з вимогами ринкової економіки повинно відбуватися поступове підвищення ролі кадрових служб, розширення функціональних обов'язків робітників кадрових служб, підвищення їх самостійності в розв'язанні кадрових проблем.

Отже, коли йде мова про формування і роботу служби управління персоналом необхідно враховувати два аспекти її функціонування: сфери діяльності і зміст роботи з персоналом (Рис.23.)



А. Сфери діяльності служби управління персоналом.



Б. Зміст роботи з персоналом.

Рис.23. Основи функціонування служби управління персоналом.

5. Документаційне забезпечення процесу проектування і системи управління персоналом

При проведенні проектних робіт щодо створення чи удосконалення системи управління персоналом розробляються відповідні документи:

- **техніко-економічне обґрунтування** (системне обстеження стану виробництва і управління, системний аналіз стану виробничої системи, системний аналіз стану системи управління, розрахунок техніко-економічних результатів, експертиза і затвердження техніко-економічного обґрунтування)
- **завдання на оргпроекування** (формулювання результатів аналізу стану виробництва і управління, вимоги до побудови системи управління і змусту загального робочого проекту, розробка пропозицій по удосконаленню системи управління, коригування техніко-економічних результатів, вимоги до організації, експертиза і затвердження завдання)
- **організаційний загальний проект** (розробка проекту спеціалізації і заходів по удосконаленню виробничої системи, розробка заходів по удосконаленню функціональних підсистем, те ж по цільовим підсистемам, те ж по підсистемі лінійного керівництва, те ж по підсистемам забезпечення, коригування завдання на проектування, розрахунок економічного ефекту, експертиза і затвердження загального проекту)

- **організаційний робочий проект** (підбір комплексу методичних і нормативних документів на робоче проектування, розробка проектної документації на систему у цілому, те ж по функціональним підсистемам, те ж по цільовим підсистемам, те ж по підсистемам забезпечення, розрахунок економічного ефекту, експертиза і затвердження загального проекту)

Кожна підсистема роботи з персоналом передбачає вирішення цілого ряду завдань і також розробку відповідних документів. Загальний зміст системи управління персоналом і відповідні документи можна подати у таблиці 8 .

Таблиця 8. Загальний зміст системи управління персоналом

№	Підсистеми (напрями).	Зміст роботи по даному напрямю.	Основні документи, форми та інше.
1.	Підсистема відбору персоналу.	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення потреб організації в кадрах. - Розробка критеріїв для відбору працівників в підрозділи організації. - Розробка процедур відбору нових працівників. - Підготовка і затвердження положення, яке відображає процедуру відбору. 	<ul style="list-style-type: none"> - Штатний розклад підрозділів організації. - Положення, яке включає опис основних функцій підрозділів організації. - Посадові інструкції працівників. - Форма заявки підрозділів організації та заповнення вільних вакансій. - Форма анкети для одержання первинної інформації про кандидата. - Затвержене положення про систему відбору нових працівників для роботи в організації, яке включає опис основних методів відбору, що використовуються, форми реєстрації проведеної роботи (журнали, бланки і ін.) і механізм контролю ефективності діяльності системи.
2.	Підсистема	- Підготовка	- Довідник для працівників

	адаптації працівників в організації.	<p>правил поведінки в організації, які містять інформацію про організацію і про прийняті в ній стандарти поведінки працівників.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Програма введення працівників в організацію. - Програма закріплення кадрових працівників. 	<p>організації.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Письмові рекомендації підрозділів про те, як реалізувати процедуру введення нових працівників в організацію. - Затверджена програма по закріпленню в організації кадрових працівників. - Положення, яке описує порядок роботи по адаптації нових працівників.
3.	Підсистема навчання персоналу.	<ul style="list-style-type: none"> - Програма навчання для: <ul style="list-style-type: none"> - а) новачків - б) керівників - в) постійного персоналу - г) резерву на керівні посади 	<ul style="list-style-type: none"> - Затверджені програми навчання по кожному із напрямків.
4.	Підсистема оцінки результатів роботи персоналу.	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка стандартів діяльності для основних категорій працівників (що вважається прийнятний 	<ul style="list-style-type: none"> - Документи, що містять розроблені стандарти виконання роботи для основних категорій працівників. - Положення про проведення атестації керівників і спеціалістів. - Форма і бланки, що

		<p>результатом роботи).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розробка процедур щомісячної оцінки робочих результатів керівників і персоналу. - Проведення атестації керівників. 	<p>пов'язані з атестацією</p> <ul style="list-style-type: none"> - Форми індивідуальних планів і звітів керівників про їх виконання. - Письмові звіти керівників про робочі показники підлеглих за попередній період.
5.	Підсистема інформаційного забезпечення працівників в організації.	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка механізмів інформування працівників про цілі організації, про стан справ в організації, про перспективи посадового і професійного росту та ін. - Розробка механізмів забезпечення працівників інформацією, яка необхідна їм для виконання своєї роботи. 	<ul style="list-style-type: none"> - Програма інформаційного забезпечення працівників. - Затверджений порядок забезпечення персоналу організації інформацією, необхідною для виконання роботи. - Положення про систему інформування персоналу. - Стандартні форми для забезпечення працівників інформацією, необхідною для виконання своєї роботи.
6.	Підсистема ерідичного контролю	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення анкетних опитувань і 	<ul style="list-style-type: none"> - Стандартні анкети і анкети, що підготовані для конкретних опитувань.

	задоволеності персоналу своєю роботою, аналіз причин плинності кадрів.	інтерв'ю з працівниками, для виявлення їх задоволеності і робочими умовами. - Проведення опитувань працівників, що звільнюються.	- Плани досліджень. - Звіти про результати проведених досліджень.
7.	Підсистема соціальної захищеності працівників.	- Організація харчування працівників. - Створення умов для відпочинку персоналу під час перерв в роботі. - Розробка системи пільг для працівників організації. - Медичне обслуговування.	- Узгоджені принципи і стандарти по вирішенню соціальних питань, які записані у відповідних документах (план, програма, політика в області управління персоналом). - Відповідна фінансова звітність.
8.	Підсистема посадового і професійного росту.	- Розробка критеріїв, методів і процедур для виявлення перспективних працівників.	- Затверджена система посадового і професійного росту робітників. - Списки резерву на керівні посади та ін. - Стандартні форми, які використовуються для формування резерву.

		<ul style="list-style-type: none"> - Розробка і впровадження системи посадового і професійного росту для працівників. - Формування резерву на висунення на керівні посади. 	
9.	Підсистема стимулювання праці.	<ul style="list-style-type: none"> - Періодична оцінка за допомогою опитування стану важливих факторів, які впливають на відношення працівників до своєї роботи (зарплата, умови праці, стосунки з керівництвом і перспективи, що зв'язані з роботою в організації та ін.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Результати проведених опитувань. - Бланки грамот, дипломів та інших документів, які використовуються при моральному заохоченні працівників. - Оцінка робочих показників персоналу по підсумкам роботи за місяць.
10.	Підсистема підвищення рівня співробіт-	<ul style="list-style-type: none"> - Введення в практику урочистого нагородженн 	<ul style="list-style-type: none"> - Відповідні плани заходів. - Інформаційні матеріали, які відображають результати роботи організації.

	ництва працівників і керівництва.	<p>я працівників, які відзначилися.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Святкування особливих дат та ін. - Розробка процедур і механізму регулярного інформування працівників про результати роботи організації. 	<ul style="list-style-type: none"> - Чітке описання основних процедур, призначених підвищувати рівень прихильності працівників до своєї організації.
11	Підсистема керівництва правовою роботою організації.	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка документів правового характеру. - Юридична допомога персоналу і керівництву організації. - Розробка і виконання заходів по підвищенню трудової дисципліни. - Розробка контрактів і трудових договорів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Нормативні матеріали правової діяльності організації. - Діючі законодавчі акти. - Посадові інструкції. - Положення про трудову дисципліну. - Контракти, трудові договори. - Позови.

6. Функції служби управління персоналом

Служби управління персоналом є одночасно і засобом, і інструментом реалізації кадрової політики організації. Сьогодні будь-яка успішно діюча велика організація старанно формулює свою кадрову політику, що охоплює всі сфери роботи з персоналом усередині організації (у рідкісних випадках і тільки в найбільших компаніях можлива деяка децентралізація в питаннях такої політики) і жорстко проводить її в життя. У найбільших і середніх компаніях повсюдно існує не тільки сформульовані на папері, але й активно «працюючі» правила, «меморандуми», управлінські процедури по усіх важливих напрямках роботи з персоналом (по політиці наймання і просування співробітників у компанії, а також із питань оплати, пенсії і т.ін.) Проведення єдиної кадрової політики дозволяє організації не тільки уникати багатьох трудових конфліктів і заощаджувати значні засоби, але й, саме головне, домагатися більш високої віддачі від персоналу.

Роль і значення кадрових служб підвищувалися в міру зростання ролі людського чинника на виробництві, складності виживання і досягнення фінансового успіху фірм у сучасній ринковій економіці. Так у 20-х роках поточного сторіччя задачі фахівців із управління персоналом концентрувалися в основному на питаннях соціальної психології з вирішення конфліктів між персоналом і адміністрацією, що представляють інтереси суб'єкта власності. У повоєнний період і аж до 60-х років функції кадрових служб зосереджувалася на проблемах виробничого персоналу («синіх комірцях»), причому функціональні задачі ще не мали предметної певності.

Для багатьох ефективно функціонуючих організацій головним сьогодні є питання про те, як перебороти розрив між розвитком інноваційних стратегій, створенням нових продуктів, організаційних структур, з одного боку, і правильне використання і розвитку трудового потенціалу з іншого. Особливу роль тут відіграють служби управління персоналом. Сьогодні по своїх функціях, рівню, фаховій компетенції співробітників, технічному оснащенню, використовуваному методичному інструментарію служби управління давно переростили в ті офіси по збереженню кадрової інформації, із яких їхня діяльність починалася багато років тому.

Служби управління персоналом покликані забезпечити більш повне сполучення інтересів робітників з інтересами організації, підвищення їхньої зацікавленості в рості ефективності праці і

поліпшення кількісних і якісних його показників. Одночасно ці служби повинні стежити за ростом кадрів, їхньою підготовкою до постійно мінливих умов виробництва .

Служби управління персоналом у даний час повинні розглядатися в числі головних структурних підрозділів організації. У практиці західного менеджменту (наприклад, США і країн Західної Європи) до числа основних задач системи управління персоналом відносять: забезпечення фірми висококваліфікованими і зацікавленими робітниками; удосконалювання мотиваційних систем персоналу; підвищення рівня задоволеності працею всіх категорій персоналу; розвиток і підтримування на високому рівні системи підвищення кваліфікації персоналу і фахового утворення; зберігання сприятливого морального клімату; управління внутрішньоорганізаційним прямуванням персоналу до взаємної вигоди робітників і адміністрації; планування кар'єри - просування по службі; творча активність персоналу , допомога у реалізації інноваційних планів фірми; вдосконалювання методів оцінки діяльності персоналу й атестації управлінського персоналу.

Навіть просте перерахування задач служби управління персоналом показує їхню складність, причому виконання кожної із них пов'язано з необхідністю особистісних оцінок персоналу, а також такі задачі, як оцінка діяльності персоналу й атестація, питання просування по службі обумовлені множиною конфліктних ситуацій, що часом просто неможливо розв'язати в рамках аналітичних процедур, тому що вони сильно впливають на емоції людей і частіше усього сприймаються суб'єктивно.

Служби по управлінню персоналом ефективно працюючих компаній і відповідно їхніх менеджерів вирішують такі задачі: добір персоналу різного рівня, урахування змін, що відбуваються з робітниками(родиний стан, службове переміщення зі зміною функцій і т.п.); навчання, підвищення кваліфікації і перекваліфікації персоналу(стажування за рубежом, забезпечення спеціальною літературою по профілі діяльності й інших каналів профзнаць і профнавичок); створення оптимальних умов для ефективної діяльності робітників(психологічний клімат, комфортне робоче місце, харчування і інше); соціальні питання, тобто турбота про відпочинок, здоров'я, житлові умови робітників, програми заохочення й уваги; юридичні і дисциплінарні аспекти взаємоіснування робітника й організації від різного типу контрактів до розгляду скарг, конфліктних

ситуацій, роз'яснення повноважень; контакти з зовнішніми організаціями (інспекцією по праці, юридичними організаціями й адвокатурою, організаціями, що знаходяться зверху, галузевими профспілками, навчальними закладами і т.д.)

Нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних служб, у зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від чисто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, керуванню фаховим просуванням, запобігання конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів і т.п.

Безумовно, структура служби управління персоналом багато в чому визначається характером і розмірами організацій, особливостями що випускається продукції. У дрібних і середніх організаціях багато функцій по управлінню персоналом виконують переважно лінійні керівники, а в значних формуються самостійні структурні підрозділи по реалізації функцій.

У даний час найбільш відомий і повний перелік функцій кадрових служб це:

1. Здійснення прогнозування, перспективного і поточного планування потреби в кадрах, їхній прямування, добору і розміщення
2. Здійснення систематичного аналізу складу кадрів по фаховому, загальноосвітньому, віковому й іншим ознакам.
3. Організація раціональної системи обліку кадрів і їхнє спрямування усередині організації.
4. Здійснення процедури добору і розміщення кадрів.
5. Формування і проведення кадрової політики при наймі, просуванні, переміщенні, винагороді й ін.
6. Індивідуальне вивчення співробітників номенклатури того керівника, якому підпорядкований відділ кадрів.
7. Постійний аналіз структури і стану кадрів, невиходів на роботу, аварій, плинності, скарг і претензій.
8. Організація планомірної оцінки (атестація й ін.) кадрів представницькими комісіями.
9. Розробка заходів щодо підвищення кваліфікації кадрів і їхньої перепідготовки. Добір кандидатур для направлення на навчання (усередині або поза фірмою).
10. Формування кадрового резерву і робота з ним.

11. Контроль і координація кадрової роботи з всієї організації. Проведення консультацій по роботі з кадрами.
12. Систематичний аналіз структури апарату управління, розробки рекомендацій по поліпшенню організаційних структур.
13. Розробка учбово-інформаційних посібників по програмах підготування спеціалістів, довідників для службовців по організаційно посадових структурах і ін.
14. Організація медичного обслуговування, пожежної й іншої охорони службових будинків, організація роботи приймальних і ін.
15. Організація спеціального забезпечення персоналу (страхувань і пенсій).
16. Здійснення розрахунку і видача заробітної плати співробітникам і контроль за цією функцією.
17. Проведення конкурсів на вакантні місця.
18. Організація процесу адаптації нових робітників.
19. Тарифікація робочих місць.
20. Оцінка рівня безпеки, комфортабельності й умов праці.
21. Розробка правил оцінки результатів праці.
22. Визначення умов соціального забезпечення.
23. Встановлення компенсацій і пільг.
24. Контроль витрат на персонал.
25. Сприяння поліпшенню психологічного клімату в колективі.
26. Управління трудовими відношеннями.
27. Документування роботи з кадрами. Опрацювання, видача і збереження відповідних документів. Підготовка звітів.

Перераховані функції можуть бути розділені на **традиційні** (добір і розміщення, підвищення і нагородження; оцінка, контроль, документування) і **нові** (визначення потреб у кадрах на відомий період, упорядкування програм підготування, автоматизований урахування стана кадрів і ін.), а також на **основні** (прогнозування потреби, добір, підготовка і контроль кадрів) і **допоміжні** (консультування, аналіз організаційних структур, забезпечення медичного обслуговування й ін.).

ТЕМА 3. КАДРОВЕ, ІНФОРМАЦІЙНЕ, ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ І ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

ЛЕКЦІЯ 7. Кадрове забезпечення системи управління персоналом

1. Кадрове забезпечення системи управління персоналом, її якісний склад
2. Структура професійно-важливих якостей особистості менеджера по персоналу
3. Соціально-психологічний портрет керівника кадрової служби
4. Кількісний склад служби управління персоналом

1. Кадрове забезпечення системи управління персоналом

Під **кадровим забезпеченням системи управління персоналом** розуміють необхідний кількісний та якісний склад працівників кадрової служби організації.

Аналіз кадрових служб організацій нашої країни в останні роки ХХст. показав досить **низькій рівень професійної підготовки**, що пояснюється відсутністю спеціалістів в галузі менеджменту персоналу, недостатньою кількістю психологів та соціологів. Крім того, **досить низьким був рівень освіти**: лише кожен четвертий мав диплом про вищу освіту і майже кожен третій – тільки шкільний атестат. Приблизно кожен третій-четвертий мав середню спеціальну освіту. Досить часто в кадри потрапляли зовсім випадкові люди, без спеціальної освіти, якій ніде і ніколи не навчали.

Наступним негативним явищем **був віковий склад** – кожен п'ятий в промисловості наближувався до пенсійного віку або вже був пенсіонером.

Ще одна ознака – **низька оплата праці кадровиків, і як наслідок – висока плинність кадрів**.

Якщо поглянути на зарубіжні країни, то можна побачити, що кадрові служби там займають важливе місце в системі управління персоналом. З кожних 10 працівників служби 6-7 складають спеціалісти: психологи, соціологи, економісти, спеціалісти в галузі трудових взаєностосунків, методів ділової оцінки і навчання, аналітики робіт, консультанти з планування кар'єри і т.ін. Більшість з них є випускниками шкіл-бізнесу (по управлінню персоналом), а також крупних університетів і педагогічних вузів, мають досить високий освітній рівень – диплом магістра і доктора наук.

Високим є і службовий статус керівників кадрових служб. Приблизно 43% начальників кадрових служб американських фірм займають пости віце-президентів фірми або компаній, а 32: входили до ради директорів. В Японії пост віце-президентк фірми або компанії займає 51% керівників кадрових служб, а в Італії – тільки 20%.

Отже визначення кадрового забезпечення служби управління персоналом починається з визначенням **якісної потреби** в працівниках певних професій, спеціальностей і кваліфікацій.

2. Структура професійно-важливих якостей особистості менеджера по персоналу

Визначаючи якісну потребу в працівниках служби управління персоналом слід виходити з характеристика основних задач, які повинна вирішувати ця служба, а саме:

- **задача оптимального формування управлінських та виробничих структур**, для чого необхідно – визначати базові вимоги до працівників відповідно до посади, визначати оптимальні норми управління мості і побудови моделі виробничого колективу;
- **задача підбору кадрів**, для чого необхідно вміти організувати і визначати потребу в первинній оцінці персоналу, організувати і проводити заходи щодо професійної орієнтації;
- **задача підготовки кадрів**, для чого необхідно вміти організувати і здійснювати професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації;
- **задача оцінки і стимулювання персоналу**, для чого необхідно вміти організувати і здійснювати поточну оцінку працівників і результатів їх діяльності, періодичну атестацію керівників, спеціалістів і службовців, створювати ефективну систему стимулювання різних категорій працівників;
- **задача розміщення кадрів**, для чого необхідно вміти розміщувати працівників по робочих місця відповідно до статевікових, індивідуально-психологічних і особистісних особливостей працівників, формувати, готувати і висувати до резерву керівних кадрів, організувати методичне забезпечення конкурсів;
- **задача удосконалення структури трудового колективу і підвищення його стійкості**, для чого потрібно вміти вивчати потреби і інтереси різних соціальних груп працівників і динаміки змін структури колективів, вивчати причини плинності кадрів і порушень трудової дисципліни, удосконалювати соціально-психологічний клімат в

колективі, оптимізувати співвідношення цілей керівництва і складу різних виробничих і управлінських груп.

Відповідно до цього визначаються необхідні для цього знання, уміння і навички менеджерів по персоналу. Більшість спеціалістів схиляються до висновку, що основу професійної підготовки керівників кадрової служби повинні складати організаційно-економічні, правові, соціально-психологічні і педагогічні знання, навички спілкування з людьми, проведення тестів, ефективного використання інформаційно-обчислювальної техніки і т.ін.

Проведені дослідження допомогли зв'язувати повну структуру професійної підготовки керівників кадрової служби, яка включає наступні **шість галузей знань**:

- техніко-технологічні
- економічні
- юридичні
- організація діло виробництва
- педагогічні
- соціально-психологічні

Як показав аналіз технічні та економічні знання необхідні для виконання 8 з 17 посадових обов'язків, які є в загальногалузевих кваліфікаційних характеристиках керівників кадрових служб, юридичні і по організації діло виробництва – 10, педагогічні 12, а соціально-психологічні для 16.

3. Соціально-психологічний портрет керівника кадрової служби

Соціально-психологічний портрет організатора кадрової роботи характеризується наступним:

1. **Професійні інтереси** знаходяться в межах одного типу професій – “людина-людина”
2. **Ділова спрямованість особистості** – домінанта на взаємодію з іншими
3. **Тип темперамента** – меланхолічний і деякими рисами сангвінічного та холеричного темпераменту
4. **Комплекс особистісних якостей** – комунікативні якості, підвищенні показники самооцінки, емоційна стабільність, розсудливість, урівноваженість, висока нормативність поведінки, стійкість поглядів, залежність від соціального оточення при досить високому рівні тривожності

5. **Диспропорції та негативні тенденції** – переважно “жіночі” посади – інспектор по кадрах, переважно “чоловічі” посади – керівники кадрових служб, вік – кожен п'ятий працівник – перед пенсійний або пенсійний вік, недостатній освітній та професійний рівень

4. Кількісний склад служби управління персоналом

Кількісний склад служби управління персоналом визначається організаційно-штатними структурами і Статутом організації. При розрахунку необхідної кількості штатних співробітників кадрової служби враховуються такі фактори:

1. Загальна чисельність співробітників організації
2. Конкретні умови і характерні особливості організації, сфери її діяльності, масштаби
3. Соціальна характеристика організації, структурний склад її співробітників
4. Складність і комплексність завдань, що вирішуються по управлінню персоналом
5. Технічне забезпечення управлінської праці.

Розрахунок чисельності керівників, спеціалістів і інших службовців організації, в тому числі і кадрової служби, здійснюється різними методами:

1. **Метод багатофакторного аналізу функціонального розподілу управлінської праці.**

Ґрунтується на визначенні факторів (1-3) які впливають на розподіл праці, виведенні математичної формули, яка показує залежність між чисельністю персоналу і діючими факторами. Найбільшого застосування цей метод здобув на великих промислових підприємствах. В умовах ринкової економіки він носить тільки рекомендаційний характер. Наприклад чисельність працівників по функції “управління комплектуванням і підготовкою кадрів” для підприємств автомобільної промисловості розраховується за формулою:

$$Ч = 0,0017 \cdot P_N^{0,9117} \cdot K_N^{0,3554}$$

де: P_N - загальна чисельність працівників підприємства

$K_N^{0,3554}$ - кількість самостійних структурних підрозділів, які здійснюють підготовку кадрів

2. **Економіко-математичні методи** – які ґрунтуються на розробці економіко математичних моделей, застосування поки що дуже обмежене
3. **Метод порівнянь** – на базі аналізу складу кадрів спеціалістів в розвиненій господарській системі і його проектування для менш розвиненої системи. Використовується у випадку групування однорідних підприємств і виділенні серед них типових або передових організацій.
4. **Експертний метод** – дозволяє отримати уявлення щодо потреби у спеціалістах на підставі урахування думки групи експертів. Метод використовується як складова частина інших методів.
5. **Метод прямого розрахунку** – передбачає визначення чисельності спеціалістів і службовців виходячи з розрахунку необхідних витрат праці на реалізацію періодичних функцій управління персоналом і розрахунок витрат праці на реалізацію функцій управління. Одним з найбільш розповсюджених методів є визначення кількості працівників кадрових служб через витрати праці на виконання управлінських робіт, т.т. **через працемісткість**. Норми часу встановлюються для простих видів робіт, найчастіше з діло виробництва. Знаючи нормативну працемісткість робіт, які виконуються на протязі року, наприклад у відділі кадрів, можна розрахувати чисельність відділу за формулою:

$$Ч = \frac{T \cdot K}{\Phi_{\Pi}}$$

Де: Т – загальна працемісткість всіх робіт, які виконуються за рік у відділі кадрів, чол.год

К – коефіцієнт, який враховує витрати часу на виконання робіт, що не передбачені в Т (К = 1,15)

Φ_{Π} - корисний фонд робочого часу одного працівника за рік, год (у середньому – 1910 год., але щорічно уточнюється)

6. **Норми обслуговування** – які характеризують кількість об'єктів, т.т. працівників організації, які обслуговуються одним працівником служби управління персоналом. У різних країнах склались такі співвідношення:

У США на кожних 100 працюючих – 1 працівник кадрової служби
У Німеччині – на кожних 130-150 працюючих - 1 працівник кадрової служби

У Франції – на кожних 130 працюючих – 1 працівник кадрової служби

У Японії на кожних 100 працюючих – 2,7 працівника кадрової служби

Вказані співвідношення є середніми і можуть суттєво відрізнятись по різних галузях і сферах діяльності. У найбільших корпораціях США кількість працівників кадрових служб доходить до 150 чоловік.

ЛЕКЦІЯ 8-9. Діловиробниче і документаційне забезпечення служби управління персоналом

1. Цілі і функції діловиробничого забезпечення кадрової служби
2. Документаційне забезпечення служби управління персоналом
3. Характеристика основних документів кадрової служби
4. Основні принципи та правила ведення та оформлення трудових книжок персоналу
5. Особливості розробки посадових інструкцій для персоналу організації

1. Цілі і функції діловиробничого забезпечення кадрової служби

Діловиробництво – повний цикл обробки і руху документів з моменту їх створення працівниками кадрової служби до закінчення виконання і передачі в інші підрозділи.

Ціль діловиробничого забезпечення – організація роботи з документами, які використовуються в системі управління персоналом.

Основні ділові виробничі функції:

- своєчасна обробка документації яка надходить і передається в організації
- доведення документації до відповідних працівників системи управління персоналом для виконання
- друкування документів по кадрових питаннях
- реєстрація, облік і збереження документів по персоналу
- формування справ у відповідності з номенклатурою
- копіювання і розмноження документів по кадрових питаннях

- контроль за виконанням документів
- передача документації по вертикальних і горизонтальних зв'язках

Діловиробництво може здійснюватись безпосередньо в одному підрозділі (канцелярії, загальному відділі, секретаріаті), або бути розсосереджені по різних ланках. На практиці найчастіше використовується змішана система.

Вимоги до оформлення документів базуються на державних стандартах уніфікованих систем документації. На даний час документи складаються як у традиційному виконання, так і у вигляді машиноорієнтованих і машиночитаемих документів.

В підсистемі управління персоналом використовуються такі **уніфіковані системи документації**:

- планова (планові завдання по кадрових питання, заявки на молодих спеціалістів, наряди, планові розрахунки і т.ін.)
- первинного обліку (по обліку праці і зарплати)
- звітно-статистична (по чисельності, балансу робочого часу і т.ін)
- по соціальному забезпеченню (по пенсіям, пільгам, соцстрахуванню і т.ін)
- організаційно-розпорядча (акти, листи, заяви, інструкції, постанови, правила і т.ін).

2. Документаційне забезпечення служби управління персоналом

Документи які розробляються і використовуються в процесу управління персоналом організації представляють з себе її документаційне забезпечення.

Всі документи можна класифікувати за рядом ознак, але з точки зору їх використання в процесі управління персоналом організації доцільно в першу чергу розділити на дві великі групи: **нормативно-методичне забезпечення і правове забезпечення.**

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного і економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, які встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи і інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці і

управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентними відповідно органами або керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення представлено типовими документами, які розробляються відповідними державними органами і надходять в організацію і документами для внутрішнього використання, які розробляються самими організаціями на основі типових.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно полягає у організації розробки і застосування методичних документів, а також ведення нормативного господарства в системі управління персоналом.

Відповідальність за забезпечення системи управління персоналом нормативно-методичними документами несуть відповідні підрозділи апарату управління організації (відділ стандартизації, юридичний відділ і т.ін).

Правове забезпечення – засоби і форми юридичного впливу на органи і об'єкти управління персоналом. Документи правового забезпечення в свою чергу поділяються на **акти централізованого регулювання** – до яких належать Кодекс законів про працю, постанови уряду і міністерств, верховної ради з питань кадрової роботи і **акти локального регулювання** – документи які розробляються безпосередньо в самій організації.

Основні завдання правового забезпечення :

- правове регулювання трудових відносин між працівниками і працедавцями
- захист прав і законних інтересів працівників

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на керівника і інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом та її працівників з питань які входять до їх компетенції. Головним підрозділом по веденню правової документації є юридичний відділ.

3. Характеристика основних документів кадрової служби

Кадрова служба розробляє такі види документів:

- **Структура і штатна чисельність** – в цьому документі фіксуються всі структурні підрозділи підприємства, посади і кількість штатних одиниць по кожній посаді. Документ складається на бланку підприємства, узгоджується з головним

бухгалтером і затверджується директором. Зміни до нього вносяться на підставі наказу керівника.

- **Штатний розклад** – розробляється на підставі Структури і штатної чисельності, на бланку підприємства, узгоджується з головним бухгалтером і затверджується керівником, і підписується заступником керівника, має перелік посад, кількість штатних одиниць, посадові оклади, надбавки і місячний фонд зарплати.
- **Правила внутрішнього трудового розпорядку** – вміщує правила по організації роботи підприємства, взаємні зобов'язання працівників та адміністрації, режим роботи і інше, розробляються на підставі Типових правил, узгоджуються загальними зборами трудового колективу, візуються юристом і затверджуються директором підприємства.
- **Положення про персонал** – відображені питання професійного та соціального розвитку трудового колективу, його взаємостосунки з адміністрацією, гарантії і т.ін. Розробляється аналогічно правилам внутрішнього трудового розпорядку і може існувати як разом з ними так і замість них.
- **Положення про відділ** – розробляється на підставі наказу керівника підприємства, керівником підрозділу, їм же підписується, узгоджується з юридичним відділом і затверджується директором. В ньому відображається правовий статус, завдання, функції, права і обов'язки підрозділу.
- **Посадові інструкції** – розробляються відповідно до діючого законодавства на підставі Довідника кваліфікаційних професій працівників для керівників, професіоналів і спеціалістів.
- **Робочі інструкції** – розробляються для технічних службовців і робочих.
- **Колективний договір** – укладається відповідно до діючого законодавства, незалежно від форм власності і приналежності співробітників до профспілки.
- **Розпорядчі документи** – накази і розпорядження керівника (про прийом, переведення, звільнення, заохочення і покарання, про зміни, що стосуються особи працюючого).

- **Облікові документи** – документи по обліку кадрів (особиста картка, особиста справа, штатно-посадова книга, алфавітна книга та алфавітна картка, графіки відпусток та книга обліку відпусток, книга обліку бланків трудових книжок і руху трудових книжок, таблиць обліку робочого часу).
- **Трудові книжки**
- **Документи трудових правовідносин** – трудовий договір, трудовий контракт, трудова угода, умови терміну випробування, заява на прийом на роботу, на звільнення, на переведення, договори про матеріальну відповідальність.
- **Документи для призначення пенсій** – подання, справка про заробітну плату, заява.
- **Документи статистичної звітності з праці та картів** – звіти
- **Документи по систематизації та збереженню документів кадрової служби** – номенклатура справ, справи, опис, акт.

4. Основні принципи та правила ведення та оформлення трудових книжок персоналу

Трудова книжка – основний документ про трудову діяльність працівника, який підтверджує стаж його роботи, характер виконуваної роботи.

Порядок ведення трудових книжок в Україні регулюється статтею 48 КЗпП, Постановою № 301 Кабінету Міністрів України від 27.04.93 р. “Про трудові книжки працівників” і Інструкцією № 58 “Про порядок ведення трудових книжок на підприємства, в закладах і організаціях” затвердженою Міністерством праці України, Міністерством юстиції України, Міністерством соціального захисту України від 29.07.93 р.

Трудові книжки не ведуться на працівників які працюють на умовах трудового договору у підприємств, що не мають статусу юридичної особи, а також у окремих громадян по їх обслуговуванню. Праця цих людей підтверджується довідками організації за участю якою були укладені ці трудові відносини і довідкою про сплату внесків у Фонд соціального страхування.

Трудові книжки – зберігаються на підприємстві як бланки суворої звітності, обліковуються у спеціальній книзі.

Трудова книжка складається з 5 розділів:

- відомості про працівника
- відомості про роботу
- відомості про нагородження

- відомості про заохочення
- відомості про призначення пенсії

В трудову книжку можна вносити зміни, відповідним чином оформлені, в тому випадку коли вона закінчується видається вкладиш, а в тому випадку коли її втрачено – дублікат. При звільненні працівника трудова книжка видається йому на руки у той самий день.

5. Особливості розробки посадових інструкцій для персоналу організації

Для того, щоб з'ясувати всі аспекти розробки посадової інструкції для персоналу організації, пропонуємо розглянути методика розробки та оформлення посадових інструкцій, які розроблена для відділу кадрів Полтавського кооперативного інституту.

МЕТОДИКА РОЗРОБКИ ТА ОФОРМЛЕННЯ ПОСАДОВИХ ІНСТРУКЦІЙ СПІВРОБІТНИКІВ ПОЛТАВСЬКОГО КООПЕРАТИВНОГО ІНСТИТУТУ

1. Поняття “посадова інструкція”

1.1. Посадова інструкція – це організаційно-правовий документ, у якому визначаються основні функції, обов'язки, права і відповідальність співробітників Полтавського кооперативного інституту при здійсненні ними діяльності на конкретній посаді. Вона складається по кожній штатній посаді інституту, має знеособлений характер і надається співробітнику під підпис при укладанні трудового контракту чи трудового договору (у тому числі при переміщенні на іншу посаду і при тимчасовому виконанні обов'язків).

1.2. Основою для розробки посадових інструкцій є кваліфікаційні характеристики (вимоги) по посадах службовців.

1.3. Головним нормативно-правовим документом, що містить кваліфікаційні характеристики є “Кваліфікаційний довідник посад керівників, фахівців і інших службовців” (Затверджений постановою Госкомпраці СРСР та Секретаріату ВЦСПС від 27 березня 1986р., 1 жовтня 1987р., 18 березня 1988 р., 27 червня 1988 р., 25 лютого 1989

р., Постановою Госкомпраці СРСР від 30 грудня 1986 р.). У цьому довіднику містяться кваліфікаційні характеристики масових посад, загальних *для всіх галузей економіки*.

1.4. До посадової інструкції пред'являються дві групи вимог:

- щодо оформлення і змісту;
- щодо розташування реквізитів.

2. Вимоги до оформлення і змісту посадової інструкції

2.1. Макет Посадової інструкції

Назва організації (1)

ЗАТВЕРДЖУЮ (2)

(ректор, керівна особа
уповноважена

затверджувати посадові інструкції)

(Підпис) (Прізвище, ініціали)

Посадова інструкція

(назва посади) (3)

I. Загальні положення (4)

- 1.1. Відділ (підрозділ).
- 1.2. Повна назва посади.
- 1.3. Ця посаду підпорядковується й отримує накази, робочі розпорядження від...
- 1.4. Додаткові розпорядження Ви можете отримати від...
Указівки цих працівників Ви виконуете тільки в тому випадку, якщо смороду не суперечать указівкам Вашого безпосереднього керівника.
- 1.5. Ця посаду дає розпорядження і методичні вказівки...

- 1.6. Виконавця цієї посади заміщує...
- 1.7. Виконавець цієї посади заміщує...
- 1.8. Закріплення на посаді.

Робота на цій посаді вимагає від працівника такої кваліфікації.

№ з/п	Ознаки закріплення на посаді	Вимоги
1.8.1.	Освіта	
1.8.2.	Спеціальність	
1.8.3.	Мінімальний стаж роботи по спеціальності і т. інше	

Керівництво організації для цієї посади висуває такі цілі:

II. Посадові обов'язки (5)

№ з/п	Перелік функцій	Термін виконання

Для покращення організації своєї повсякденної роботи Ви ведете такі журнали, картки, тощо:

№з/п	Зміст і цілі інформації	Форма	Періодичність складання

III. Права (6)

Для виконання Ваших обов'язків Вам надаються такі права:

- 3.1. Відносно своїх підлеглих (студентів) – давати розпорядження і контролювати їх виконання.

Підлегли	По питанням
----------	-------------

(вказати посаду)	

3.2. Самостійно вирішувати такі питання:

3.3. Ви є представник організації і ведете листування по таких питаннях (для керівника):

IV. Відповідальність (7)

На цій посаді Ви несете відповідальність за затримку і слабку роботу в напрямку встановлених цілей і за неповне використання наданих Вам прав.

4.1. Вашу роботу безпосередній керівник оцінює на підставі таких показників:

V. Доповнення і зміни (8)

№ з/п	Який пункт змінюється	Нова редакція	Дата зміни	Хто затвердивши зміни

Посадова інструкція розроблена відповідно з... (9)

Керівник структурного підрозділу (10) (Підпис, ініціали, дата)

УЗГОДЖЕНО (11)

Начальник юридичного відділу (юрисконсульт) (Підпис, ініціали, дата)

З посадовою інструкцією ознайомлений (12) (Підпис, ініціали, дата)

2.2. Найменування організації (1)

2.2.1. **Організація** – юридична особа, що має у власності, господарському веденні або оперативному управлінні відособлене майно і відповідає за своїми обов'язками цим майном, може від свого імені здобувати і здійснювати майнові й особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, а також має самостійний баланс і кошторис і зареєстровано в державних органах юстиції у встановленому порядку.

2.2.2. Найменування організації, що є автором документа, повинно відповідати тому, що закріплено в установчих документах. При наявності вищестоящої організації її найменування також вказується в документі (його розміщують вище).

2.2.3. Скорочене найменування організації приводять у тих випадках, коли воно закріплено в установчих документах організації, і розміщують (у дужках) нижче повного.

2.2.4. Найменування відособленого структурного підрозділу організації (філії, представництва і т.ін.) вказують у тому випадку, якщо воно є автором документа, і розміщують нижче найменування організації.

2.2.5. **Філією** є **відособлений** підрозділ юридичної особи, розташований поза місцем її перебування, який здійснює всі його функції чи їхню частину, у тому числі функції представництва.

2.2.6. **Представництвом** є **відособлений** підрозділ юридичної особи, розташований поза місцем її перебування, що представляє інтереси юридичної особи і здійснює їхній захист.

2.2.7. **Структурний підрозділ організації** – офіційно виділений орган управління частиною організації із самостійними функціями, завданнями і відповідальністю за виконання покладених на нього завдань. Воно може бути як відособленим, так і не відособленим, тобто **не володіти повними ознаками організації (внутрішнім)**.

2.2.8. До структурних підрозділів Полтавського кооперативного інституту належать: МППК, кафедри; деканати; відділи; служби; бюро; лабораторії;

2.3. Гриф про затвердження (2)

2.3.1. Затверджує посадову інструкцію ректор інституту. Затвердження ж його інструкції здійснюється органом управління організації (власником). Керівник структурного підрозділу затверджує посадову інструкцію свого підлеглого в тому випадку, якщо це знаходиться в його компетенції і зазначено в його посадовій інструкції і трудовому контракті.

2.3.2. Гриф затвердження документа повинний складатися з: слова **ЗАТВЕРДЖУЮ** (без лапок); найменування посади особи, що затверджує документ; підпису, ініціалов, прізвища посадової особи; дати затвердження.

2.3.3. Посадова інструкція набирає сили з моменту її затвердження і діє до її заміни новою посадовою інструкцією.

2.4. Найменування посади (3)

2.4.1. Найменування посад співробітників Полтавського кооперативного інституту за загальним правилом повинні відповідати Державному класифікатору України. Класифікатору професій ДК 003-95. (Держстандарт України затверджений і введений в дію наказом Держстандарту України від 27 липня 1995 р. № 257).

2.4.2. При використанні найменування посад, запозичених з іноземних мов, що ще не увійшли до класифікатора, повинні робитися посилання на спеціальні відомчі нормативні документи.

2.4.3. Усі найменування посад повинні відповідати одній з категорій: керівники, фахівці й інші службовці (технічні виконавці).

2.4.4. Віднесення службовців до категорій здійснюється в залежності від характеру переважно виконуваних робіт, що складають зміст праці працівника.

2.4.4.1. **Керівники.** У цю групу входять:

а) **Керівник організації (підприємства, установи)** – особа, що здійснює пряме управління організацією (підприємством, установою) – ректор інституту.

б) **Керівники організації (підприємства, установи)** – особи, призначені у встановленому порядку як заступники керівника організації, з визначеними адміністративними функціями і напрямками роботи, що мають право в межах своїх повноважень здійснювати дії від імені організації, представляти її інтереси в будь-яких інстанціях, включаючи і судові – проректора.

в) **Керівник структурного підрозділу** – особа, що уклала трудовий договір (контракт) з керівником організації або призначена останнім для управління діяльністю структурного підрозділу її заступники – начальники відділів, їхні заступники, директор МИПК, декан, заступник декана, завідувач кафедрою.

Найменування посад керівників можуть бути наступними: ректор; проректор; директор; декан; заступник декана; начальник; завідувач. Вони також можуть бути похідними від найменувань фахівців: головний економіст; головний бухгалтер.

2.4.4.2. **Фахівці.** До даної групи належать особи, що володіють спеціальними знаннями, навичками, досвідом роботи у певній галузі діяльності, що одержали спеціальність за вищою (фахівці вищої ланки) або середньою освітою (фахівці середньої ланки), підтверджену присвоєнням особі кваліфікації “дипломований фахівець”. Фахівці виконують роботи, що вимагають відповідної кваліфікації.

До групи найменувань посад, що відповідають категорії “Фахівці”, входять, наприклад: асистент; доцент; професор; програміст; інспектор; економіст; бухгалтер і т.ін.

2.4.4.3. **Інші службовці.** Цю групу утворюють службовці, що виконують регламентовані і методично пророблені, періодично повторювані роботи, що відносяться до діяльності відповідного структурного підрозділу, під контролем безпосереднього керівника, – технічні виконавці. Як приклад найменувань посад, що входять у категорію “Інші службовці”, можна назвати наступні: лаборант; завідувач лабораторією; оператор ПЕОМ; агент; секретар; кспедитор; діловод і т.ін.

2.4.5. Найменування посад керівників, фахівців і інших службовців можуть бути позначеннями похідних посад. Це: Перший заступник керівника; заступник; головний; провідний; старший; молодший; змінний; перший; другий; третій; четвертий; помічник керівника і фахівця; старший помічник; перший помічник; другий помічник; третій помічник; четвертий помічник; п'ятий помічник; змінний помічник; груповий; бригадний; дільничний.

2.4.5.1. **Заступник керівника** – особа, що виконує посадові обов'язки керівника на час його відпустки, хвороби, відсутності, звільнення, але разом з тим, поза необхідності заміщення виконує певні роботи щодо управління організацією або забезпечення діяльності організації. Посадовою інструкцією заступника повинен

бути визначений обов'язок щодо *заміщення*. Слід зазначити, що посадові обов'язки заступників, вимоги до їхніх знань і кваліфікації визначаються на основі кваліфікаційних характеристик відповідних керівників.

2.4.5.2. *Помічник керівника і фахівця* – особа яке допомагає, сприяє діяльності керівника. Для якої характерні обов'язки: **загального характеру** – виконання робіт за дорученням керівника або фахівця; **конкретного характеру** – виконання як частини робіт, покладених на керівника або фахівця так і окремих службових доручень.

До обов'язків помічника не входить заміщення керівника на час хвороби, відпустки. Виключення складають ті випадки, коли у керівника немає заступника, і тоді помічник може бути призначений окремим наказом на тимчасове заміщення.

2.4.5.3. *“Головний”* – посадове найменування, що встановлюється для посад головних фахівців (головних інженерів, головних бухгалтерів і ін.) для можливого їхнього введення у великих організаціях, з покладанням на відповідних працівників функцій керівника і відповідального виконавця робіт з одному з напрямків діяльності установи, а також по координації і методичному керівництві групами фахівців.

2.4.5.4. *“Старший”* – посадове найменування, що встановлюється за умови, коли службовець поряд з виконанням обов'язків, передбачених на займаній посаді, здійснює керівництво підлеглими йому працівниками. Посадове найменування “старший” може встановлюватися службовцю також у вигляді виключення і при відсутності безпосередньо в його підпорядкуванні працівників, якщо на нього покладаються функції керівництва самостійною ділянкою роботи (при недоцільності створення окремого структурного підрозділу). Для посад службовців, по яких встановлюються кваліфікаційні категорії, посадове найменування “старший” не застосовується. У цих випадках функції керівництва підлеглими виконавцями покладаються на фахівця більш високої кваліфікаційної категорії.

2.4.5.5. Установлення посадового найменування *“провідний”* використовується в тих випадках, коли на фахівця покладаються функції керівника і відповідального виконавця робіт в одному з напрямків діяльності організації або її структурного

підрозділу або обов'язку щодо координації і методичного керівництва групами виконавців, які створюються у відділах (бюро) з урахуванням раціонального розподілу праці в них.

2.4.6. Якщо в змісті робіт на робочому місці передбачені такі, котрі відповідають характеристикам робіт із двох і більш посад, то найменування посади, на яку приймається працівник, рекомендується визначати за посадою з найбільшою питомою вагою в обсязі робіт, що передбачаються.

2.5. Зміст розділу “Загальні положення” (4).

У даному розділі вказують:

2.5.1. *Повну назву відділу* (підрозділу) відповідно до організаційної структури Полтавського кооперативного інституту.

2.5.2. *Повну назву посади і категорію*. Вона визначається у відповідності с... класифікатором професій робітників, посад що служать і тарифних розрядів (ОК 016-94) – керівник, фахівець, технічний виконавець, штатним розкладом і організаційною структурою Полтавського кооперативного інституту.

2.5.3. *Кваліфікаційні вимоги, що висувуються до працівника відповідно до займаної ним конкретної посади*. Цей пункт розробляється на основі положень розділу “вимоги до кваліфікації” кваліфікаційних характеристик по посадах службовців.

2.5.4. *Порядок призначення і звільнення з посади*.

2.5.5. *Основні організаційно-правові документи, на підставі яких співробітник здійснює службову діяльність і реалізує свої повноваження*. Пункт розробляється на підставі розділц “повинен знати” кваліфікаційних характеристик посад службовців.

2.5.6.. *Найменування посадових осіб, яким підпорядковується співробітник*.

2.6.7. *Перелік структурних підрозділів і (чи) окремих співробітників, безпосередньо підпорядкованих даному співробітнику по службі (якщо такі є)*. Даний пункт може бути включений у розділ “Посадові обов'язки”.

2.5.8. *Порядок заміщення співробітника і виконання посадових обов'язків у випадку його тимчасової відсутності*. Пункти 2.5.4, 2.5.6 – 2.5.8 розробляються на основі Положень про структурні підрозділи інституту та Аналізу роботи \посади.

2.5.9. У розділ можуть бути включені інші вимоги і положення, що конкретизують і уточнюють статус співробітника й

умови його діяльності. Зокрема, пункт про **цiлі** які висуває для даної посади керівництво Полтавського кооперативного інституту.

2.6. Зміст розділу “Посадові обов'язки” (5).

У цьому розділі вказують:

2.6.1. Обов'язки співробітника з урахуванням задач і функцій конкретного структурного підрозділу організації з докладним викладом основних напрямків його службової діяльності і використовуваної інформації. Крім того, у розділі можуть бути зазначені обов'язки співробітника, покладені на нього у відповідності зі сформованою в даному структурному підрозділі практикою розподілу інших обов'язків, що виконуються підрозділом за рішенням керівника організації.

2.6.2. Цей розділ посадової інструкції розробляється на основі розділу “посадові обов'язки” кваліфікаційних характеристик по посадах службовців.

2.6.3. При необхідності посадові обов'язки, що містяться в кваліфікаційній характеристиці по тій чи іншій посаді службовця, можуть бути розподілені між декількома виконавцями.

2.6.4. У процесі удосконалення організації праці, упровадження технічних засобів, проведення заходів щодо збільшення обсягу виконуваних робіт, скорочення чисельності персоналу можливе розширення кола обов'язків службовців у порівнянні з установленими відповідною кваліфікаційною характеристикою. У цих випадках працівнику може бути доручено виконання посадових обов'язків, передбачених кваліфікаційними характеристиками по інших посадах, родинних за змістом робіт, рівних за складністю, виконання яких не вимагає іншої спеціальності, кваліфікації, зміни посадового найменування.

2.6.5. Вимоги до кваліфікації співробітника можуть бути викладені і в окремому розділі посадової інструкції з однойменним найменуванням. У цей розділ також доцільно включити положення про виконання разових службових доручень.

2.7. Зміст розділу “Права” (6).

2.7.1. У цьому розділі наводять перелік прав співробітника, визначених законодавством і внутрішніми документами організації.

2.7.2. Конструкція розділу “Права” у найбільш загальному вигляді може бути наступною:

Службовець має право:

1. Знайомитися з проектами рішень керівника організації (структурного підрозділу), що стосуються діяльності структурного підрозділу, у якому він виконує свої обов'язки, чи ділянки виконуваної їм роботи.
2. Бути присутнім на засіданнях, зборах організації (структурного підрозділу) з питань діяльності організації (структурного підрозділу).
3. Брати участь в обговоренні питань щодо обов'язків, що виконуються ним.
4. Вносити на розгляд керівника організації (структурного підрозділу) пропозиції щодо поліпшення діяльності організації (структурного підрозділу) і удосконалення методів роботи колективу; зауваження щодо діяльності структурного підрозділу; варіанти усунення наявних у діяльності організації (структурного підрозділу) недоліків.
5. Здійснювати взаємодію зі співробітниками усіх (окремих) структурних підрозділів.
6. Запитувати особисто або за дорученням керівника організації (структурного підрозділу) від інших структурних підрозділів інформацію і документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків.
7. Залучати фахівців усіх (окремих) структурних підрозділів до вирішення завдань, покладених на структурний підрозділ (якщо це передбачено положеннями про структурні підрозділи, якщо немає – то з дозволу керівника організації).
8. Підписувати і візувати документи в межах своєї компетенції.
9. Жадати від керівника організації (структурного підрозділу) надання сприяння у виконанні посадових обов'язків, покладених на нього, і в реалізації прав, передбачених дійсною посадовою інструкцією.

2.7.3 В даній статті може бути зафіксоване право службовця на ріст кар'єри, участь у професійних асоціаціях і інших громадських організаціях, не заборонених законодавством України.

2.7.4. Посадові інструкції керівників структурних підрозділів можуть бути доповнені пунктами наступного змісту:

1. Діяти від імені структурного підрозділу і представляти його інтереси у взаєминах з іншими структурними підрозділами організації в межах своєї компетенції.
2. Вносити на розгляд керівника організації подання щодо призначення, переміщення і звільнення співробітників структурного підрозділу; пропозиції про їхнє заохочення або про накладення на них стягнень.
3. Повідомляти керівникам інших структурних підрозділів про виявлені в довірених їм відділах недоліках.

2.7.5. Ті чи інші права можна конкретизувати з урахуванням специфіки виконуваних співробітником посадових обов'язків.

2.7.6. Положення про взаємодію зі структурними підрозділами організації можна узагальнити в окремий пункт даного розділу “Взаємини”.

Конструкція такого розділу, наприклад, може бути наступною:
Завідувач канцелярією в процесі роботи взаємодіє:

1. З усіма керівниками структурних підрозділів організації – з питань ведення діловодства, організації контролю і перевірки виконання, удосконалювання стилю і методів роботи з документами, підготовки і представлення необхідних керівництву матеріалів.
2. З юридичним відділом – по правових питаннях, зв'язаних з підготовкою документів.
3. З відділом кадрів – з питань підбору, прийому, звільнення, підвищення кваліфікації і розміщення кадрів відділу, документаційного забезпечення.
4. З відділом матеріально-технічного забезпечення – з питань забезпечення засобами оргтехніки, бланками документів і канцтоварами.
5. ...

2.7.7. Порядок взаємодії співробітників структурних підрозділів визначений Положеннями про відділи, служби, і дублювання в посадових інструкціях не обов'язково – досить посилання. У тому випадку, якщо мова йде про посадову інструкцію самостійного фахівця (який не входить в штат будь-якого підрозділу), доцільно

докладно викласти його взаємини з підрозділами й окремими фахівцями.

2.8. Зміст розділу “Відповідальність” (7).

2.8.1. У розділі вказують міру відповідальності співробітника за недотримання своїх посадових обов'язків, а також вимог законодавства. У даному розділі посадової інструкції можна як обмежитися загальними посиланнями до статей законодавства, так і конкретизувати в яких випадках на співробітника (невиконання або неналежне виконання конкретних посадових обов'язків, зазначених у посадовій інструкції; допущення конкретних порушень законодавства і внутрішнього порядку діяльності організації) може бути накладене стягнення.

2.8.2. У посадові інструкції керівників структурних підрозділів доцільно включати пункти про відповідальність за некоректне ставлення до підлеглих, а в посадові інструкції співробітників підрозділів — пункти про порушення субординації.

2.9. Доповнення і зміни (8).

2.9.1. При внесенні доповнень і змін у посадову інструкцію про це робиться спеціальна позначка на окремому аркуші, що прикладається до посадової інструкції.

2.10. Посилання на документ, відповідно до якого розроблена посадова інструкція (9).

2.10.1. Указується найменування, номер і дата прийняття документа.

Наприклад (по посадовій інструкції головного бухгалтера): "Дійсна посадова інструкція розроблена відповідно до Положення про головну бухгалтерію від «...»..... №....."

2.11. Підпис керівника структурного підрозділу (10).

2.11.1. Посадова інструкція, як правило, розробляється кадровою службою організації (відділом організації й оплати праці). Однак її можуть розробити й інші структурні підрозділи.

2.11.2. У тому випадку, якщо посадова інструкція складалася кадровою службою, проставляється підпис її керівника, а у випадку складання іншими структурними підрозділами – їхніх керівників.

2.11.3. До складу реквізиту “Підпис” входять:

1. Найменування посади особи, що підписала документ (повне, якщо документ оформлений не на бланку документа, і скорочене – на документі, оформленому на бланку);

2. Особистий підпис;
3. Розшифровка підпису (ініціали, прізвище).

2.12. Узгодження (11).

2.12.1. Посадова інструкція узгоджується з відповідними юридичними відділами (юрисконсультами) організації. У випадку, якщо вона розробляється кадровою службою, її необхідно також погодити з відповідним структурним підрозділом або посадовою особою, що курує відповідне напрямом діяльності організації.

2.12.2. Гриф узгодження документа складається зі слова **ПОГОДЖЕНО**, посади особи, з якою узгоджується документ (включаючи найменування організації), особистого підпису, розшифровки підпису (ініціалів, прізвища) і дати узгодження.

2.13. Оцінка про ознайомлення з посадовою інструкцією (13).

2.13.1. Вимоги посадової інструкції є обов'язковими для співробітника з моменту його ознайомлення з інструкцією під підпис і до переміщення на іншу посаду або звільнення, про що проставляється оцінка про ознайомлення в самій посадовій інструкції. Погоджену і затверджену інструкцію нумерують, шнують, завіряють печаткою організації і зберігають у відділі кадрів організації відповідно до встановленого порядку діловодства.

2.13.2. Для поточної роботи з оригіналу посадової інструкції знімають засвідчену копію, що видають співробітнику і начальнику відповідного структурного підрозділу організації. За рішенням керівника засвідчена копія посадової інструкції може направлятися при необхідності в інші підрозділи організації.

ЛЕКЦІЯ 10. Інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом підприємств туристичного бізнесу

1. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом
2. Технічне забезпечення системи управління персоналом
3. Характеристика технічних засобів, які можуть використовуватись в службі управління персоналом

1. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – сукупність реалізованих рішень по обсягу, розміщенню і формам

організації інформації яка циркулює в системі управління при її функціонуванні.

Інформаційне забезпечення включає в себе оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації і системи документації (уніфіковані і спеціалізовані).

Його можна розділити на позамашинне і внутрімашинне.

Позамашинне інформаційне забезпечення – це система класифікації і кодування інформації, система управлінської інформації, система організації, збереження і внесення змін в документацію.

Внутрімашинне інформаційне забезпечення – це масиви даних, які формують інформаційну базу системи на машинних носіях, система програм організації, накопичення, ведення і доступу до інформації цих масивів.

2. Технічне забезпечення системи управління персоналом

Основу **технічного забезпечення системи управління персоналом** організації складає комплекс технічних засобів – сукупність взаємопов'язаних єдиним управлінням і автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, вивода і подання інформації, а також засоби організаційної техніки.

Склад і послідовність операцій по вибору технічних засобів та їх використанню в службі управління персоналом включає в себе:

- визначення видів робіт, які необхідно виконувати з використанням технічних засобів або автоматизувати
- визначення вимог, що висуваються до технічних засобів
- формування переліку технічних засобів
- визначення показників якості ф функціональних можливостей ТЗ
- проведення порівняльного аналізу ТЗ
- обґрунтування рекомендацій щодо вибору ТЗ
- прийняття рішення щодо купівлі вибраних технічних засобів.

Розрахунок необхідної кількості технічних засобів можна

здійснювати по формулі:
$$N_I = \frac{A_I}{\Pi_I \cdot \Phi_{II} \cdot K_u}$$

H_1 - кількість одиниць i -го технічного засобу

A_1 - необхідний обсяг робіт, які виконуються службою управління персоналом за допомогою i -го технічного засобу

P_1 - планова продуктивність i -го технічного засобу

Φ_{Π} - плановий фонд робочого часу

K_u - коефіцієнт використання планового фонду робочого часу

3. Характеристика технічних засобів , які можуть використовуватись в службі управління персоналом

Технічні засоби забезпечують механізацію й автоматизацію інформаційних процесів у сфері управління, прискорюють документальне оформлення управлінських рішень, заощаджують час керівників і спеціалістів для виконання творчих робіт. Чим більшими є обсяги інформації, яка використовується на підприємстві, тим складнішими є господарські задачі, що розв'язуються, тим вищою є роль технічних засобів у сфері управління підприємством.

Основна частина управлінської праці припадає на опрацювання інформації. Для ефективного управління необхідно її своєчасно збирати, опрацьовувати, передавати, всібічно аналізувати, робити численні розрахунки. Обсяги і складність роботи апарату управління підприємств і організацій постійно зростають. Багато часу спеціалісти і технічні виконавці витрачають на упорядкування листів, розпоряджень, звітів, довідок, опрацювання товаросупроводжувальних і інших численних документів.

Практично кожен управлінський працівник цілком або частково зайнятий опрацюванням інформації. До 50-70% свого часу спеціалісти апарату управління підприємств і організацій витрачають на обліково-технічні роботи. Зростають обсяги інформації, повільно підвищується продуктивність праці у сфері управління, а витрати робочого часу менеджерів, маркетологів, товаровзнавців, економістів і інших спеціалістів на виконання технічних робіт збільшуються. Одночасно підвищуються значимість і складність прогнозних, планових, аналітичних і інших економічних завдань управління. Щоб своєчасно і якісно їх вирішувати, необхідно широко використовувати технічні засоби управління, у тому числі комп'ютери. Технічні засоби управління (або технічні засоби в управлінні) - сукупність технічних засобів, які застосовуються спеціалістами, управлінським, технічним

і допоміжним персоналом підприємства в умовах офіса і за його межами з метою опрацювання масивів інформації і прийняття ефективних управлінських рішень. Використання технічних засобів дозволяє збільшити продуктивність праці працівників апарату управління, скоротити їхню чисельність, прискорити опрацювання інформації, підвищити оперативність і обґрунтованість прийнятих рішень, культуру управлінської праці.

Існує вузьке і широке поняття технічних засобів. **Вузьке** - стосовно використання певного приладу або апарату в конкретній ситуації, і **широке** - стосовно використання всієї наявної сукупності технічних засобів в офісі.

Технічні засоби можна класифікувати за такими ознаками: за функціями; за рівнем управління; за масовістю і широтою використання.

Останні дві класифікаційні ознаки використовуються досить рідко і носять довідковий характер для користувача технічних засобів.

У таблиці 9 представлено класифікацію технічних засобів, які використовуються у сфері управління, на основі функціональної ознаки.

До найбільш простих технічних засобів, що використовуються в офісі належить канцелярське приладдя, засоби лічення, а також різні прості прилади і Ці засоби потрібні для здійснення окремих операцій управлінської праці, що виконуються вручну. Повне і своєчасне забезпечення працівників апарату управління канцелярським приладдям сприяє більш продуктивному використанню їхнього робочого часу.

Таблиця 9. Технічні засоби управління

Групи ТЗУ	Види ТЗУ
Прості присторої і знаряддя праці, що полегшують окремі операції, які виконуються вручну	Канцелярське приладдя Засоби лічення Найпростіші прилади та пристрої
Організаційна техніка, що забезпечує механізацію і автоматизацію технічних операцій	Засоби упорядкування, копіювання, тиражування, технічного опрацювання, збереження, пошуку, транспортування документів Засоби управлінського зв'язку Засоби для виконання креслярських і спеціальних письмових операцій

	Обладнання службових приміщень
3. Комп'ютери, що застосовуються для автоматизації логічних і технічних операцій: розрахунків, вирішення облікових, планових, аналітичних і інших задач	Домашний комп'ютер Офісний комп'ютер Мобільний комп'ютер Ігровий комп'ютер Робоча станція

Засоби оргтехніки включають великий перелік різних пристроїв, які поділяють на такі основні групи: засоби упорядкування, копіювання, тиражування, технічного опрацювання, збереження, пошуку, транспортування документів; засоби управлінського зв'язку; засоби для виконання креслярських і спеціальних письмових операцій; обладнання службових приміщень

Процес управління, кожна його функція супроводжуються певним комплексом документів. Для управління використовуються облікова, фінансова, планова, звітно-статистична, організаційно-розпорядча, кадрова й інші системи документації. За формою документи подаються в основному в текстовому і табличному виконанні. Графічне відображення інформації використовується рідко. В організаційно-розпорядчих документах текст складає до 95 %, а в звітно-статистичних - у середньому 5 %.

До засобів упорядкування документів належать друкарські машинки і засоби аудіо- і відеозапису.

Друкарські машинки за експлуатаційними можливостями і призначенням поділяються на канцелярські набірнопішучі і спеціальні, механічні й електричні канцелярські пишучі машини.

Друкарські машинки можуть також класифікуватися і за іншими ознаками:

за мобільністю - на портативні і стаціонарні (канцелярські);

за джерелом струму і рушійною силою - на механічні (джерело рушійної сили - м'язова сила користувача), електромеханічні й електронні (джерело струму - електроенергія);

за шрифтоносієм - друкарські машинки поділяються на апарати з літерною корзинкою, радіальним шрифтоносієм типу «рум'янок», кульовим шрифтоносієм, матричним блоком, що друкує;

за наявністю оперативної пам'яті - із наявністю оперативної пам'яті на запам'ятовування тексту обсягом 1-2 машинописні сторінки формату А 4, і - без неї.

Останнім часом пишучі автомати і друкарські машинки практично повсюдно замінюються комп'ютерами.

Основним представником аудіотехніки в сфері управління є диктофон. *Диктофон* - це спеціальний тип магнітофона, що відрізняється особливо високотехнічними параметрами для запису і відтворення промови.

Диктофонна техніка поділяється на портативні (із блоком струму у вигляді акумулятора або батареї елементів) і канцелярські (кабінетні) диктофони з електроживленням від мережі. Для зручності роботи технічних секретарів, референтів і друкарок диктофони обладнуються пультами управління відтворення звука у вигляді ножних педалей або клавішного пульта, що встановлюється поруч із клавіатурою друкарської машини. Диктофони використовують для запису розпоряджень, наказів, листів, виступів на зборах, нарадах, засіданнях і наступному виготовленні текстових документів. Застосування диктофонної техніки дозволяє повно і точно записувати виступи, скорочувати час, що витрачається керівниками і спеціалістами на написання документів, і зменшити вартість їхньої підготовки.

Відеотехніка також ефективно використовується в сфері управління. Крім традиційних сфер, де використовується і аудіотехніка, відеозасоби (відеокамера + пишучий відеомагнітофон) можуть використовуватися для підготування документів зорового ряду при звітах про відрядження, участь в роботі виставок, семінарів. За допомогою відеотехніки можна також підготувати навчальні фільми для проведення інструктажів персоналу, для навчання новим технологіям і прийомам роботи. За допомогою відеотехніки може здійснюватися спостереження за робочими зонами на виробництві (промислове телебачення) і в умовах обслуговування споживачів на торгових підприємствах (службове телебачення) із метою запобігання «безпам'ятності» покупців.

Копіювально-множилна техніка включає дві основні групи засобів - репрографічні засоби і засоби оперативної поліграфії.

Оперативна поліграфія - це засоби і методи оперативного розмноження документації за спрощеною поліграфічною технологією. До оперативної поліграфії належать офсетний, трафаретний і

гектографічний (спиртовий) засоби друку. Перший ґрунтується на переносі фарби з друкарської форми (гідрофільного паперу або спеціальної алюмінієвої фольги) спочатку на гумовий циліндр, а з нього на папір. Він дозволяє одержувати копії найвищої якості. Для цього засобу друку використовуються офсетні машини. Другий полягає в продавлюванні фарби на поверхню паперу через друкарську форму (восківку, плівку) з отворами, пробитими відповідно до елементів зображення на пишучій машині лазером. Для трафаретної преси характерна простота виконання робіт, низька вартість і гарна якість копій. Друк проводиться за допомогою ротаторів і ризографів. Третій засіб заснований на виготовленні друкарської форми з великим запасом спирторозчинної фарби і одержання з неї відтисків на папері. Друк виконується на гектографах. Їх використовують в організаціях із невеликим обсягом мнотильних робіт, коли потрібно одержати копії не дуже високої якості для внутрішнього користування.

Найбільшого поширення одержав електрографічний спосіб тиражування документів, від назви фірми Rank Xerox, що застосувала цей спосіб, існує й інша назва цього способу - "ксерографія".

Серед засобів оперативної поліграфії у світі найбільш поширеним є *різограф*.

В Україні, за прогнозами, також існує подібна тенденція. Як відомо, Riso – єдина у світі компанія, що розробляє та виробляє цифрові дуплікатори і весь спектр витратних матеріалів на власних підприємствах і нікому не дає ліцензій.

Фахівці стверджують, що ефективність використання ризографів очевидна вже при друкуванні тиражів від 20 копій, а при тиражах від 500 копій собівартості одного примірника знижується у 5-8 разів порівняно з копіювальним апаратом. За достатньої кількості замовлень обладнання вартістю 20-30 тис. грн. окупиться протягом двох-трьох місяців.

Цифровий дуплікатор (або просто дуплікатор) - пристрій друку, що поєднує в собі риси копіювального апарата, офсетної друкарської машини і принтера.

Принцип дії дуплікатора простий. Оператор кладе оригінал на переглядовий стіл (як у копіювального апарата). Після цього всі процеси відбуваються автоматично. За допомогою сканера зображення переноситься на майстра-плівку, у якій у потрібних місцях пропалюються дуже маленькі отвори - утворюється матриця (трафарет). Матриця обертається навколо друкарського барабана.

Усередину барабана подається фарба. Своєю зовнішньою поверхнею барабан прокочується по чистому листі паперу. Фарба через отвори в матриці переноситься на папір, де формується зображення, подібне до оригіналу.

Якщо дуплікатор через спеціальну інтерфейсну плату під'єднати до комп'ютера, то на ньому, як і на принтері, можна друкувати тексти і зображення.

Засоби технічного опрацювання документів призначені для канцелярських робіт. До них належать фальцювальні, листопідбірні і сортувальні, різальні, скріплюючі, склеюючі, штемпельні, адресні машини і пристрої, машини для знищення документів, нанесення захисних покриттів (ламінування) і окантовки документів.

Фальцювальні машини застосовують в експедиціях організацій для складання (сгинання) документів (листів і т.ін.) перед вкладанням їх у конверти. **Листопідбірні пристрої** призначені для підбирання в пачку листів у багатосторінковому документі. Для розподілу кореспонденції за одержувачами (виконавцями) використовують **ручні сортувальні пристрої** у вигляді секційних стелажів (шаф-стелажів). До **різального обладнання** належать конвертовідкривальні машини ручні і напівавтоматичні. **Конвертосклеюючі машини** застосовуються в експедиціях із великим обсягом кореспонденції. Для скріплення листів документів використовуються **ручні й електромеханічні скобозшивачі (степлери)**. Номер і дата завдаються на документ за допомогою **ручних і електричних нумераторів-дататорів** (штемпелювальних пристроїв). **Адресувальні машини і пристрої** використовуються для механізації процесів нанесення постійної і обмеженої за обсягом інформації (адрес постійних кореспондентів і т.п.). За допомогою **маркувальної машини** на конвертах друкується штемпель (замість марки) із ціною поштового збору, найменування відправника і його адреса.

Для знищення паперових документів використовуються такі засоби:

«вогняний» - у спеціальних боксах документи знищуються за допомогою вогню (використовується паливо або електроенергія);

«сухий» - машини для знищення документів нарізають папір на «локшину» шириною 1 - 2 мм, або - на шматки квадратної форми 1,5 x 1,5 мм, і інших розмірів;

«мокрый» - у спеціальних автоклавах паперові документи заливаються водою, і «варяться» до одержання паперової маси (пульпи), що спускається в каналізацію або йде на виготовлення картону.

Ці засоби знищення паперових документів забезпечують достатній рівень таємності і невідновлюваності документів, що особливо актуально в умовах промислового шпигунства, науково-технічної і економічної розвідки.

Засоби збереження, пошуку і транспортування документів повинні забезпечити надійність, довговічність їхнього збереження і швидкий пошук. Класифікація засобів збереження, пошуку і транспортування документів представлена в таблиці 10.

Таблиця 10. Класифікація засобів збереження, пошуку і транспортування документів

Класифікаційна ознака	Технічний засіб
Засоби збереження	Шафи, металеві шафи, сейфи, папки-реєстратори, лотки
Засоби пошуку	Картотеки: настільні, стаціонарні, механізовані і немеханізовані, рейтери, шифрувальні, маркери штрихів-кодів і магнітних носіїв
Засоби транспортування	Пневматичні: пневмопочта Механічні: транспортери, грейфери, ліфти Електромагнітні: поїзд на електромагнітній подушці

Службові документи, що використовуються в процесі управління, розміщують у *столах, шафах, сейфах*. Для збереження і підшивки виконаних документів застосовуються *папки-реєстратори*. Великий обсяг різноманітної інформації зберігається на *спеціальних картках*, виготовлених із щільного паперу або тонкого картону. Їх широко застосовують менеджери, маркетологи, товарознавці, економісти й інші спеціалісти. Для збереження карток використовують різноманітні *картотеки* - вертикальні, підвісного збереження, плескі і механізовані. Для швидкого пошуку необхідної інформації картки в картотеках систематизують за номерами, алфавітом, темами, товарними групами, підгрупами і т.ін. Для транспортування документів використовуються *візки, пневматична пошта*.

Серед засобів по виготовленню та зберіганню документів відносно новим є використання *сучасних фотоапаратів*.

В управлінській діяльності також стало використовуватися і *миттєве фото*. Безумовний лідер у сфері миттєвої фотографії - компанія Polaroid. В Україні техніка Polaroid відома насамперед як техніка для миттєвої фотографії і документального фото. Професійна техніка компанії поки що мало відома українському споживачу. Наприклад, мало хто знає, що камери миттєвої зйомки з успіхом використовують в усьому світі страхові компанії для зйомки місця події (тим більше, що ці камери відразу фіксують дату і час), контори по торгівлі нерухомістю використовують ширококутові камери, щоб швидко зняти квартиру, будинок, або які-небудь елементи житла і відразу віддати клієнту фотографії.

За допомогою *цифрової відеокамери* можна одержати гарної якості "живу картинку" для ТВ-репортажа, підготувати презентаційний фільм для демонстрації своїм клієнтам, одержати відеоряд для розміщення на веб-сайті, зробити окремі фотографії під час процесів, що швидко змінюються. Та й просто познімати під час відпустки.

Маючи DV-камеру, інтерфейсну плату для комп'ютера можна створювати відеофільми, насичені спецефектами, анімацією, титрами - усім тим, що надає фільму фаховий вигляд. Переглядати їх можна на моніторі комп'ютера або "перегнати" на відеомагнітофон (цифровий або звичайний VHS). Записане зображення безпосередньо з відеокамери можна переглядати на звичайному телевізорі.

Засоби управлінського зв'язку представляють з себе сукупність пристроїв для передачі і прийому інформації. Їхнє використання дозволяє значно підвищити оперативність управління. Основними з них є: телефонний, телеграфний, телекний, факсимільний, відео- і радіо- зв'язок.

Засоби телеграфного зв'язку призначені для передачі і прийому алфавітно-цифрової інформації і її друку на паперовій стрічці. Їх застосовують, якщо необхідно представити передану інформацію в документальній формі і в автоматизованих системах управління з винесенням її на перфоленту. Телеграфні апарати (телетайпи) встановлюються на підприємствах і використовуються для передачі (прийому) по каналах зв'язку оперативної, звітної й іншої інформації вищими організаціям, постачальникам товарів і т.п.

Засоби телефонного зв'язку включають автоматичні телефонні станції (АТС), пристрої прямого оперативного зв'язку і пристрої, що підвищують ефективність використання телефонної мережі. Для передачі інформації усередині організацій використовуються офісні АТС. Телефонний зв'язок - ефективний засіб збору інформації і управління підприємством.

Фахівці поділяють весь ринок офісних станцій на малі (до 20 портів), середні (до 200) та відомчі (понад 300). Умовно кажучи, кожен тип АТС спроектований під споживання малого, середнього та великого офісу. Власне, до міні-АТС, належать малі та середні станції. Наприклад, для малого офісу - 3/8 (співвідношення міських, або зовнішніх ліній, і абонентських, або внутрішніх) та 6/16. Для середнього офісу загальна кількість портів - 36, 56 або 120. За засобом комутації на ринку представлені два типи офісних станцій: аналогові та цифрові, але виділяють ще один тип - комбінований. Як правило фахівці зараховують до цього класу ті станції, що побудовані "як цифрові" (тобто керовані процесором), але комутують аналогові сигнали без оцифрування.

Порівняно з аналоговими цифрові АТС надають користувачам значно більше сервісних функцій, включаючи здатність до гнучкої зміни конфігурації та можливість програмування з комп'ютера. Але і коштують набагато (орієнтовано на 30% за порт) дорожче, ніж звичайні аналогові.

Телефонні апарати можна розділити на декілька груп за різноманітними класифікаційними ознаками.

За конструктивним виконанням: настільні моделі або з можливістю закріплення на стіні, "універсальні" або "кухонні", із номеронабиральниками на трубі або на основному блоці, із звичайним корпусом або "ексклюзивним".

За типом пристрою для набору номера: дискові і кнопкові.

За призначенням: домашні й офісні моделі. Перші звичайно дешевші і мають меншу кількість функцій.

Для забезпечення факсимільного зв'язку між абонентами необхідна наявність *факсів-апаратів*. Перевагою факсимільного зв'язку є можливість передачі малюнків, графіків, креслень і інших графічних зображень.

Радіозв'язок у сфері управління найчастіше представлений радіостанціями різноманітного типу. Радіостанції класифікуються за

такими ознаках: за мобільністю: пересувні і стаціонарні; за дальністю зв'язку; за режимом радіообміну: симплексні і дуплексні.

Мобільний зв'язок поєднує в собі переваги телефонного і радіо- зв'язку. Мобільний зв'язок класифікується залежно від різноманітних технічних параметрів, основним, із яких є робоча частота, на якій відбувається радіообмін.

Різновидом радіозв'язку є **пейджинговий зв'язок**. Пейджери поділяються на цифрові і текстові. Новинкою пейджингового зв'язку є пейджери-бумеранги з можливістю зворотнього зв'язку.

Класичний автоматичний телефонний зв'язок (АТС) удосконалюється у даний час за рахунок переробки його на цифрову технологію. Зараз серед засобів зв'язку відзначається тенденція більш поширеного використання *цифрових АТС*.

Підраховано, що наявність власної міні-АТС на 5-10% підвищує ефективність роботи будь-якого підприємства. Фінансові витрати на придбання та монтаж таких систем окупуються протягом наступних кількох місяців. Офісна станція дозволяє не тільки зекономити на купівлі міських номерів та регулярній їх оплаті, але й реалізувати сервісні функції, що їх міські АТС не надають. Зокрема – переадресування виклику, підключення до розмови кількох абонентів (конференц-зв'язок), негайний виклик абонента, проведення селекторних нарад, переведення викликів – “за невідповіддю”, “на охорону”, “йди за мною”, “нічний режим” (на охорону або чергового), “бронювання номерів”.

Засоби для виконання креслярських і спеціальних письмових операцій представлені пристроями для виконання малюнків, ескізів, креслень і схем. Креслярські пристрої - циркулі, рейшини, рейсфедери, транспортири, аерографи, інкографи, рапідографи, кульмани, дошки креслярські. Вони найчастіше використовуються в проектних організаціях і в умовах повсякденної офісної діяльності використовуються вкрай рідко.

Класифікація обладнання службових приміщень представлена на рисунку 24.

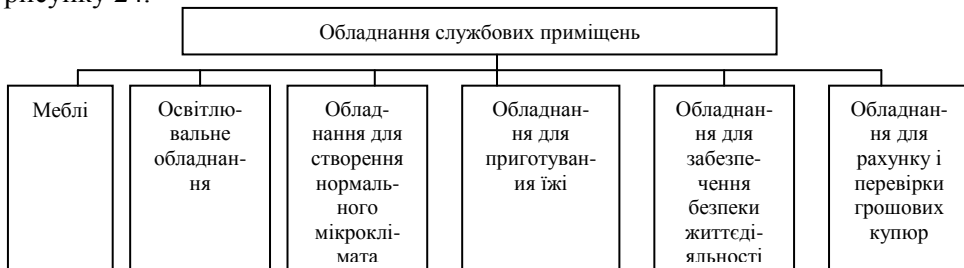


Рис.24. Класифікація обладнання службових приміщень

Обладнання службових приміщень включає в себе *меблі для службових приміщень*:

столи - письмові для працівників; для засідань; журнальні; для машинописних робіт; сервірувальні; шафи - для одягу; книг; папок-реєстраторів ділових паперів; зразків продукції;

стілці, крісла працівників і для відпочинку: підйомно-поворотні, вертлюжного типу;

інші види меблів: канапи, кушетки і т.ін.

Освітлювальне обладнання є частиною обладнання службових приміщень. Світильники бувають - загального, місцевого і функціонального призначення, за джерелом світла - на основі ламп накаливання і на основі ламп денного світла.

До обладнання для створення комфортного мікроклімату в службових приміщеннях належать кондиціонери, вентилятори - настільні, настінні і напольні і інші.

Обладнання для приготування їжі в умовах офісу включає в себе портативні моделі кухонного обладнання. Це - кавоварки, млини для кави, електрочайники, мікрохвильові печі, тостери, ростери, побутові холодильники, електроплити.

Обладнання для забезпечення безпеки життєдіяльності в умовах офісу представлено охоронними і протипожежними системами, системами промислового телебачення, системами оповіщення й іншим обладнанням.

Обладнання для рахунку і перевірки істинності грошових купюр застосовується в банківських установах, фінансових підрозділах, бухгалтеріях підприємств і організацій. До цього обладнання належать лічильники купюр, монеторахувальні машини, тестери флюорестцентного світіння купюр, тестери істинності купюр, засновані на інших принципах.

Третій напрямок використання технічних засобів управління є *застосування електронно-обчислювальних машин*.

Комп'ютери, що застосовуються для автоматизації логічних і технічних операцій: розрахунків, вирішення облікових, планових, аналітичних і інших задач представлені такими типами: домашній комп'ютер, офісний комп'ютер, мобільний комп'ютер, ігровий комп'ютер і робоча станція

Домашній комп'ютер, що працює поза локальною мережею - це базовий варіант ПК за специфікацією PC99. Він призначений для малого/домашнього офісу, і може використовуватися як навчально-ігровий. Комп'ютер повинен поставлятися підготовленим для підключення до Інтернету.

Офісний комп'ютер відрізняється від домашнього зниженими мультимедіа-можливостями і відсутністю власних засобів виходу у глобальні мережі. Він оснащується картою для підтримки локальної мережі, великим обсягом пам'яті і, головне, просунутими засобами для зниження ТСО (Total Cost of Ownership - загальна вартість володіння). Остання особливість включає підтримку віддаленого адміністрування і сервісу.

Робоча станція перевершує за можливостями офісний і домашній ПК і призначена для вирішення задач, що потребують інтенсивних обчислень (графічні і фінансові додатки, системи проектування, розробка програмного забезпечення і т.ін.

Ігровий комп'ютер, незважаючи на своє несерйозне призначення, - потужна машина, що ненабагато відстає за продуктивністю від робочих станцій і опереджає за мультимедійними можливостями.

Реалізація комп'ютерів свідчить про зростання ролі цього технічного засобу у житті суспільства. На даний час без використання комп'ютера господарська діяльність сучасного підприємства або організації не можлива.

Невід'ємним елементом ефективної експлуатації комп'ютерів є програмне забезпечення.

Наявність в офісі ПК надає можливість виходу у глобальні комп'ютерні мережі, в тому числі і через електронну пошту – *E-mail*. Переваги електронної пошти у порівнянні з факсом, телефоном, звичайною поштою настільки очевидні, що нею не користується тільки той, хто ще не встиг дізнатися про існування цього виду зв'язку. E-mail – це досить простий вид сервісу, доступний для користувачів глобальної комп'ютерної мережі Internet. Крім обміну поштовими повідомленнями користувачі мережі мають можливість доступу до широкої високоструктурованої бази даних світової системи новин і значної кількості комп'ютерних архівів.

Впровадження в діяльність управлінських працівників досягнень НВП, сучасних засобів автоматизації їхньої праці - один із шляхів

підвищення ефективності управління підприємством та його персоналом.

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України: за станом на 6 лист. 2014 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2003. – 208 с.
2. Закон України «Про акціонерні підприємства»: за станом на 19 черв. 2014 р. / Відомості Верховної Ради України. – 2008. – № 50-51, – 384 с.
3. Закон України «Про колективні договори та угоди» Верховна Рада України; Закон від 01.07.1993 № 3356-ХІІ/Документ 3356-12, чинний, Редакція від 24.07.2013, підстава 379-18.
4. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про господарські підприємства»: Закон від 7.03.2002 р. N 3095-ІІІ / Україна. Верховна Рада // Галицькі контракти. – 21/04/2002. – N15. – С.77-79.15.
5. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» / Верховна Рада України; Закон від 30.10.1996 № 448/96-ВР
6. Закон України «Про професійний розвиток працівників на виробництві» // Документ 4312-17, чинний, Редакція від 01.01.2013, підстава 5067-17. Верховна Рада України; Закон від 12.01.2014 № 4312-VI.
7. Закон України «Про освіту» Закон від 23.05.1991 № 1060-ХІІ Документ 1060-12, чинний, поточна редакція - Редакція від 01.01.2013, підстава 5499-17.
8. Закон України «Про вищу освіту» Верховна Рада України; Закон від 17.01.2002 № 2984-ІІІ Документ 2984-14, чинний, поточна редакція — Редакція від 05.12.2014, підстава 5460-17.

9. Андрощук, І. І. Соціально-трудові відносини та персонал як об'єкт завдань з надання впевненості [Текст] / І. І. Андрощук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2009.
10. Беседина, Т. Искусство мотивации, или Как стимулировать персонал работать лучше [Текст] + [Електронний ресурс] / Т. Беседина // Академия гостеприимства. – 2013. – №2. – С. 42–55. – Спосіб доступу: електрон. чит. зал ПУЕТ.
11. Богуш-Данд, Л. Корпоративный тайм-менеджмент: факторы влияния [Текст] / Л. Богуш-Данд // Управление персоналом - Украина. – 2013. – № 6. – С. 24–26 .
12. Богушева, В.И. Обслуживающий персонал зала ресторана / В.И. Богушева // Организация обслуживания посетителей ресторанов и баров : Учеб. пособие / В.И. Богушева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2002. – С.91-99.
13. Волошина, Ю. HR и персонал: конструктивный диалог [Текст] / Ю. Волошина // Управление персоналом - Украина. – 2013. – № 7. – С. 21–23
14. Гавкалова, Н. Л. Менеджмент персонала в таблицах и схемах [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИНЖЭК, 2014. – 360 с.
15. Грач, Е. Рецепт оптимизации расходов на персонал [Текст] / Е. Грач // Современный склад : журнал о логистике складирования. – 2008. – №5. – С.30-34.
16. Демченко, Н. Оптимізація витрат на персонал [Текст] / Н. Демченко // Праця і закон. – 2008. – №11. – С.11-16. – На укр. яз.
17. Жданкин, Н.А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал [Текст] + [Електрон. ресурс] / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. – 2008. – №3. – С.32-39.
18. Жуковська, В. М. Управління розвитком персоналу [Текст] / В. М. Жуковська, Н. В. Сичова. – К. : КНТЕУ, 2013. – 38 с.
19. Зозуля, О. Клиентоориентированный персонал. С чего начинается сервис? [Текст] / О. Зозуля // Управление персоналом - Украина. – 2014. – № 2. – С. 66–68.
20. Как удержать персонал [Текст] // РестораторЪ Україна. – 2013. – №11. – С. 36 – 38.
21. Камінська, І. Б. Матриця індикаторів стану соціально-трудових відносин як важливий елемент інформаційної бази для

формування бюджету витрат на персонал [Текст] / І. Б. Камінська // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 7. – С. 350–357.

22. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. Учебное пособие для студентов. - М.: ИНФРА-М, 1993.

23. Климов, Р. Распределение полномочий при бюджетировании расходов на персонал [Текст] / Р. Климов // Управленческий учет и бюджетирование. – 2009. – №11. – С.66-72.

24. Коваленко, М. Добираємо персонал: адміністратор системи + [Електрон. ресурс] / М. Коваленко // Кадровик : Трудове право і управління персоналом. – 2007. – №4. – С.118-120.

25. Кондратьев, Э. Управленческий персонал предприятия: оценка потенциала развития [Текст] / Э. Кондратьев // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 11/12. – С. 158–166 .

26. Костишина, Т. А. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] : метод. рекомендації щодо написання курсової роботи / Т. А. Костишина, Л. В. Степанова. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2013 .

27. Краснов Ю.М. Економічна стратегія ефективної зайнятості. - К.: „Знання України”, 2001. – 256с.

28. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 345 с.

29. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под. ред. П.В.Шеметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 1998.

30. Матяш, С.В. Персонал как основной фактор опасности утраты конфиденциальной информации [Текст] / С.В. Матяш // Аспирант и соискатель. – 2009. – №4. – С.103-105.

31. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. Изд. 2-е, перераб. и доп.. – 550 с.

32. Моторна, І. Персонал як основний ресурс нової економіки - економіки знань [Текст] + [Електронний ресурс] / І. Моторна // Україна: аспекти праці. – 2013. – №7. – С.32-38.

33. Мурашко, М.І. Трудове законодавство про персонал [Текст] / М.І. Мурашко // Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М.І. Мурашко. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2008. – С.192-331.

34. Нелюбина, М. Подходы к оценке эффективности инвестиций в персонал + [Электрон. ресурс] / М. Нелюбина // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №5. – С.88-94.

35. Овчаренко, А. Подбираем персонал: этап второй — испытательный срок [Текст] / А. Овчаренко // Академия гостеприимства. – 2013. – № 2. – С. 46—54 ..

36. Овчаренко, А. Подбираем персонал: этап первый — собеседование [Текст] / А. Овчаренко // Академия гостеприимства. – 2013. – № 1. – С. 74—80.

37. Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. — Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 1991. — Часть 1. — 176с.

38. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. — М.: Финстатинформ, 1997.

39. Основы предпринимательской деятельности. Менеджмент, маркетинг, финансы, персонал [Электронный ресурс] : электрон. учеб. пособ. для руководителей и специалистов предприятий малого бизнеса / сост. С. А. Борисова ; Рук. авт. кол. В.В. Масленников. — Электрон. дан. — М. : МЦПОР, 2005.

40. Офісний менеджмент [Текст] : навч. посібник / Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов, Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка. — К. : Центр учбової літератури, 2014. — 616 с.

41. Павлішина, Н.М. Персонал - основний рушійний механізм інноваційної діяльності малого підприємства [Текст] / Н.М. Павлішина // Держава та регіони : журнал. — 2008. — №3. — С.184-187.

42. Пашутин, С. Персонал на предприятиях - банкротах, или стратегия выживания + [Электрон. ресурс] / С. Пашутин // Управление персоналом. — 2005. — №20. — С.48-51.

43. Петренко, А. Информационно-психологическая безопасность и персонал [Текст] / А. Петренко // Мир безопасности. — 2008. — №3. — С.76-81.

44. Петров, М.И. Безопасность и персонал / М.И. Петров // Управление персоналом. — 2006. — №1. — С.4-238.

45. Петрова, І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу [Текст] / І. Л. Петрова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". — 2013. — № 5 (50). — С. 128-132.

46. Полевая, М. Качественный персонал - не роскошь [Текст] : проблемы подготовки специалистов для столичной индустрии

туризма / М. Полевая // Управление персоналом. – 2012. – N4. – С.42-45.

47. Резніченко, Н. Колектив внутрішнього згоряння : Як вберегти персонал компанії від морального і фізичного виснаження / Н. Резніченко // Контракти. – 2006. – N20. – С.32-38.

48. Рысакова, Г.В. Вовлекайте персонал в проекты + [Електрон. ресурс] / Г.В. Рысакова // Управление персоналом. – 2005. – N13. – С.37-39.

49. Сардак, О. В. Застосування прайсу компетенцій у системі персонал-маркетингу підприємств [Текст] + [Електронний ресурс] / О. В. Сардак // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2012. – N4. – С.123-128.

50. Сардак, О. В. Інтегрований підхід до визначення змісту персонал-маркетингу підприємств [Текст] / О. В. Сардак // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2013. – N3. – С.138–143.

51. Сардак, О. В. Сегментування ринку праці в системі управління персонал-маркетингом підприємств [Текст] / О. В. Сардак // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 138–147.

52. Седенко, О. Банковский персонал: особенности развития кадровой политики в Саратовской области / О. Седенко // Деньги и кредит. – 2005. – N8. – С.64-74.

53. Сергеева, О. Кейтеринговая компания: фокус на персонал [Текст] / О. Сергеева // Отельер & Ресторатор. – 2013. – № 3. – С. 74–77 .

54. Сергиенко, Н. Радость перемен : персонал организации / Н. Сергиенко // Компаньон. – 04/2004. – N11. – С.20-21.

55. Сидоркина, С. Применение технологий ассесмент-центра при оценке эффективности вложений в персонал / С. Сидоркина // Управление персоналом. – 2007. – N12. – С.35-38.

56. Симоненко, С. Ціна менеджера + [Електрон. ресурс] : Персонал / С. Симоненко // Галицькі контракти. – 26/04/2004. – N17. – С.52-53.

57. Сідун, В.А. Персонал підприємства / В.А. Сідун // Економіка підприємства : Навч. посібник / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – С.215-273.
58. Слинков, В.Н. Персонал и его менеджмент [Текст] : практ. рекомендації / В.Н. Слинков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.
59. Соколова, Е. А. Внедрение системы оценки в организации: как подготовить персонал [Текст] / Е. А. Соколова // Управление развитием персонала. – 2007. – N2. – С.164-171.
60. Стариков, І. Оптимізація витрат на персонал [Текст] / І. Стариков // Праця і закон. – 2013. – № 10. – С. 43-46.
61. Степаненко, Д. Персонал для отеля [Текст] + [Електрон. ресурс] / Д. Степаненко // Менеджер по персоналу : Журнал. – 2008. – N8. – С.34-37.
62. Степанова, Л. В. Управління розвитком персоналу [Текст] : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни за кредитно-модульною системою організації навчального процесу / Л. В. Степанова. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 151 с.
63. Струк, О. Криза жанру [Текст] : Український бізнес виявився не готовим до роботи в умовах стагнації. Більшість компаній діють за стандартною антикризовою програмою : скорочують персонал, витрати на маркетинг та урізають зарплати / О. Струк // Контракти. – 2008. – N44. – С.40-43.
64. Сухнацкая, Т. Как мотивировать персонал разных категорий : Применение ABC-анализа по отношению к человеческому ресурсу / Т. Сухнацкая // БИЗНЕС.Налоги.Финансы. Промышленность.Торговля. – 19/01/2004. – N3. – С.54-55.
65. Тарнавська, Н. Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг [Текст] + [Електронний ресурс] / Н. Тарнавська // Україна: аспекти праці. – 2012. – N7. – С.36-43.
66. Терентьева, Е. Екатерина Терентьева: "Инвестируйте в персонал и предлагайте нестандартные услуги" [Текст] / Е. Терентьева ; беседу вел А. Чорный // Академия гостеприимства. – 2013. – N3. – С. 35 – 39.
67. Тимчасовий персонал та гнучка система працевлаштування [Текст] // Праця і закон. – 2013. – N10. – С. 29 – 33.
68. Трудове законодавство про персонал // Менеджмент персоналу + [Електрон. ресурс] : Навчально-практичний посібник / М.І. Мурашко. – К. : Знання, 2002. – С.116-213.

69. Финеган, Н. Кадровые тренды [Текст] : [персонал в индустрии гостеприимства] / Н. Финеган // *Общепит: бизнес и искусство*. – 2014. – № 9. – С. 51–53.

70. Фролова, Л. В. Обґрунтування стратегії управління інтелектуальним потенціалом торговельних підприємств / Л. В. Фролова, Т. І. Носова // *Економіка та держава*. – 2015. – № 6. – С. 43–49.

71. Хохлова, Т.П. TEAM-BUILDING как основа современных персонал - технологий: Командообразование / Т.П. Хохлова // *Управление персоналом*. – 02/2005. – N1-2. – С.72-74.

72. Шаповал, М.І. Персонал у системі управління якістю / М.І. Шаповал // *Менеджмент якості : Підручник / М.І. Шаповал*. – К. : Знання, 2003. – С.280-292.

73. Шимановська-Діанич, Л. М. Концептуальні засади вдосконалення системи управління розвитком персоналу організацій споживчої кооперації України [Текст] / Л. М. Шимановська-Діанич // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. – 2013. – № 4 (49), ч. 2. – С. 184-188.

74. Шимановська-Діанич, Л. М. Концепція людського розвитку як основа формування концепції управління розвитком персоналу підприємств та організацій споживчої кооперації України [Текст] / Л. М. Шимановська-Діанич // *Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти [Текст]. Ч. 2 + [Електронний ресурс] : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 13-14 трав. 2012 р. / редколегія О. О. Нестуля, Л. Г. Войнаш, І. А. Маркіна*. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2012. – С.201-203.

75. Шимановська-Діанич, Л. М. Проектно-орієнтований підхід до управління розвитком персоналу [Текст] / Л. М. Шимановська-Діанич // *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія : Економічні науки*. – 2012. – N4(43) Ч. 1. – С.120-125.

76. Шимановська-Діанич, Л. М. Управління розвитком персоналу організацій споживчої кооперації [Текст] : дис ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Л. М. Шимановська-Діанич, Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). – Полтава, 2014. – 445 с.

77. Шимановська-Діанич, Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 462 с.

78. Ядранський, Д. Персонал як об'єкт системного обліку [Текст] / Д. Ядранський // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 6. – С. 47-51.