



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ І ЕКОНОМІКИ ФАРМАЦІЇ ТА
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ

УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКА ФАРМАЦІЇ

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ, ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ФАРМАЦЕВТІВ НА КПК
(СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ) СПЕЦІАЛЬНОСТІ
«ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦІЄЮ»

ЧАСТИНА 1

Запоріжжя
2023

УДК 615.1(075.8)
Б94

*Навчальний посібник до практичних занять розглянуто та затверджено на засіданні
центральної методичної ради Запорізького державного медико-фармацевтичного
університету
(протокол № від « » _____ 2023 р.).
та рекомендований для використання фармацевтами на КПК (спеціалізація)
спеціальності «Організація і управління фармацією» з дисципліни «Управління та
економіка фармації»*

Рецензенти:

Н. О. Ткаченко - професор, доктор фармацевтичних наук,
завідуюча кафедри управління та економіки фармації ЗДМУ;

Б. С. Бурлака- доцент, доктор фармацевтичних наук,
доцент кафедри технології ліків ЗДМУ.

Автори:

І. В. Бушуєва– д-р фарм. наук, професор, завідувача кафедри
управління і економіки фармації та фармацевтичної технології
ЗДМУ;

О. К. Єренко - канд. фарм. наук, ст. викл. кафедри управління і
економіки фармації та фармацевтичної технології ЗДМУ;

Т. В. Хортецька – доцент, канд. фарм. наук, доцент кафедри
управління і економіки фармації та фармацевтичної технології
ЗДМУ.

Б94

Бушуєва І. В.

Управління та економіка фармації : навчальний посібник до
практичних занять для підготовки фармацевтів на КПК
(спеціалізація) спеціальності «Організація і управління
фармацією» Ч 1 / І. В. Бушуєва, О. К. Єренко, Т. В. Хортецька. -
Запоріжжя : ЗДМУ, 2023. – 133 с.

Навчальний посібник призначений для використання фармацевтами на
КПК(спеціалізація) спеціальності «Організація і управління фармацією» з
дисципліни «Управління та економіка фармації» до практичних занять.

УДК 615.1(075.8)

©Бушуєва І. В., Єренко О. К., 2023.

©Запорізький державний медико-
фармацевтичний університет, 2023.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
Тема 1. Контроль вхідного рівня знань (тестові ситуаційні завдання)	6
РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ, ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА	
Тема 2. Управління трудовими ресурсами	25
Тема 3. Управління зайнятістю та безробіттям	49
Тема 4. Згуртованість колективу, соціально-психологічний клімат у колективі. Методи управління персоналом.	70
Тема 5. Управління соціальним розвитком персоналу	86
Тема 6. Кадрове забезпечення системи управління персоналом	100
Тема 7. Маркетинг персоналу.	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	125

ПЕРЕДМОВА

Начальний посібник «Управління та економіка фармації» для практичних занять фармацевтів при проведенні спеціалізації зі спеціальності «Організація і управління фармацією» розроблено згідно до програми підготовки спеціаліста (спеціалізація «Організація і управління фармацією») спеціальності «Фармація, промислова фармація» за робочим навчальним планом спеціалізації за фахом «Організація і управління фармацією», робочої інтегрованої програми підготовки фармацевтів спеціалістів (спеціалізація) галузь знань 22 «Охорона здоров'я» спеціальності 226 «Фармація, промислова фармація» спеціалізації «Організація і управління фармацією», робочого навчального плану зі спеціальності «Організація і управління фармацією» (від 25.05.2021 р.) та робочою програмою «Управління та економіка фармації» (від 22.09.2020 р.). Навчальний посібник розроблений на підставі вимог посібника «Підготовка і видання навчальної та навчально-методичної літератури» (під заг. Редакцією Колесника Ю.М., ЗДМУ, 2020).

Основною ідеєю цього навчального видання є ознайомлення фармацевтів і формування теоретичних знань з «Менеджменту персоналу, як соціальної системи». У навчальному посібнику висвітлено основні питання з управління трудовими ресурсами, управління зайнятістю та безробіттям, згуртованості колективу, соціально-психологічного клімату у колективі, методів управління персоналом, управління соціальним розвитком персоналу, кадрового забезпечення системи управління персоналом та маркетингу персоналу.

Даний навчальний посібник розроблений відповідно до навчального плану та робочої програми Запорізького державного медико-фармацевтичного університету з дисципліни «Управління і економіка фармації» для підготовки фармацевтів спеціалістів (спеціалізація) галузь знань 22 «Охорона здоров'я» спеціальності 226 «Фармація, промислова фармація» спеціалізації «Організація і управління фармацією», містить методичні вказівки для

вивчення тем дисципліни, питання для співбесіди і самоконтролю, завдання для практичної роботи, ситуаційні тестові завдання для самоконтролю, інформаційний матеріал до кожної теми, перелік літератури.

Навчальний посібник до практичних занять може бути корисним для виконання практичної роботи фармацевтів в системі післядипломної освіти України. Укладачі сподіваються, що посібник допоможе їм на шляху здобуття важливих професійних компетентностей.

Малюнки та рисунки до тем практичних занять взяті на сайті аналітичний портал «Слово і діло» (<https://www.slovoidilo.ua/2017/03/22/infografika/suspilstvo/trudovi-vidnosyny-ukrayini-prava-obovyazky-praczivnykiv-robotodavcziv>), сайт «Отримання знань» (<https://disted.edu.vn.ua/courses/learn/13171>), https://pidru4niki.com/1415052262471/marketing/kontrol_marketingovoyi_diyalnosti_promislovogo_pidpriyemstva.

Тема 1. Контроль вхідного рівня знань (тестові ситуаційні завдання).

Форма заняття: практичне заняття

Час заняття: 2 години

Актуальність теми:

Управління і економіка фармації (УЕФ) - одна з найважливіших фармацевтичних дисциплін, яка формує професійні знання і навички фахівця, що працює на фармацевтичному ринку. УЕФ - комплексна прикладна дисципліна, що містить декілька розділів (організація фармацевтичної діяльності, економіка фармацевтичних організацій, облік та звітність аптечних організацій, фармацевтичний менеджмент та маркетинг). Особливістю УЕФ є також те, що це дуже динамічна дисципліна, зміст якої постійно змінюється під впливом зовнішнього середовища (політичного, економічного, соціального) і вимагає включення нових знань (фармацевтичної логістики, фармакоекономіки та ін.).

Ціль заняття:

Вивчення УЕФ є отримання знань і практичних навичок в галузі планування, організації, аналізу, контролю і обліку діяльності суб'єктів обігу ЛЗ для надання якісної фармацевтичної допомоги.

Ключові слова: маркетинг, фармакоекономіка, менеджмент, управління, фармацевтична продукція, персонал, споживач, конкуренція.

Ситуаційні тестові завдання:

1. На цей час у теорії менеджменту виділяють чотири найважливіші підходи до управління. Вкажіть підхід, який не використовується у теорії менеджменту:

- A. ситуаційний
- B. процесний
- C. системний
- D. структурний**
- E. підхід з позицій виділення різних шкіл

2. У менеджменті виділяють загальні та спеціальні функції управління. Які функції менеджменту належать до загальних?

- A. планування, організація, мотивація, контроль**
- B. управління фармацевтичними кадрами
- C. управління виробничими підрозділами
- D. управління технологічними процесами, що здійснюються в організації
- E. за допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси

3. Керівник фармацевтичного підприємства виявляє в процесі роботи велике піклування про своїх працівників, створює умови для гарних стосунків у колективі. Елементи якого підходу до управління використовує керівник?

- A. підходу з позицій виділення різних шкіл**
- B. процесний
- C. системний
- D. ситуаційний

4. В аптеці існують керівники вищої, середньої та низової ланки. При цьому рівні управління утворюються за рахунок:

- A. шахового розподілу праці
- B. горизонтального розподілу праці
- C. вертикально-горизонтального розподілу праці
- D. діагонального розподілу праці
- E. вертикального розподілу праці**

5. В організації певним чином розподіляється праця. Як називається розподіл праці, що

передбачас створення рівнів управління та ієрархію підлеглості?

A. вертикальний розподіл праці

B. горизонтальний розподіл праці

C. вертикально-горизонтальний розподіл праці

D. діагональний розподіл праці

6. Об'єктивність процесів управління вимагає поділу управлінської праці. Що утворюється в результаті вертикального поділу праці?

A. технічний, управлінський та інституційний рівні управління

B. виробничі підрозділи

C. управлінські служби

D. неформальні групи

E. схематичне зображення організації

7. У практичній діяльності аптеки мають місце різні рівні управління. Якому рівню управління відповідає функція безпосереднього контролю над діяльністю працівників, що виконують конкретні операції?

A. бюрократичний

B. інституційний

C. управлінський

D. адміністративний

E. технічний

8. Координація управлінської роботи зумовлює створення рівнів управління. Для чого рівні управління зображають у вигляді піраміди?

A. для характеристики чисельності апарату управління на різних рівнях

B. для призначення конкретних керівників підрозділів

C. для полегшення призначення управлінців на посади

D. для відображення ролей менеджерів

E. для конкретизації ролі менеджера і підприємця

9. В управлінні фармацевтичною фірмою використовуються американський та японський підходи. Виберіть характерну ознаку японської моделі управління:

A. індивідуальний процес прийняття рішень

**В. колективна
відповідальність**

С. швидка оцінка і
просування на посаді

Д. чітко формалізована
структура управління

Е. короткотермінова
зайнятість

10. В управлінні
фармацевтичною фірмою
використовуються американський
та японський підходи. Виберіть
характерну ознаку американської
моделі управління:

А. колективна
відповідальність

В. групові форми контролю

**С. швидка оцінка і
просування на посаді**

Д. повільне просування на
посаді

Е. підвищена увага до
«людського фактора»

11. Фармацевтичні
працівники вирішили організувати
господарське товариство. Вкажіть, у
чому сутність товариства з
обмеженою відповідальністю?

**А. товариство, учасники
якого несуть відповідальність по
боргам у межах своїх внесків**

В. товариство, учасники
якого несуть відповідальність у
межах своїх внесків, а при
недостатності цих сум - належним
їм майном, однаковим для всіх
учасників

С. товариство, учасники
якого несуть додаткову солідарну
відповідальність за зобов'язання
товариства усім своїм майном

Д. товариство, учасники
якого несуть додаткову солідарну
відповідальність усім своїм майном,
а вкладники - лише у межах вкладу

Е. товариство, учасники якого
несуть повну відповідальність

12. При організації
акціонерного товариства між
засновниками виникла дискусія
стосовно матеріальної
відповідальності. Яка, на Вашу
думку, ступінь матеріальної
відповідальності у членів
акціонерного товариства?

**А. в межах належних їм
акцій**

В. у межах подвійної суми вкладів

С. внесками до статутного фонду і належним їм майном

Д. у межах вкладів

Е. необмежена і солідарна

13. Новостворена ринкова структура, при якій орган управління – збори власників, пайовий внесок може бути як фінансовий, так і матеріальний, а відповідальність здійснюється в межах вкладеного внеску. Яку назву має дана структура?

А. акціонерне товариство закритого типу

В. командитне товариство;

С. товариство з необмеженою відповідальністю

Д. товариство з обмеженою відповідальністю) акціонерне товариство відкритого типу

14. Відповідно до форм власності можуть діяти підприємства таких типів. Яке з них не можливе згідно Господарського кодексу України:

А. колективне

В. колегіальне

С. комунальне

Д. приватне

15. Якій формі власності відповідає дане визначення: «Це об'єднання підприємств, що здійснюють спільну діяльність на основі добровільної централізації функцій науково-технічного і виробничого розвитку, а також інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної й ін. діяльності»:

А. акціонерне товариство

В. консорціум

С. асоціація

Д. концерн

Е. товариство з обмеженою відповідальністю

16. Діяльність організації залежить від різних факторів. Які фактори належать до внутрішнього середовища організації?

А. здібності, кваліфікація та обдарованість працівників

В. стан економіки

С. інфраструктура

Д. державні органи влади

Е. споживачі

17. До якого фактору зовнішнього впливу на організацію

належить культура харчування споживачів, традиції національної кухні, відношення до самолікування у суспільстві, традиції народної медицини:

- A. економічні фактори
- B. споживачі
- C. технологія
- D. соціокультурні фактори**
- E. політичні фактори

18. Ефективність діяльності фармацевтичної фірми поступово поліпшилась завдяки позитивним змінам в зовнішньому середовищі. Вкажіть фактор, що вплинув на організацію:

- A. мета
- B. кадри
- C. технологія
- D. стан економіки**
- E. структура

19. На діяльність аптеки впливають різні чинники зовнішнього середовища. Одні з них мають безпосередній вплив, інші – опосередкований. Який з нижче наведених чинників відноситься до безпосереднього впливу?

- A. конкуренти**
- B. міжнародне оточення

C. рівень техніки та технології

- D. соціально-культурні
- E. політичні обставини

20. Ефективна діяльність фармацевтичної фірми в значній мірі залежить від зовнішнього середовища. Що характеризує кількість факторів, на які фірма зобов'язана реагувати?

- A. складність зовнішнього середовища**
- B. сталість середовища
- C. невизначеність
- D. обмеженість зовнішнього середовища
- E. прогнозованість зовнішнього середовища

21. Якому поняттю відповідає дане визначення: «- це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого прагне домогтися група людей, працюючи разом»:

- A. завдання
- B. ціль**
- C. структура
- D. технологія
- E. люди (кадри)

22. Завідувач аптеки для впливу на колектив працівників та

окремих виконавців вирішив використати різні методи менеджменту. Які з них належать до соціально-психологічних методів менеджменту?

А. план покращання умов праці на фармацевтичному підприємстві

В. матеріальні стимули, які базуються на використанні посадових окладів, доплат, надбавок, премій тощо

С. процес нарахування заробітної плати працівникам відділу збуту

Д. процес розподілу повноважень між керівниками технічного рівня управління

23. В процесі управління організацією слід враховувати вплив зовнішнього середовища. Який фактор зовнішнього середовища є фактором непрямого впливу на організацію:

А. постачальники

В. споживачі

С. конкуренти

Д. законодавство та державні органи

Е. стан економіки

24. Колектив підприємства охарактеризував свого керівника як самовладного, схильного до єдиноначальності, підтримуючого жорстку дисципліну, який допускає ініціативність підлеглих, але не завжди приймає її, підбір кадрів здійснює за принципом позбавлення від сильних конкурентів. Визначте стиль роботи керівника .

А. директивний

В. демократичний

С. колегіальний

Д. ліберальний

Е. делегуючий

25. Керівник фармацевтичної фірми застосовує стиль керівництва, що характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільного прийняття рішень і виконання завдань. Як називається такий стиль?

А. харизматичним

В. колегіальним

С. авторитарним

Д. ліберальним

26. Керівник підприємства дає можливість підлеглим самостійно (відповідно їх кваліфікації і

виконуваним функціям) брати участь у таких видах діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка і прийняття рішень.

Вкажіть стиль керівництва:

А. підтримуючий стиль керівництва

В. авторитарний стиль керівництва

С. ліберальний стиль керівництва

Д. соціально-психологічний стиль керівництва

Е. демократичний стиль керівництва

27. Комунікації – це процес двостороннього обміну ідеями, інформацією, який призводить до взаємного розуміння. Що забезпечує комунікаційний процес?

А. обмін інформацією між завідувачем аптеки та працівниками

В. формування планів діяльності

С. застосування конкретних форм влади

Д. використання стилів керівництва

Е. програмування управлінських рішень

28. Комунікації – це процес обміну інформацією. Комунікації між відділами і підрозділами організації це:

А. внутрішні горизонтальні організаційні комунікації

В. зовнішні організаційні комунікації

С. неформальні організаційні комунікації

Д. внутрішні вертикальні організаційні комунікації

Е. міжрівневі комунікації

29. Управлінська діяльність передбачає використання різних видів комунікацій. Як здійснюються невербальні комунікації?

А. шляхом усного мовлення

В. шляхом телефонного зв'язку

С. шляхом символів та жестів

Д. шляхом ведення управлінської документації

Е. шляхом анкетування

30. Засіб передавання інформації – це складовий елемент

комунікаційного процесу. Яку назву він має?

A. відправник

B. канал

C. повідомлення

D. отримувач

E. ідея

31. Завідуючий аптечним підприємством з метою уточнення умов поставки лікарських препаратів телефонує менеджеру оптової фармацевтичної фірми. До якого типу відносяться дані комунікації:

A. вертикальні

B. внутрішні

C. зовнішні

D. міжрівневі

E. горизонтальні

32. На зборах завідувачів аптек, що відбулися в ЦРА обговорювались нові правила відпуску деяких лікарських препаратів. Комунікації між відділами і підрозділами організації - це:

A. внутрішні горизонтальні організаційні комунікації

B. зовнішні організаційні комунікації

C. неформальні організаційні комунікації

D. внутрішні вертикальні організаційні комунікації;

E. міжрівневі комунікації

33. Під час відпуску безрецептурного препарату стало зрозуміло, що хворий не сприймає словесну інформацію провізора аптеки. Як називаються комунікаційні перепони, при яких слова або символи можуть мати різне значення для відправника та отримувача інформації?

A. зневажання фактами

B. семантичні бар'єри

C. невербальні перепони

D. нерозуміння важливості повідомлення

E. стереотипи мислення

34. На фармацевтичному підприємстві комплексно використовують технічні і технологічні засоби використання інформації з метою підвищення ефективності управління виробничою, адміністративною діяльністю організації, підвищення продуктивності праці,

удосконалення методів планування і регулювання процесами управління. Усе це:

- A. Oracle
- B. автоматизоване робоче місце (APM)
- C. Windows
- D. *автоматизована система управління (АСУ)**

E. ERP-система

35. Завідувач аптечним підприємством, діючи на принципах єдиначальності, видав правовий акт із метою розв'язання завдань, які стоять перед даною установою в зв'язку з підготовкою до акредитації. Цим документом є:

- A. рішення
- B. постанова
- C. розпорядження
- D. наказ**
- E. вказівка

36. Керівник аптеки не погоджується зі змістом акту обстеження аптеки. Які дії керівника є правомірними в даній ситуації?

A. керівник підписує акт і направляє скаргу у вищу організацію

B. керівник не підписує акт

C. керівник підписує акт, але письмово складає заперечення до акту

D. правильної відповіді немає

37. Для ефективного управління фармацевтичним підприємством керівник має потребу в постійній інформації. Які загальні вимоги пред'являються до інформації?

A. ці вимоги залежать від постачальника і одержувача інформації

B. надлишкова, докладна, надійно захищена, що містить відомості, важливі для керівника

C. вона має забезпечувати секрет фірми

вона має бути повна, оптимальна, своєчасна, надійна і достовірна

D. вірної відповіді немає

38. При влаштуванні на роботу на конкретну посаду молодого фахівця ознайомлюють з його правами та обов'язками. Яким документом регулюються права і обов'язки аптечних працівників?

A. посадовою інструкцією;

В. внутрішнім трудовим розпорядком

С. кодексом законів про працю

Д. всі відповіді вірні

Е. вірної відповіді немає

39. Документ, що фіксує згоду сторін про встановлення яких-небудь відносин і регулює ці відносини, називається:

А. лист

В. наказ

С. договір

Д. запит

Е. відповідь

40. В аптечному підприємстві протягом усієї діяльності використовуються різні документи, що регламентують правила внутрішнього розпорядку, правила торгівлі і відпуску медикаментів. Це метод впливу:

А. організаційне нормування

В. організаційне планування

С. організаційний інструктаж

Д. організаційне розпорядження

Е. організаційний аналіз

41. Директор фармацевтичної фабрики одержав із МОЗ України наказ про державну реєстрацію лікарських засобів і Указ президента України про способи забезпечення погашення заборгованості перед бюджетом. Дані документи є:

А. організаційними

В. розпорядницькими

С. довідковими

Д. інформаційними

42. Комісія з МОЗ України склала довідково-інформаційний документ про списання товарно-матеріальних цінностей, що зберігаються на фармацевтичній фабриці і прийшли в непридатність, який представляє собою:

А. службову записку

В. акт

С. доповідну записку

Д. звіт

Е. пояснювальну записку

43. ЦРА планує здійснити закупівлю медикаментів в оптово-роздрібній фармацевтичній фірмі «Фармаком». Завідувач висловив своє прохання про надання інформації з асортименту товару

фірми, умови постачання й оплати, ціни, мінімальну реалізовану партію товару в:

- A. діловому листі**
- B. листі-нагадуванні
- C. супровідному листі
- D. листі-повідомленні

44. До якого виду документообігу відносяться документи особистого складу організації ?

- A. розпорядчого
- B. фармацевтичного
- C. наукового
- D. управлінського**
- E. довідково-інформаційного

45. Сполучними процесами у менеджменті вважають:

A. управлінські рішення та комунікаційні зв'язки

B. основні функції менеджменту, що представляють собою сукупність взаємопов'язаних дій

C. документи організаційного, розпорядчого і дисциплінарного характеру

D. нормативні акти та інструктивні матеріали як

централізованого, так і локального характеру

46. Стратегічне планування діяльності фармацевтичного підприємства на першому етапі передбачає визначення місії. Що означає місія фармацевтичного підприємства?

A. метод менеджменту

B. очікуваний стан підприємства

C. перелік дій, які повинні виконуватись в обумовлений спосіб у визначений термін

D. визначальна причина існування організації

E. послідовна реалізація функцій менеджменту

47. Тактика є однією зі складових реалізації стратегічного плану. Яке з перерахованих визначень тактики є вірним?

A. розроблений збірник стандартів і критеріїв

B. розглядається як кодекс законів організації

C. короткострокова стратегія, що узгоджується з загальними довгостроковими планами

Д. описує спосіб дій у конкретній ситуації

48. Фармацевтичне підприємство «Медова Печера» провело дослідження діяльності конкурентів та цінової кон'юнктури пропонує ними лікарських засобів. До якого етапу стратегічного планування відносяться дані дії?

А. *оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища

В. інформаційне забезпечення стратегічного планування

С. формулювання місії фармацевтичної організації

Д. визначення цілей та завдань фармацевтичної організації

Е. оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища

49. Які види управлінської діяльності не розглядаються в рамках стратегічного планування?

А. внутрішня координація

В. розподіл ресурсів

С. адаптація до зовнішнього середовища

Д. підвищення кваліфікації персоналу

Е. осмислення організаційної стратегії або стратегічне передбачення

50. Керівник фармацевтичного підприємства під час проведення робіт здійснює контроль на основі зворотного зв'язку, що допомагає виявити відхилення при виконанні завдань. Який вид контролю він виконує?

А. підсумковий

В. поточний

С. попередній

Д. періодичний

Е. щорічний

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Законодавчі, нормативні документи

1. Про лікарські засоби: Закон України від 4квітня 1996року № 123/96 ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
2. Державний формуляр лікарських засобів.-1-й вип. /За ред. В.Т.Чумака, В.І.Мальцева, А.М.Морозова, В.Д.Парія, А.В.Степаненко [Електронний ресурс] .- 80 Min /442 MB. — К., МОЗ України, 2009. - 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) ; 12 см. — Систем. вимоги: Pentium166; 64 Mb RAM; Windows 95, 2000, XP ; MS Word 97-2000.— Державний фармакологічний центр МЗ України.
3. Про порядок контролю якості лікарських засобів під час оптової та роздрібної торгівлі: Наказ МОЗ України 29 вересня 2014 року № 677 [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Національний перелік основних лікарських засобів і виробів медичного призначення: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03. 2009 р .№333 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
5. Про рекламу: Закон України від 3.07.96 № 279/96-ВР // Юридичні аспекти фармації: збірник нормативно-правових актів станом на 10 лютого 2001 року - Х.: Мегаполіс, 2001. – С. 267 -270.
6. Про ліцензування господарської діяльності: Закон України від 02 березня 2015 р. № 222 – VIII/ - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
7. Положення про Міністерство охорони здоров'я України: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 року № 267 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
8. Перелік закладів охорони здоров'я: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28.10.2002 № 385 із змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

9. Довідник Кваліфікаційних характеристик професій працівників (Витяг): Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство праці та соціальної політики України // Випуск № 78. – Охорона здоров'я.

10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV - ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

11. Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори: Закон України від 15 лютого 1995 року № 60/95–ВР в редакції Закону № 530 від 22 грудня 2006 р. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

12. Про затвердження опису сигнального покажчика аптечного закладу та його структурного підрозділу: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 2017 № 777 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

13. Про патентування деяких видів підприємницької діяльності :Закон України від 23 березня 1996 року № 98/96-ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

14. Про застосування реєстраторів розрахункових операції у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг: Закон України від 6 липня 1995 року № 265/95-ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

15. Про впорядкування безоплатного та пільгового відпуску лікарських засобів за рецептами лікарів у разі амбулаторного лікування окремих груп населення та за певними категоріями захворювань: Постанова КМУ від 17 серпня 1998 року № 1303 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

16. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів): Постанова КМ України від 30 листопада 2016

р. № 929. - [Електронний ресурс] – Режим доступу :
<http://www.zakon.rada.gov.ua>

17. Про затвердження Правил виробництва (виготовлення) та контролю якості лікарських засобів в умовах аптеки: Наказ МОЗ України № 812 від 17.10.2012 [Електронний ресурс] – Режим доступу :
<http://www.zakon.rada.gov.ua>

18. Про затвердження Інструкції про санітарно-протиепідемічного режиму аптечних закладів : Наказ МОЗ України № 275 від 15. 05. 2006 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

19. Про затвердження положення про Державну службу України з лікарських засобів та контролю за наркотиками: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2015 р. № 647. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

20. Про затвердження Правил виписування рецептів та вимог-замовлень на лікарські засоби, виробів медичного призначення, Порядку відпуску лікарських засобів і виробів медичного призначення з аптек та їх структурних підрозділів, Інструкції про порядок зберігання, обліку та знищення рецептурних бланків та вимог-замовлень: Наказ МОЗ України № 360 від 19.07.2005 із змінами 2018 року [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

21. Про затвердження Переліку лікарських засобів, дозволених до застосування в Україні, які відпускаються без рецептів з аптек та їх структурних підрозділів: Наказ МОЗ України від 18.04.2019 № 876 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

22. Про заходи протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів та зловживання ними: Закон України від 15 лютого 1995 року № 62/95 із змінами [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

23. Про затвердження Переліків отруйних та сильнодіючих лікарських засобів: Наказ МОЗ України № 490 від 17.08.2007 [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

24. Про затвердження переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів (Витяг): Постанова Кабінету Міністрів України від 6 травня 2000 р. № 770 із змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

25. Про організацію зберігання а аптечних установах різних груп лікарських засобів і виробів медичного призначення: Наказ МОЗ України № 44 від 16.03.1993 // Юридичні аспекти фармації: Збірник нормативно-правових актів станом на 10 лютого 2001 р. – Харків: Мегаполіс, 2001. – С. 408 – 417.

26. Про критерії віднесення наркотичних (психотропних) лікарських засобів, що містять малу кількість наркотичних засобів або психотропних речовин і прекурсорів, до категорії лікарських засобів, які відпускаються без рецептів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 4.05.2003 № 210 із змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

27. Про критерії визначення категорії відпуску лікарських засобів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 17.05.2001 № 185 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

28. Про затвердження Вимог до об'єктів і приміщень, призначених для здійснення діяльності з обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів та зберігання вилучених з незаконного обігу таких засобів і речовин: Наказ МВС України 29.01.2018 № 52. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

29. Про оптимізацію заходів щодо недопущення занесення і поширення на території України випадків COVID-19 Наказ МОЗ України від 13.03.2020 № 663 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

30. Про порядок проведення сертифікації підприємств, які здійснюють оптову реалізацію (дистрибуцію) лікарських засобів: Наказ Міністерства

охорони здоров'я України 23.08.2005 № 421 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

31. Про затвердження правил зберігання та проведення контролю якості лікарських засобів у лікувально-профілактичних закладах: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 16.12.2003 № 584 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

32. Про затвердження порядку встановлення заборони (тимчасової заборони), та поновлення обігу лікарських засобів на території України: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 22.11.2011 № 809. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

33. Про затвердження правил утилізації та знищення лікарських засобів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 242 від 24.04.2015 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

34. Про затвердження Інструкції з оформлення матеріалів про адміністративні правопорушення законодавства України щодо забезпечення якості лікарських засобів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 26.10.2001 № 428 із змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

35. Про затвердження Положення про інтернатуру та вторинну лікарську (провізорську) спеціалізацію: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22 червня 1996 р. №291 із змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

36. Положення про проведення іспитів на передатестаційних циклах: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 18 травня 1994 р. № 73 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

37. Положення про порядок проведення атестації фармацевтів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 12. 12. 2006 р № 818 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

38. Про затвердження умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення: Наказ Міністерства праці

та соціальної політики України, Міністерства охорони здоров'я України 05.10.2005 №308/519 із змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>

Інформаційні ресурси

1. Державний формуляр лікарських засобів. – Державний Експертний Центр Міністерства охорони здоров'я України [Електронний ресурс] – Режим доступу:

2. <https://dec.gov.ua/materials/chinnij-vipusk-derzhavnogo-formulyara-likarskih-zasobiv/>

3. Журнал «Провізор» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.provisor.com.ua/>

4. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>

5. Компендіум OnLine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://compendium.com.ua/>

6. Міністерство охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.moz.gov.ua/>

7. Національний перелік основних лікарських засобів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://moz.gov.ua/uploads/0/3799-nasperelic_dodatok_web.pdf

8. Фармацевтична енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua>

9. Щотижнева газета «Аптека» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apteka.ua/>

РОЗДІЛ 1.

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ, ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

Тема 2: Управління трудовими ресурсами.

Форма заняття: практичне заняття

Час заняття: 4 години

Актуальність теми:

Виконання поставлених перед організацією завдань неможливе без відповідних кадрів. У фармацевтичній галузі - це фармацевтичні кадри, які працюють над створенням, виробництвом, зберіганням, та реалізацією лікарських засобів.

Ціль заняття:

Сформувати у фармацевтів-спеціалістів системні знання щодо управління фармацевтичними кадрами і регулювання трудових відносин в аптечному закладі.

Ключові слова: трудові ресурси, фармацевтичні кадри, трудова адаптація, трудові відносини в фармацевтичній організації.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ:

1. Процес управління трудовими ресурсами.

Управління трудовими (людськими) ресурсами - багатогранний і виключно складний процес. Управлінню людськими ресурсами властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між: окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Система управління - це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. Управління трудовими ресурсами забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) - це сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена державними органами управління, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо управління трудовими (людськими) ресурсами.

Керована система (об'єкт) - це системи соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання головної продуктивної сили - людини. Конституцією України та прийнятими на її основі законодавчими актами громадянам гарантовано право на працю у відповідності до їх здібностей, професійної підготовки, рівня освіти і врахування суспільних потреб. Завдання управління полягає в створенні можливостей реалізації конституційних прав.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління є головною специфічною особливістю управління.

Отже, соціально-економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління - це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл та використання трудових ресурсів в державі.

Система управління трудовими ресурсами на державному рівні складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів).

Підсистема - це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але направлена на вирішення загальної мети.

Система управління трудовими ресурсами має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямків діяльності. В даний час система управління трудовими ресурсами як складова частина управління соціально-економічним розвитком держави включає три взаємозв'язаних підсистеми:

I. Підсистема формування трудового потенціалу:

1. Управління процесом відтворення населення;
2. Управління процесами підготовки робочої сили;
3. Управління відтворенням робочої сили.

II. Підсистема управління зайнятістю населення.

III. Підсистема управління процесом використання трудових ресурсів:

1. Управління технічним процесом;
2. Управління організацією праці;
3. Управління економікою праці.

Кожна підсистема вирішує певні проблеми, але вони всі разом спрямовані на вирішення проблеми відтворення трудового потенціалу, розподілу й перерозподілу його в межах регіонів, галузей та раціональному його використанню кожна із яких має свої чітко виражені проблеми.

2. Етапи формування трудових ресурсів в фармацевтичній галузі.

Виконання поставлених перед організацією завдань неможливе без відповідних кадрів. У фармацевтичній галузі - це фармацевтичні кадри, як працюють над створенням, виробництвом, зберіганням, стандартизацією, зберіганням та реалізацією лікарських засобів.

Фармацевтичні кадри - це сукупність осіб, які отримали фармацевтичну освіту та кваліфікацію і допущені до фармацевтичної діяльності. Фармацевтичні кадри розглядаються як специфічна система, що

характеризується певною структурою та організацією і залежить від низки внутрішніх і зовнішніх факторів.

Управління фармацевтичними кадрами здійснюється за складною багаторівневою системою. Організаційна структура системи «ФК» побудована за принципом вертикальних і горизонтальних зв'язків.

Головний суб'єкт управління - держава - розробляє комплекс економічних і організаційних заходів, спрямованих на планове їх формування, розподіл, перерозподіл.

Управління трудовими ресурсами включає в себе такі складові частини:

1. Планування трудових ресурсів організації.
2. Формування персоналу для створення резерву кадрів працівників.
3. Добір кадрів для укладення трудових договорів.
4. Профорієнтація й адаптація.
5. Організація оплати праці.
6. Навчання працівників, у тому числі підготовка керівних кадрів.
7. Оцінка трудової діяльності працівників та управління їх просуванням по службі.

Планування трудових ресурсів охоплює три послідовних етапи: оцінку наявних ресурсів, оцінку майбутньої потреби в кадрах, розробку програми задоволення майбутньої потреби в людях.

При оцінці наявних ресурсів вивчається наявний кадровий потенціал, тобто аналізується загальна кількість працюючих в організації, на окремих ділянках і окремих операціях щодо відповідності кадрового забезпечення цілям і завданням організації. Разом з тим оцінюється якість праці працівників і виявляється надлишок чи недостатня кількість працівників у структурних підрозділах і в цілому по організації.

Наступний етап — прогнозування (оцінка) чисельності персоналу, необхідного для майбутнього розвитку організації. Така оцінка майбутньої потреби в людях здійснюється, виходячи з прогнозованих обсягів робіт по кожному структурному підрозділу організації як виробничо-господарського,

так і невиробничого призначення, трудомісткості окремих операцій і робіт та ступеня механізації їх. Визначивши свої майбутні потреби в людях, керівництво розробляє програму задоволення їх. Програма повинна включати конкретний графік і заходи щодо залучення, найму і просування працівників, необхідних для реалізації цілей організації.

Набір персоналу полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, серед яких організація відбирає для себе найбільш придатних працівників. Ця робота повинна провадитися по всіх спеціальностях — оперативних, конторських, технічних, адміністративних. Необхідний обсяг роботи з набору персоналу визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховують такі фактори, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку з виробничими потребами чи закінченням строку найму. Набір кадрів провадиться як за рахунок зовнішніх, так і внутрішніх джерел. До засобів зовнішнього набору відносять публікацію оголошень в газетах та журналах, звернення до служб зайнятості населення, до вузів. Внутрішній набір здійснюється всередині організації повідомленням співробітників про наявні вакансії та критерії, що висуваються до претендентів.

Добір кадрів. На цьому етапі управління кадрами керівництво добирає найбільш придатних кандидатів з резерву, створеного під час набору. При цьому необхідно вибирати людину, яка має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на певній посаді, а не кандидата, найбільш придатного для просування по службі. При доборі кандидата враховують його освіту, рівень професійних навичок, досвід роботи, особисті якості. У процесі добору кадрів використовують такі методи: випробування, тестування, моделювання, співбесіди. По суті, добір кадрів за своїм змістом пов'язаний з установленням професійної придатності працівника. З питаннями придатності тісно пов'язані і питання розстановки кадрів, йдеться про певний досвід та здібності, про індивідуальний стиль, які в одних випадках дадуть змогу

швидко освоїти роботу та якісно її виконувати, а в інших — виявляться непотрібними, а то і шкідливими.

3. Трудова адаптація працівників в аптечному закладі.

Трудова адаптація нових працівників в аптечному закладі є прямим продовженням процесу наймання. Недостатня увага до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати наймання, якщо новий працівник, не зумівши вчасно освоїти нову роботу і не вписатися в трудовий колектив, звільниться.

Трудова адаптація – це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

Коли людина працює, вона включається до системи внутріорганізаційних відносин, займаючи у ній одночасно кілька позицій. Кожній позиції відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, що визначають соціальну роль людини у колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління, громадської організації і т.д. Від людини, що займає кожну з названих позицій, очікується відповідна поведінка. При найманні на роботу у підприємство людина має певні цілі, потреби, норми поведінки. Відповідно до них робітник висуває певні вимоги до підприємства, зокрема, до умов праці і її мотивації.

Трудова адаптація – це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника. Підприємство очікує від нового працівника, що він буде ефективно виконувати конкретні робочі функції в обмін на одержання ним значущих для нього благ (визнання, перспективи посадового і професійного зростання, прийнятний рівень оплати праці та ін.).

До цілей трудової адаптації нових працівників належать :

1. Зменшення стартових витрат

Так, новий працівник не завжди знає роботу і вимоги підприємства. Поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співпрацівники, його робота потребує від підприємства більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати і дає можливість новому працівнику скоріше досягти встановлених стандартів виконання роботи.

2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника

Тривожність і невпевненість пов'язані з неповною орієнтацією у робочій ситуації, зі страхом перед новим і невідомим.

3. Скорочення плинності кадрів

Якщо працівники не змогли вчасно освоїтися в аптечному закладі, вони можуть відреагувати на це звільненням.

4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників

Працівник, що недостатньо адаптувався до роботи у підприємстві, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.

5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканнях

Процес адаптації повинен сприяти формуванню позитивного відношення нових працівників до підприємства, до свого підрозділу і до дорученої справи, що є неодмінною умовою високих робочих показників.

Процес адаптації буде тим успішніше, чим у більшому ступені норми і цінності колективу є або стають цінностями окремого працівника, чим швидше і краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі у колективі.

Виділяють два напрямки адаптації:

1. Первинна, тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів);

2. Вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль).

Слід зазначити, що в умовах формування і функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. З іншого боку, відповідальним кадровим службам необхідно звертатися до досвіду закордонних фірм, що приділяють традиційно підвищену увагу первинній адаптації молодих працівників. Ця категорія працівників має потребу в особливій турботі з боку адміністрації.

Виділяють наступні аспекти трудової адаптації:

1. Психофізіологічний аспект передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. В процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності усіх умов, що справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов належать: фізичні і психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення і т.п.).

2. Соціально-психологічний аспект передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі. У процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника до системи взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації робітник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно і співвідносить її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті працівниками групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом у цілому, або з якою-небудь формальною чи неформальною групою.

3. Професійний аспект передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.).

Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань, навичок), а також формуванням професійно

необхідних якостей особистості, позитивного відношення до роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останнє відбувається за мірою освоєння працівником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

4. Організаційний аспект передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. У процесі організаційної адаптації робітник знайомиться з особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. При даній адаптації у працівника повинно сформуватися розуміння власної ролі у загальному виробничому процесі. Варто виділити ще одну важливу і специфічну сторону організаційної адаптації – підготовленість працівника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного або організаційно-економічного характеру).

Однією з важливих проблем кадрової роботи у підприємствах при залученні персоналу є управління трудовою адаптацією.

Управління процесом трудової адаптації – це активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і т.п.

Розробка заходів, що позитивно впливають на трудову адаптацію, передбачає знання як суб'єктивних характеристик працівника (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, стаж та ін.), так і чинників робочого середовища, характеру їхнього впливу (прямий або непрямий) на показники і результати адаптації.

При управлінні процесом трудової адаптації варто враховувати:

- наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці і т.д.);
- обмеження у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок і т.п.);

- розходження на новому і на колишньому місці роботи;
- особливості нової і колишньої професій.

Роль того чи іншого аспекту трудової адаптації може виявлятися по-різному, у залежності від конкретної ситуації. Для однієї професії (професійної групи) найбільш складною проблемою може бути, наприклад, психофізіологічний аспект адаптації, для інших – соціально-психологічний.

Молодий робітник, прийнятий в аптечний заклад, зіштовхується, як правило, із усіма аспектами трудової адаптації, а для працівника, що перейшов в інший структурний підрозділ підприємства, вимоги до соціально-психологічної адаптації можуть бути істотно послаблені, тому що йому доведеться пристосовуватися тільки до первинного трудового колективу.

Отже, конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значимості того чи іншого аспекту адаптації для конкретних умов робочого середовища, розробка відповідних заходів для полегшення її проходження складають основу процесу управління трудовою адаптацією.

Особливу увагу до молодих працівників необхідно виявляти в перші три місяці їхньої роботи, коли має місце недостатній рівень освоєння професії, дуже напруженими є норми праці, не завжди фактичні умови і рівень організації праці відповідають чеканням працівника.

Серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації і негативних її наслідків, можна виділити добре організовану професійну орієнтацію і, зокрема, професійний набір кадрів. Останній дозволяє виявити працівників, імовірність успішної адаптації яких до даних факторів робочого середовища є найбільш високою. Найбільшою мірою це стосується професій, що пред'являють до працівника специфічні вимоги (уважність, гострота зору і т.п.).

Успішній психофізіологічній адаптації сприяють заходи щодо пристосування середовища до людини: поліпшення умов праці, урахування ергономічних вимог при організації робочого місця (вибір відповідного устаткування, планування робочого місця), при конструюванні устаткування і

т.д. Важливими також є заходи, що спрямовані на зниження стомлюваності людини.

Адаптація і її терміни в значній мірі залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного просування працівників на підприємстві. Часто на монотонні, малозмістовні, а тому і малопривабливі роботи приймають новачків, іногородню молодь. Їх адаптація у підприємстві визначається перспективами їхнього зростання, можливостями переходу на все більш складні види праці відповідно до освіти, відношенням до праці і т.д.

Особливу проблему представляє адаптація до праці в нових умовах господарювання. Це свого роду повторна адаптація: людина, залишаючись на своєму робочому місці, адаптована до нього, повинна пристосовуватися до нової економічної, соціальної і психологічної ситуації. Вимога більшого ув'язування оплати праці з її кінцевими результатами змушує активізувати використання своїх можливостей, що часто супроводжується підвищенням інтенсивності праці як за рахунок більш високого темпу роботи, збільшення тривалості робочого часу, так і за рахунок ігнорування правил охорони праці і техніки безпеки. Деадаптація працівника до таких умов праці виявляється у підвищенні травматизму і захворюваності, розвитку некомпенсованого стомлення працівника, що не встигає відновити працездатність до початку чергового робочого періоду.

Важливе значення в адаптації працівників має психологічний клімат у колективі. Ділові взаємини розвивають почуття товариства і взаємодопомоги, підвищують трудову активність працівників, задоволеність працею. З економічної точки зору морально-психологічний клімат на підприємстві значно впливає на продуктивність праці, впливаючи на психіку і настрій людей.

Адаптація працівника у підприємстві, ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи. Тому на багатьох підприємствах створюються спеціалізовані служби адаптації кадрів. Однак організаційна робота щодо управління трудовою адаптацією залежить від

таких чинників, як: чисельність персоналу підприємства, структура управління підприємством, наявність і організація системи управління персоналом, спрямованість адміністрації підприємства на рішення соціальних задач у сфері управління та ін.

Служби трудової адаптації працівників можуть виступати як самостійні структурні підрозділи (відділи, лабораторії) або входити до складу інших функціональних підрозділів (бюро, група, окремі працівники) – у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці і заробітної плати і т.п.

Основні задачі служби трудової адаптації – розробка і впровадження за участю функціональних служб управління підприємством заходів щодо: скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, стабілізації трудового колективу, зростання трудової віддачі працівників, підвищення задоволеності працею.

Важлива задача служби трудової адаптації полягає також у координації діяльності усіх ланок підприємства, що мають відношення до адаптації працівників.

Ефективна програма трудової адаптації працівників включає три основні напрямки:

1. Введення у підприємство (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією).
2. Введення у підрозділ (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками).
3. Введення у посаду (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може внести у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Так, введення у підприємство – це досить тривалий процес, що займає 1-2 перших місяці роботи.

Від процесу введення у підприємство в значній мірі залежить, чи будуть працівники засвоювати прийняті у підприємстві цінності, установки, чи

будуть відчувати прихильність до них, або ж у них складеться негативне уявлення про підприємство.

Спланована робота щодо введення працівника у підприємство передбачає забезпечення його основною інформацією про підприємство і про перспективи, які він може мати, працюючи у ньому.

Працівнику наляють відомості про історію підприємства, його перспективи, політику і правила, про організаційну структуру, порядок роботи, кількість і розташування підрозділів і філій та ін. Працівника також знайомлять з політикою підприємства по відношенню до персоналу: принципи наймання, дисциплінарні вимоги, встановлені порядки, пільги для працівників, можливості для просування та ін.

В процесі введення у підприємство забезпечується не тільки позитивне відношення працівників до нового місця роботи, але і розуміння принципів функціонування підприємства, пояснення вимог і чекань з боку підприємства.

Багато підприємств видають буклети, що містять усю необхідну інформацію, пов'язану із введенням працівників у підприємство.

Основне навантаження при введенні у підрозділ лягає на керівника підрозділу.

Першу розмову з новим працівником краще побудувати у вигляді діалогу, а не у вигляді директив з боку керівника.

Керівник не повинен доручати іншій людині процедуру ознайомлення нових працівників з підрозділом. У ході розмови важливо створити умови для того, щоб новий працівник почував себе вільно і задавав виникаючі в нього питання. Нового працівника знайомлять з роботою підрозділу і з його співпрацівниками. Іноді керівник просить одного з працівників надати йому допомогу на час адаптації.

Керівник може запропонувати новому працівнику зайти до нього в кабінет наприкінці робочого дня і поділитися враженнями про те, як пройшов перший день на новому місці роботи.

Введення у посаду передбачає наступне. Безпосередній керівник нового працівника починає спілкування з новачком після того, як з ним поговорив керівник підрозділу. Він відповідає за його ознайомлення з роботою і його роллю в підрозділі.

Безпосередньому керівнику варто враховувати, що процес адаптації до посади супроводжують труднощі, пов'язані з недоліком необхідної інформації, невпевненість і страхи, що можуть виникати в цей період роботи. Керівник повинен обмірковувати, які заходи могли б допомогти новачку знайти необхідну впевненість у собі.

При введенні у посаду важливо приділити увагу наступним аспектам:

- колеги нового працівника і їхні задачі;
- загальний тип завдань, які робітник буде виконувати протягом перших декількох днів;
- вимоги, що ставляться до роботи (якість, продуктивність та ін.), ступінь особистої відповідальності за результати роботи;
- хто відповідає за навчання працівника у підрозділі;
- значення роботи для успіху підрозділу;
- час початку і закінчення роботи, час обідньої перерви і регламентованих перерв, якщо вони передбачені;
- розмір зарплати і коли новий працівник одержить свою першу зарплату;
- де повинні зберігатися особисті речі.

Буде непогано, якщо безпосередній керівник запропонує новачку зайти до нього для обговорення перших вражень після першого дня роботи.

Це дозволить вирішити три задачі:

- працівнику дається можливість задати питання, що виникли в нього, прояснити те, що залишилося неясним;
- підкреслюється зацікавленість керівника в тому, щоб зробити новому працівнику будь-яку необхідну допомогу;

- допомагає закріпити вірні установки і спрямованість на напружену роботу.

Теплий прийом, правильно спланована і добре організована програма адаптації нового працівника дозволять йому швидко вийти на необхідний рівень професійних показників, направлять його мотивацію та установки у потрібне русло – на роботу з повною віддачею сил на користь підприємства.

Про успіх професійної адаптації можна судити на основі наступних показників:

1. Завершення орієнтованого етапу і етапу знайомства з робочою ситуацією. Працівник успішно адаптувався, якщо робота не викликає в нього почуття напруги, страху, невпевненості, якщо вона стала звичною.

2. Оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, що вимагаються для роботи.

3. Оволодіння своєю професійною роллю.

4. Робочі показники працівника влаштовують його безпосередніх керівників (відповідають встановленим нормативам).

5. Поведінка працівника відповідає вимогам, встановленим керівництвом.

6. У працівника виражене бажання удосконалюватися в професії, він пов'язує своє майбутнє з даною роботою.

7. Працівник задоволений виконуваною роботою і його задовольняє справедливість оцінки його трудового внеску.

8. Успіх у роботі пов'язаний з відчуттям життєвого успіху.

Успішне рішення проблеми адаптації вимагає серйозної методичної і організаційної роботи. Одного лише розуміння її важливості недостатньо. Успіх можливий лише при плануванні, організації і координації цієї роботи в масштабах всього підприємства.

4. Регулювання трудових відносин у фармацевтичній організації.

4.1. Значення та завдання КЗпП України

Правове регулювання у сфері трудових відносин здійснюється відповідно до Кодексу законів про працю України (КЗпП) та інших документів (Закони "Про зайнятість населення", "Про охорону праці", "Про колективні договори і угоди", "Про оплату праці", "Про відпустки" тощо).

Основне завдання Кодексу законів про працю України — регулювання трудових відносин усіх працівників, що повинно сприяти зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

Трудове право складають:

- колективні договори і угоди;
- працевлаштування і зайнятість;
- трудовий договір;
- час роботи;
- час відпочинку;
- нормування праці;
- оплата праці (заробітна плата);
- дисципліна праці;
- матеріальна відповідальність сторін трудових відносин;
- пільги для суміщення праці з навчанням;
- охорона праці;
- трудові суперечки;
- нагляд і контроль за дотриманням трудового законодавства.

4.2. Основні трудові права.

Основні трудові права працівників та роботодавців представлено на рис.

2.4.1.



Рис. 2.4.1. Основні трудові права працівників та роботодавців (аналітичний портал «Слово і діло» (<https://www.slovoidilo.ua/2017/03/22/infografika/suspilstvo/trudovi-vidnosyny-ukrayini-prava-obov'yazky-pracznivnykiv-robotodavcziv>))

Громадяни України мають право на працю, яке реалізують шляхом укладення трудового договору про роботу на підприємстві, в установі, організації або з фізичною особою. Крім того, держава гарантує забезпечення права громадян на працю.

Працівники мають право на відпочинок відповідно до законів про обмеження робочого дня та робочого тижня і про щорічні оплачувані

відпустки, право на здорові і безпечні умови праці, на об'єднання в професійні спілки та на вирішення колективних трудових конфліктів (суперечок) у встановленому законом порядку, на участь в управлінні підприємством, установою, організацією, на матеріальне забезпечення в порядку соціального страхування в старості, а також у разі хвороби, повної або часткової втрати працездатності, на матеріальну допомогу в разі безробіття, право на звернення до суду для вирішення трудових суперечок незалежно від характеру виконуваної роботи або займаної посади.

Законодавство про працю регулює трудові відносини працівників усіх підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, виду діяльності і галузевої приналежності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами.

4.3. Колективний договір.

Регулювання відносин між власниками чи уповноваженими ними органами та працівниками здійснюється на основі колективного договору, угоди.

Колективний договір укладається між власником або уповноваженим ним органом (особою), з однієї сторони, і профспілковими організаціями, які діють відповідно до своїх статутів, а у разі їх відсутності - представниками, вільно обраними на загальних зборах найманих працівників або уповноважених ними органів, з другої сторони.

Якщо на підприємстві, в установі, організації створено кілька профспілкових організацій, вони повинні на засадах пропорційного представництва (згідно з кількістю членів кожної профспілкової організації) утворити об'єднаний представницький орган для укладення колективного договору. В цьому разі кожна профспілкова організація має визначитися щодо своїх конкретних зобов'язань за колективним договором та відповідальності за їх невиконання. Профспілкова організація, що відмовилася від участі в об'єднаному представницькому органі, позбавляється права представляти інтереси працівників при підписанні колективного договору.

Згідно з Законом України "Про колективні договори і угоди" розрізняють такі види угод:

- генеральна,
- галузева,
- регіональна.

Обов'язковий перелік питань, які повинні регулюватися колективним договором:

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення виробничої зайнятості;
- умови і охорона праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організація оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової або інших представницьких організацій працюючих;
- умови регулювання фондів оплати праці і встановлення міжкваліфікаційних відносин в оплаті праці;

5. Розрахунки, які використовуються в обчисленні трудових ресурсів.

Вихідну базу для визначення кількісних характеристик трудових ресурсів країни, регіону або населеного пункту складають показники чисельності, складу й руху населення відповідної території:

1. Середня чисельність населення за рік:

$$\bar{P} = (P_n + P_k) / 2 ,$$

де P_n - чисельність населення на початок року;

P_k - чисельність населення на кінець року.

2. Загальний коефіцієнт народжуваності за рік (у промілле):

$$n_n = N_i / \bar{P} \times 1000 .$$

3. Загальний коефіцієнт смертності за рік (у промілле):

$$n_c = N_j / \bar{P} \times 1000 .$$

4. Природний приріст (зменшення) населення за рік:

$$E = N_i - N_j,$$

де N_i - кількість немовлят, народжених за рік;

N_j - число померлих за рік.

5. Коефіцієнт природного приросту населення (у проміллі):

$$K_e = E / \bar{P} \times 1000.$$

6. Механічний (міграційний) приріст (зменшення) населення за рік:

$$C = M_i - M_j,$$

де M_i - кількість осіб, які прибули у країну, регіон за рік;

M_j - кількість осіб, які вибули з території за рік.

7. Коефіцієнт механічного приросту населення:

$$K_m = C / \bar{P} \times 1000.$$

8. Загальний приріст населення за рік:

$$\Delta P = E + C.$$

9. Коефіцієнт загального приросту населення (у проміллі):

$$K_z = \Delta P / \bar{P} \times 1000.$$

10. Перспективна (прогнозована) чисельність населення на кінець року, що аналізується або на початок наступного року

$$P_k = P_n + E + C.$$

11. Чисельність трудових ресурсів:

$$T = P_{np} - P_{inv} + P_{пен} + P_{мол},$$

де P_{np} - чисельність населення у працездатному віці;

P_{inv} - чисельність непрацюючого населення працездатного віку, що вважається непрацездатним згідно з встановленими державою правовими нормами (інваліди 1 і 2 груп, особи пільгового пенсійного віку);

$P_{пен}$ - особи пенсійного віку, які працюють;

$P_{мол}$ - підлітки до 16 років, які працюють.

12. Середньорічна чисельність трудових ресурсів за рік:

$$\bar{T} = (T_n + T_k) / 2.$$

13. Природний приріст трудових ресурсів:

$$T_e = P_e - P_n,$$

де P_e - чисельність осіб, які відносяться до працездатного віку, а також чисельність осіб пенсійного віку й підлітків до 16 років, які зайняті в суспільному виробництві;

P_n - чисельність осіб, що виходять за межі працездатного віку, а також чисельність осіб померлих або тих, які отримали інвалідність у працездатному віці.

Промілле – тисячна частка якого-небудь числа або $\frac{1}{10}\%$, позначається $\sigma/00$.

Питання для самоконтролю:

1. Процес управління трудовими ресурсами.
2. Етапи формування трудових ресурсів в фармацевтичній галузі.
3. Трудова адаптація працівників в аптечному закладі.
4. Регулювання трудових відносин у фармацевтичній організації.
5. Значення та завдання КЗпП України.
6. Основні трудові права.
7. Колективний договір.

Завдання для виконання:

Завдання 1.

Вихідні дані:

Чисельність населення працездатного віку на початок року складала 70 млн. осіб; чисельність померлих у працездатному віці протягом року - 0,2 млн. осіб; чисельність молоді, яка досягла в даному році працездатного віку - 2,0 млн. осіб; чисельність осіб, які досягли пенсійного віку цього року, - 1,6 млн. осіб.

Постановка завдання:

Визначити чисельність населення працездатного віку на початок наступного року.

Завдання 2.

Вихідні дані:

Населення працездатного віку становить 80 млн. осіб, у тому числі інваліди 1 і 2 груп, які не працюють – 1,2 млн. осіб; підлітки, які працюють – 0,1 млн. осіб; працюючі пенсіонери 4,5 млн. осіб

Постановка завдання:

Визначити чисельність трудових ресурсів

ПРИКЛАД ЗАВДАНЬ ІЗ РОЗВ'ЯЗАННЯМ

Завдання 1.

Вихідні дані:

Чисельність населення становить 120 тис. осіб; коефіцієнт приросту населення в базисному періоді - 100 промілле, частка трудових ресурсів - 50%.

Постановка завдання:

Визначити перспективну чисельність населення і трудових ресурсів на початок планового періоду за умови незмінної частки трудових ресурсів у населенні міста.

Розв'язання:

Коефіцієнт приросту населення визначається таким чином:

$$K = \Delta P / \bar{P} \times 1000,$$

де ΔP - приріст населення.

$$\frac{\Delta P}{120} = \frac{100}{1000};$$

$$\frac{\Delta P}{120} = 0,1;$$

$$\Delta P = 0,1 \times 120 = 12$$

Приріст населення в базисному періоді становить 12 тис. осіб.

Оскільки відомо, що чисельність трудових ресурсів становить 50% від чисельності населення, тоді: $T = 50\% \times (120000 + 12000) = 66000 \text{ осіб}.$

Відповідь: Перспективна чисельність населення становить 132 тис. осіб, з неї перспективна чисельність трудових ресурсів - 66 тис. осіб.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Управління фармацевтичними кадрами. Регулювання трудових відносин в аптечному закладі : навчально-методичний посібник з управління і економіки фармації для керівників баз стажування провізорів-інтернів зі спеціальності 8.110201 «Загальна фармація» / Н. А. Іванькова, Т. П. Зарічна ; за ред. І. М. Білая. – Запоріжжя : ЗДМУ, 2018. – 100 с.

Нормативно-правові документи:

1. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]: Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/322-08>.

2. Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору [Електронний ресурс]: Постанова КМУ від 19.03.1994 р. № 170 (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/170-94-%D0%BF>.

3. Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників [Електронний ресурс]: Наказ Мінпраці України, Мін'юст України, Мінсоцзахист України від 29.07.1993 р. № 58 (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93> 47

4. Про затвердження Типової форми контракту з працівником [Електронний ресурс]: Наказ Мінпраці України від 15.04.1994 р. № 23 (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0084-94>.

5. Про колективні договори і угоди [Електронний ресурс]: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/3356-12>.

6. Про оплату праці [Електронний ресурс]: Закон України від 24.03.1995р №108/95-ВР (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-ВР>

7. Про охорону праці [Електронний ресурс]: Закон України від 14.10.1992р №2694 - 12 (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694 - 12>

8. Про порядок вирішення колективних, трудових спорів (конфліктів) [Електронний ресурс]: Закон України від 03.03.1998р №137/98-ВР (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/137/98-ВР>

9. Про трудові книжки працівників [Електронний ресурс]: Постанова КМУ від 27.04.1993 р. № 301 (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/301-93-%D0%BF>.

Тема 3. Управління зайнятістю та безробіттям.

Форма заняття: практичне заняття

Час заняття: 4 години

Актуальність теми:

У системі соціально-трудових відносин зайнятість населення є найважливішим елементом і одним з головних макроекономічних показників. У будь-якій країні зайнятість — головна складова державної соціально-економічної політики. Зайнятість є соціально-економічним явищем, а тому вона має економічну та соціальну сутність.

Ціль заняття: надання фахівцям спеціалістам навиків для створення умов для підвищення рівня зайнятості та скорочення безробіття, для створення умов для підвищення якості робочої сили, підвищення її кваліфікації та поліпшення можливостей захисту населення від безробіття та покращання роботи служб зайнятості та працевлаштування.

Ключові слова: зайнятість, безробіття, міграція, ротація, плинність, кадри, виплати, соціальний захист.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

1. Зайнятість як економічна категорія: сутність і функції.

У системі соціально-трудових відносин зайнятість населення є найважливішим елементом і одним з головних макроекономічних показників. У будь-якій країні зайнятість — головна складова державної соціально-економічної політики.

Зайнятість є соціально-економічним явищем, а тому вона має економічну та соціальну сутність.

Економічна сутність зайнятості полягає в діяльності людей по створенню валового внутрішнього продукту (національного доходу). Таким чином, чим більше людей зайнято при будь-яких інших умовах, тим більше в

суспільстві виробляється матеріальних і духовних цінностей, тим вищий буде рівень життя населення. Це – перший головний висновок, на якому базується соціально-економічна політика та державне управління зайнятістю населення.

Соціальна сутність зайнятості відображає необхідність особи в самовираженні і самоствердженні через суспільно-корисну працю, а також ступінь задоволення в доходах своїх потреб при певному рівні соціально-економічного розвитку суспільства. Звідси другий основний практичний висновок, на якому базується соціально-економічна політика держави в галузі управління зайнятістю: якщо суспільство націлено на соціально-економічний розвиток, воно не може байдуже ставитись до тих громадян, які бажають працювати, але з якихось причин не мають роботи. Адже люди, які не мають роботи, а бажають працювати, маргіналізуються і скочуються на узбіччя суспільства. Громадяни, які живуть не на зароблені кошти, а на допомогу, не знаходять самовираження в праці, можуть вдатися до кримінальних дій і взагалі втрачають інтерес до праці. Розвитку такого явища допускати не можна. Це дорого коштуватиме суспільству.

Саме така двоєдина сутність зайнятості населення і дає підстави чітко визначити, що зайнятість населення є найважливішим елементом соціально-економічної політики держави. Звідси впливають і основні функції зайнятості населення:

- забезпечення життєдіяльності і розвитку суспільства, у тому числі його непрацевдатних членів;
- забезпечення життєдіяльності і розвитку особистості;
- забезпечення якості робочої сили.

Ці функції зайнятості, в свою чергу, значною мірою забезпечують залежно від її рівня і ступеня продуктивності звужене, просте чи розширене відтворення населення, а також екстенсивне або інтенсивне відтворення робочої сили.

Двоєдина сутність зайнятості та її функції знайшли своє відображення в Законі України «Про зайнятість населення» (ст. 1), а саме: «Зайнятість

населення – це є суспільно-корисна діяльність громадян, яка пов’язана із задоволенням особистих та суспільних потреб і така, що, як правило, приносить їм дохід у грошовій або іншій формі».

Однак зайнятість має ще й **демографічний зміст**. Від демографічного стану суспільства значною мірою залежить розвиток його продуктивних сил, їх відтворення, економічне навантаження на працездатне населення працездатного віку, продуктивність суспільної праці, стан використання трудового потенціалу суспільства. Тому розглядати зайнятість у практичному аспекті без урахування питомої ваги різних статеві-вікових груп населення не можна. Враховуючи соціально-економічну сутність, демографічну ситуацію в країні, Закон України «Про зайнятість населення» відносить **до зайнятих** такі категорії населення:

- працюючих за наймом на умовах повного або неповного робочого дня (тижня) на підприємствах, в установах і організаціях незалежно від форм власності, у міжнародних та іноземних організаціях як в Україні так й за кордоном;

- громадян, які самостійно забезпечують себе роботою, включаючи підприємців, осіб, зайнятих індивідуальною трудовою діяльністю, творчою діяльністю, членів кооперативів, фермерів та членів їх сімей, що беруть участь у виробництві;

- обраних, призначених або затверджених на оплачувану посаду в органах державної влади, управління та громадських об’єднаннях;

- громадян, які проходять службу в збройних силах України, службі безпеки, прикордонних військах, військах внутрішньої та конвойної охорони, органах внутрішніх справ, в інших військових формуваннях України, альтернативну (невійськову) службу;

- осіб, які проходять професійну підготовку і підвищення кваліфікації з відривом від виробництва та навчаються в денних загальноосвітніх школах і вищих навчальних закладах;

- працюючих громадян інших країн, які тимчасово перебувають в Україні і виконують функції, не пов'язані із забезпеченням посольств і місій.

До зайнятих також відносяться громадяни, які зайняті такою суспільно корисною працею як догляд за дітьми і хворими та ведення домогосподарства.

Відповідно на підставі цього Закону до **незайнятого населення** в Україні відносяться працездатні особи працездатного віку, які не мають постійної або тимчасової роботи, не шукають роботу, не зареєстровані в державній службі зайнятості і мають дохід за межами трудової діяльності.

Тимчасово незайняте населення – це працездатні особи працездатного віку, які не мають підходящої роботи, звернулися до державної служби зайнятості і зареєстровані в ній як шукаючі роботу.

2. Концептуальний поділ зайнятості. Класифікація форм і видів зайнятості.

Концептуально зайнятість населення можна поділити на такі форми: *повна, глобальна і примусова.*

Повна зайнятість населення – це така зайнятість, за якої пропозиція робочої сили повністю покривається попитом на робочу силу в суспільному виробництві. Повна зайнятість працездатного населення означає використання всіх трудових ресурсів. Повну зайнятість населення в макроекономічному розумінні, про яку йдеться, не можна плутати з повною зайнятістю окремої особи, що визначається ступенем індивідуального використання робочого часу: неповний або повний робочий день (тиждень).

Повна зайнятість у макроекономічному понятті може бути досягнута за будь-якого рівня залучення робочої сили, якщо цей рівень відповідає задоволенню потреб населення в робочих місцях за умов економічної доцільності пропонованих робочих місць. *Економічно доцільне робоче місце* – це робоче місце, яке дозволяє працівникові досягти високої продуктивності праці і мати достатній заробіток.

Повна зайнятість ніколи не може бути 100 %-ою, тому що завжди існує якийсь рівень (4 – 6 %) добровільного безробіття. Навіть за радянські часи,

коли потреба в працівниках була найбільшою, максимальна зайнятість населення України не перевищувала 97,6 %. Завжди є певна кількість працездатних громадян працездатного віку, які з різних причин не працюють або не бажають працювати.

Глобальна зайнятість – це врахування всіх видів корисної діяльності як у суспільному виробництві, так і поза ним, тобто ведення домогосподарства, догляд за дітьми і хворими, тимчасова зайнятість громадян. До глобальної зайнятості можна віднести також нерегламентовану і тіньову зайнятість за умов корисності праці.

Будь-який вид зайнятості людина відповідно до Конституції України (ст. 43) і міжнародних норм обирає добровільно, за винятком зайнятості примусової за вироком суду або надзвичайного стану чи інших випадків, якщо такі зумовлені законом.

Види зайнятості класифікують за такими ознаками:

- за формою організації робочого часу — повна, неповна, видима, невидима, добровільна, вимушена;
- за статусом – первинна і вторинна;
- за характером організації робочих місць та робочого часу – стандартна і нестандартна;
- за стабільністю трудової діяльності – постійна, тимчасова;
- за формою правового регулювання – легальна, нелегальна, нерегламентована.

Крім **повної зайнятості** за формою організації робочого часу особи, існує поняття неповної зайнятості. **Неповна зайнятість** може бути добровільною з використанням неповної робочої зміни (тижня) за згодою або бажанням працівника. Вона має соціальний характер (пенсіонери; певною мірою забезпечені громадяни; люди, у яких погіршилося здоров'я; мати, яка має неповнолітніх дітей та ін.). Але може бути **неповна вимушена зайнятість (приховане безробіття)**. Вона має організаційно-економічний характер, тобто виникає через різні виробничі та бізнесові негаразди (несвоєчасне постачання

сировини, матеріалів, комплектуючих; зниження збуту продукції; різні внутрішньозмінні і цілодобові простої тощо).

Видима неповна зайнятість – поняття, яке використовується статистикою. Це – зайнятість, яку можна виміряти через заробітну плату або шляхом вибіркового обстеження.

Невидима неповна зайнятість – поняття аналітичне, яке використовується для відображення порушення рівноваги між робочою силою та іншими факторами виробництва. Її можна встановити за низькими доходами і низькою продуктивністю праці.

Первинна зайнятість – це зайнятість громадян за основним місцем роботи (там, де знаходиться трудова книжка). Вона має бути основним джерелом доходів. Хоч додатковою зайнятістю може бути нерегламентована зайнятість, доходи від якої нерідко вищі, ніж за основним місцем роботи; первинна зайнятість у такому випадку більше служить для легального визначення особи як працюючої, ніж основним джерелом доходів.

До вторинної зайнятості належить зайнятість додаткова, на іншому підприємстві або не регламентована з метою отримання додаткових доходів.

Стандартна зайнятість – це зайнятість на конкретному робочому місці зі стандартами законодавчо встановленого часу роботи, з визначеним початком і кінцем робочого дня.

До **нестандартної** відносять зайнятість, яка не має певних стандартів і повної регламентації робочого часу. Це – тимчасова, сезонна зайнятість, самозайнятість громадян та їх сімей, сезонна робота тощо.

Постійна зайнятість – зайнятість на постійному місці роботи.

Тимчасова зайнятість пов'язана з тимчасовим або сезонним характером роботи, а також з разовими епізодичними роботами особи.

Легальна або регламентована – це зайнятість, яка не заборонена законодавством, регламентована державними законодавчими актами і така, від якої сплачуються податки. Сюди входить робота найманих працівників в

організаціях будь-якої форми власності і господарювання, індивідуальна трудова діяльність, інші види зареєстрованої діяльності.

Нерегламентована (іноді неформальна) зайнятість – це не регламентована державними актами діяльність громадян, яка виключена зі сфери офіційних соціально-трудових відносин, здійснюється без укладання письмового трудового договору, не враховується державною статистикою і така, від якої не сплачуються податки. Вона включає різні види торгівлі поза межами встановлених для цього норм і правил, «економічний» туризм, виготовлення в домашніх та різних непристосованих умовах харчових продуктів з метою продажу, «дикі» бригади будівельників і ремонтників, неліцензоване репетиторство та інші види дозволеної, але прихованої від реєстрації діяльності. Нерегламентована зайнятість не тотожна кримінальній, але знаходиться на її межі. Так, незареєстрована охорона торгівельних точок іноді використовується для вимагання боргу, рекету і стає прямим криміналом.

Нерегламентована зайнятість через її величезні масштаби суттєво впливає на формування ринку праці і взагалі на соціально-економічні та психологічні процеси, які відбуваються в суспільстві. Головна загроза їй (разом із прихованим безробіттям) – погіршення трудової моралі, декваліфікація робочої сили, втрата професійних інтересів і навичок, розширення тіньової економіки та маргіналізація значної частини суспільства. Однак нерегламентована зайнятість значною мірою знімає з держави турботу стосовно працевлаштування громадян. Цей момент слід використати, зважаючи на те, що особи, зайняті нерегламентовано, виконують переважно корисну незаборонену роботу.

Нелегальна зайнятість має за мету приховати або заборонені види діяльності (підпільне виготовлення зброї, вибухових пристроїв, наркотиків, ліків, горілки тощо), або незаконне наймання працюючих та їх надмірну, майже рабську експлуатацію.

Якщо нерегламентована зайнятість має за мету лише укриття доходів, то нелегальна, крім цього, ще й укриття самої забороненої діяльності та зайнятих нею громадян. Принциповою основою формування і розвитку «чорного» ринку праці (нерегламентована і передусім нелегальна зайнятість) завжди є особиста (колективна) власність і відповідна заінтересованість певної групи людей в одержанні нереєстрованих доходів.

Слід також підкреслити головну характеристику зайнятості за її **соціально-економічною суттю**. В такому аспекті зайнятість може бути продуктивною і непродуктивною.

Продуктивна зайнятість (іноді вживають термін — ефективна) — це така діяльність, яка за рахунок корисної і високопродуктивної праці створює необхідні для розвитку суспільства ресурси і дає працівникові дохід не менший, ніж потрібно для відтворення його фізичних, інтелектуальних і професійних якостей, тобто, як мінімум, дає можливість простого відтворення робочої сили.

Зайнятість, яка не відповідає цим критеріям, є непродуктивною. До неї можна віднести виробництво бракованої і неліквідної продукції, зайнятість у тіньовій економіці, нерегламентовану і нелегальну діяльність. Тіньова економіка, нерегламентована та нелегальна зайнятість не відраховують кошти від своєї діяльності, не даючи тим самим суспільству ресурсів, а тому не відповідають головному критерію продуктивної зайнятості.

Ефективну зайнятість слід визначити як ступінь використання робочої сили (трудових ресурсів). Але професор Р.П. Колосова дає визначення і характеристики ефективної зайнятості, які майже збігаються з визначенням продуктивної зайнятості. Ефективною може вважатися зайнятість населення, яка забезпечує достатній дохід, здоров'я, розвиток особи, підвищення освітнього і професійного рівня для кожного члена суспільства на основі зростання суспільної продуктивності праці. Це такі характеристики:

- пропорції розподілу ресурсів праці суспільства за характером їх участі в суспільно-корисній діяльності;

- рівень зайнятості працездатного населення в суспільному виробництві;
- структура розподілу працюючих по галузях економіки, яка являє собою пропорції розподілу трудового потенціалу за видами діяльності;
- професійно-кваліфікаційна структура працюючих, яка відображає розподіл працюючих за професійно-кваліфікаційною структурою.

3. Класифікація видів та форм безробіття.

Класифікація видів та форм безробіття зображена на рис. 3.3.1.

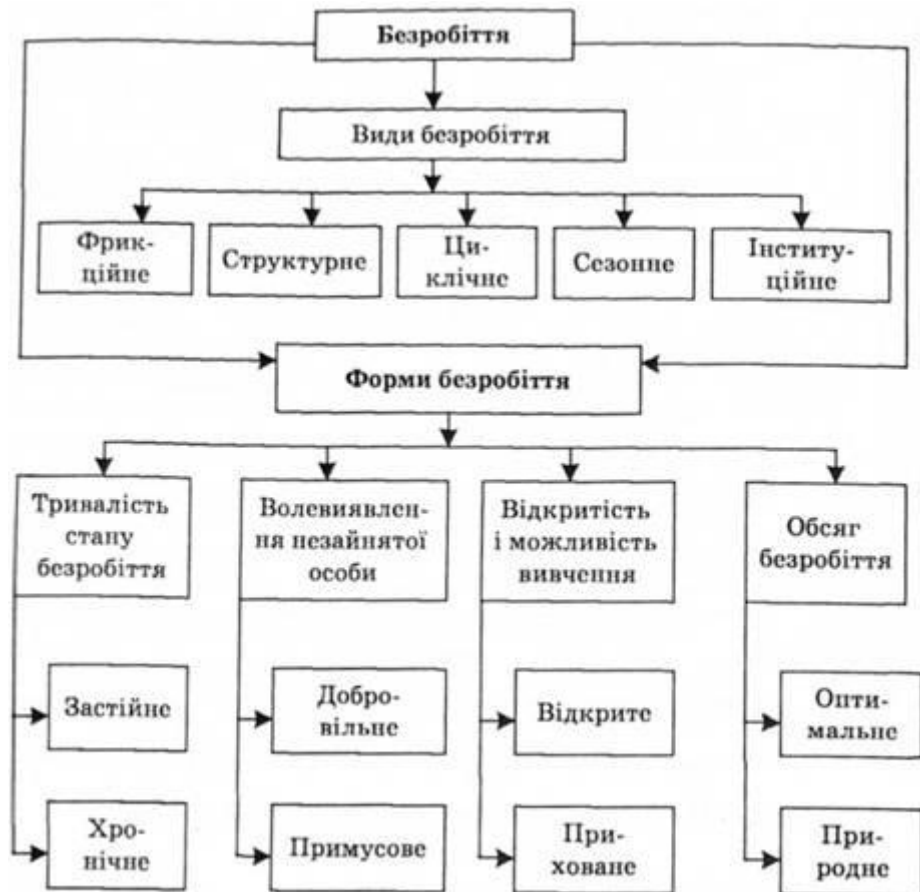


Рис. 3.3.1. Класифікація видів та форм безробіття
(<https://disted.edu.vn.ua/courses/learn/13171>)

Фрикційне безробіття пов'язане з переміщенням людей з однієї роботи на іншу, а також з однієї місцевості в іншу. Виникає тоді, коли частина людей добровільно змінює місце праці, дехто шукає нову роботу після звільнення, деякі тимчасово втратили сезонну роботу, а молодь уперше намагається знайти її.

Структурне безробіття є наслідком структурних зрушень в економіці — як у галузевій площині, так і в площині зміни форм власності.

Циклічне безробіття пов'язане з падінням економічного циклу.

Сезонне безробіття притаманне окремим галузям виробництва (сільське господарство, цукрова промисловість тощо).

Інституційне безробіття спричиняють правові норми, прийняті в країні, які негативно впливають на попит та пропозицію робочої сили (впровадження непродуманої податкової політики, надмірних соціальних виплат, гарантованого мінімуму заробітної плати).

У будь-якому з них можна виокремити й інші різновиди, що зумовлені спільною причиною їх виникнення. Кожний окремий вид безробіття потребує певних заходів щодо запобігання його розширенню. Саме в цьому і полягає практичний сенс диференціації безробіття за видами.

Види безробіття можуть набувати різних форм. До системи формуючих критеріїв форм безробіття належать:

- тривалість стану безробіття;
- волевиявлення незайнятої особи;
- відкритість і можливість вивчення;
- обсяг безробіття.

За тривалістю виділяють такі форми безробіття:

- застійне — охоплює стійкий прошарок безробітних маргіналізованих громадян (безпритульні, жебраки, бродяги);
- хронічне — виникає з масовим безробіттям, зазвичай у періоди циклічного спаду.

За волевиявленням розрізняють безробіття:

- добровільне — виникає за власним бажанням працівника у зв'язку з незадовільним рівнем оплати праці, несприятливими умовами праці тощо;
- примусове — виникає тоді, коли працівник не бажає звільнитися, а адміністрація підприємства в примусовому порядку звільняє персонал (наприклад, під час економічного спаду).

За відкритістю і можливістю вивчення бувають такі форми безробіття:

— відкрите — ситуація, за якої людина визнає, що вона не має роботи, і реєструється на біржі праці, якщо така для неї доступна;

— приховане — ситуація, за якої частина безробітних людей не облікована в офіційних даних.

За обсягом існує дві форми безробіття:

— оптимальне — це такий його рівень, який нижче нормального;

— природний рівень — це такий рівень безробіття, коли будь-яке підвищення попиту на працю не призводить до скорочення чисельності безробітних; інакше кажучи, це рівень безробіття, за якого воно в основному добровільне.

У вітчизняній літературі природний рівень безробіття визначають як суму фрикційного і структурного безробіття, оскільки безробіття фрикційного та структурного типу існують у будь-який період економічного розвитку.

Наступним питанням вивчення цієї теми є розгляд основних понять безробіття як соціально-економічної категорії. До них належать:

— статус безробітного;

— рівень безробіття;

— рух безробітних;

— тривалість безробіття;

— розповсюдженість безробіття;

— допомога з безробіття;

— концепції безробіття.

Статус безробітного визначено Законом України "Про зайнятість населення". Він містить основні (статутні) права й обов'язки та їх гарантії.

Рівень безробіття (P_6) дає узагальнену характеристику стану ринку праці. Його оцінка здійснюється за формулою:

$$P_6 = \frac{B}{3} \cdot 100 \%,$$

де B — чисельність безробітних; 3 — чисельність зайнятих.

$$P_6 = \frac{Б}{ПН_{пр.в}} \cdot 100 \%,$$

де ПН пр.в — працездатне населення працездатного віку.

Саме за цим показником вітчизняна статистика здійснює заміри щодо ситуації з безробіттям.

$$P_6 = \frac{Б}{ЕАН} \cdot 100 \%,$$

де ЕАН — економічно активне населення.

На підставі цього показника у міжнародній статистиці здійснюється оцінка безробіття

Рух безробітних упродовж певного періоду характеризується такими показниками, які інформують про кількість:

- осіб, що мали статус безробітного на початок періоду;
- поставлених на облік нових осіб;
- осіб, знятих з обліку;
- осіб, що залишились на обліку на кінець періоду.

Тривалість безробіття — величина, яка характеризує в середньому тривалість пошуку роботи особами, які мають стати безробітними на кінець періоду, а також тими безробітними, які були в цей період працевлаштовані. Ця величина визначається двома показниками.

Розповсюдженість безробіття характеризує кількість осіб, які мали в певний період статус безробітного, незалежно від того, чи зберігся цей статус до кінця періоду, чи ні. Вона визначається як сума тих, хто перебував на обліку на початок періоду і визнаних безробітними в даний період. Розповсюдженість визначається як загалом, так і за окремими соціально-демографічними групами.

Допомога з безробіття виплачується державою за таких умов:

- право на допомогу мають усі громадяни зі статусом безробітного, які не володіють іншими доходами, що перевищують розмір мінімальної заробітної плати;

— допомога виплачується, починаючи з 8-го дня після реєстрації, до працевлаштування громадянина, але не більше 360 календарних днів протягом двох років. Для осіб перед-пенсійного віку — до 720 календарних днів. Громадянам, що вперше шукають роботу, та громадянам, що бажають відновити трудову діяльність після шестимісячної перерви, допомога виплачується не більше 180 календарних днів.

Розмір допомоги залежить від категорії безробітного:

1. Для осіб, які втратили роботу в зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці, Закон надає особливі гарантії й вищий розмір допомоги, а саме: гарантується право на одержання допомоги з безробіття в розмірі 100 % середньої заробітної плати за останнім місцем роботи протягом 60 календарних днів; 75 % — протягом 90 календарних днів і 50 % — протягом наступних 210 календарних днів, але не більше середньої заробітної плати в народному господарстві відповідної області за минулий місяць і не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати.

2. Для громадян, зареєстрованих на загальних підставах, гарантії й допомога з безробіття виплачується у таких розмірах: не менше 50 % середньої заробітної плати за попереднім місцем праці, але не більше середньої заробітної плати в народному господарстві відповідної області за минулий місяць і не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати, якщо громадянин протягом 12 місяців, що передували початку безробіття, працював не менше 26 календарних тижнів; не нижче встановленого законодавством розміру.

Важливо в процесі вивчення теми розглянути концепції безробіття, які історично пов'язані з загальним розвитком економічної науки. Глибокі дослідження відомих економістів минулого є важливими для розуміння сутності та причин безробіття, його впливу на трудовий потенціал суспільства. Науковці виокремлюють такі **концепції зайнятості (безробіття)**:

— класичну — представники цієї течії пояснюють причину безробіття завищеною заробітною платою; зменшення заробітної плати, на їхню думку, сприятиме усуненню безробіття;

— «стокгольмської школи» — економісти вбачають причину безробіття у зміні сукупного попиту на товари і послуги; щоб подолати безробіття, необхідно здійснювати державні заходи щодо стимулювання сукупного попиту на товари та послуги;

— структурного безробіття — причиною безробіття є негнучка структура ринку праці, що зумовлює нездатність робочої сили швидко реагувати на зміни в економіці; позбутися безробіття, за цією концепцією, можна за допомогою державних програм зайнятості та пільгового оподаткування;

— закону нагромадження — безробіття виникає тому, що в процесі нагромадження капіталу все менша його частина спрямовується для найму праці, а все більша — на засоби виробництва.

Кожна з названих концепцій безробіття ґрунтується на якомусь одному факторі, тому з'ясування реальної ситуації з безробіттям у країні можливе лише завдяки аналізу багатьох факторів, що його спричинюють.

Отже, безробіття — складне економічне, соціальне і психологічне явище, яке в ринковій економіці відбиває економічну доцільність використання трудового потенціалу.

4. Види безробіття та міграція. Соціально-економічні та психологічні наслідки безробіття.

Економічне безробіття викликано кон'юктурою ринку та поразкою товаровиробника у конкурентній боротьбі через незадовільне керівництво конкретним підприємством, відставання у застосуванні нових технологій та устаткування. Воно існує постійно, в тому числі і в Україні, але посилюється зі спадом економіки і зниженням попиту на товари і послуги.

Регіональне безробіття викликано різними причинами, притаманними конкретному регіону, наприклад закриттям вугільних копалень у Донбасі.

Однак для окремого регіону воно є або структурним, або сезонним, або якогось іншого виду.

Технологічне безробіття є наслідком вивільнення працівників у результаті модернізації устаткування та втілення нових технологій.

Сезонне безробіття — підвищена незайнятість у міжсезонні, притаманна окремим галузям виробництва, таким як сільське господарство, цукрова і м'ясомолочна промисловість тощо.

Приховане безробіття — це неповна вимушена зайнятість працівників, які стали зайвими з різних організаційно-економічних причин виробництва, але продовжують знаходитися у складі підприємства.

Формами прихованого безробіття є такі:

- збиткова чисельність працівників, які отримують заробітну плату;
- оформлення відпусток з ініціативи адміністрації;
- зростання цілодобових та внутрішньозмінних простоїв з організаційно-економічних причин.

Часткове безробіття — це втрата особою частини заробітної плати внаслідок вимушеного тимчасового скорочення нормальної чи встановленої на підприємстві відповідно до законодавства України тривалості робочого часу і (або) перерви в отриманні заробітної плати чи скороченні її розмірів у зв'язку з тимчасовим припиненням виробництва без переривання трудових відносин з причин економічного, технологічного та структурного характеру. Як бачимо, часткове безробіття не є формою прихованого безробіття. Це — одна з форм неповної зайнятості.

За часовим аспектом є два види безробіття — застійне і хронічне.

Застійне безробіття включає стійкий прошарок безробітних маргіналізованих громадян: бомжів, жебраків, бродяг. Воно не обов'язково є наслідком тривалого періоду безробіття, хоч хронічне безробіття — значний «постачальник» громадян до застійного безробіття.

Хронічне безробіття виникає разом з масовим безробіттям, як правило, в періоди циклічного спаду, коли створення нових робочих місць тривалий час

відстає від наявної чисельності найманих працівників, які пропонують свою працю. Слід наголосити, що тривалість безробіття – важливіша характеристика ринку праці. Вона віддзеркалює гнучкість ринку праці і стан державного управління зайнятістю.

Міграція робочої сили – це переміщення працездатного населення, що викликається причинами економічного характеру. Якщо таке переміщення переходить національні межі, то міграція робочої сили є міжнародною. Міграція робочої сили відбиває процес перерозподілу трудових ресурсів між національними економіками.

Причини, які породжують міграцію робочої сили, різноманітні. В цілому їх можна розділити на дві групи: загальні, які визначають тенденції розвитку всіх форм міжнародних економічних відносин, і специфічні, що пов'язані тільки з міграцією. До першої групи причин відносяться: інтернаціоналізація господарського життя; нерівномірність соціально-економічного розвитку окремих країн; структурні зрушення в економіці, які обумовлюють витіснення робочої сили із одних галузей і додаткову потребу в ній інших; політична й економічна нестабільність в окремих державах.

Друга група причин включає в себе: відмінності між країнами в рівні заробітної плати і соціального забезпечення (в розвинутих країнах заробітна плата в декілька разів вища, ніж в інших, у них кращі житлові умови, вищий рівень охорони здоров'я; освіти, пенсійного і соціального забезпечення), що, безперечно, притягує робочу силу з інших країн; нестача робочої сили певних спеціальностей і кваліфікацій (наприклад, у країнах Західної Європи важку й некваліфіковану працю виконують переважно робітники-іммігранти, причому спеціально робиться застереження, що іноземець може зайняти робоче місце, якщо на нього немає претендентів серед місцевого населення); відносний надлишок робочої сили в багатьох державах, особливо в країнах, що розвиваються; відмінності між країнами в можливостях і умовах професійного зростання.

Існують різні критерії класифікації форм міжнародної міграції робочої сили. За напрямками її руху розрізняють еміграцію (виїзд робочої сили за межі країни) й імміграцію (її в'їзд у країну). Залежно від рівня кваліфікації можлива міграція як малокваліфікованої робочої сили, так і висококваліфікованих спеціалістів. Перший із цих потоків спрямований переважно з країн, що розвиваються, і розвинуті.

Для другого потоку характерне переміщення спеціалістів між розвинутими країнами, наприклад, всередині ЄС, а також їхня імміграція в розвинуті країни з країн, що розвиваються. Цей процес дістав назву «відтік мізків». Він може відбуватися як у явній формі, коли спеціаліст переїжджає в іншу країну, або ж залишається в ній після завершення освіти, так і в прихованій, коли він нікуди не виїжджає, але влаштовується на роботу на підприємство, яке належить іноземному капіталу.

Міграція висококваліфікованих спеціалістів набуває дедалі більшого розмаху. Виїжджаючих спеціалістів приваблює передусім вищий рівень заробітної плати і побутових умов у розвинутих країнах, а також більші можливості для професійного зростання.

Серед міжнародних працівників-мігрантів найзначніша частка припадає на молодих неодружених осіб чоловічої статі. Найпомітнішими є потоки робочої сили з таких регіонів:

- Мексики та країн Карибського басейну до США та Канади;
- південноамериканських країн до Аргентини, Венесуели і Перу;
- Північної Африки та Південної Європи до Північно-Західної Європи;
- Африки і Азії до Саудівської Аравії;
- Індонезії до Малайзії, Сінгапуру й Австралії

Практично всі країни світу регулюють потік мігрантів. Наприклад, США щорічно дозволяють легальну міграцію обсягом 600 тис. осіб. Кількість нелегальних мігрантів набагато вища — 5 млн осіб.

Соціально-економічні наслідки безробіття розглядаються поряд з проблемами бідності та соціальної нестабільності як одні з найбільш гострих глобальних та національних проблем.

Дійсно, в перехідний період єдиним засобом спонукати великі маси людей переміщатися з метою більш раціонального формування структури зайнятості є витіснення їх з неефективних виробництв. Разом з тим, очевидно, що проведення наджорстких заходів може викликати масове банкрутство підприємств і виникнення такої хвилі безробіття, яка неминуче призведе до соціального вибуху. Необхідно дотримання «розумної заходи» жорсткості.

Дуже часто оцінюється лише економічний ефект безробіття у вигляді кількості вивільнених працівників і сум виплаченої допомоги, а соціальні наслідки, які важко виділяються і носять кумулятивний характер, практично не оцінюються.

Питання для самоконтролю:

1. Зайнятість як економічна категорія: сутність і функції.
2. Концептуальний поділ зайнятості. Класифікація форм і видів зайнятості.
3. Класифікація видів та форм безробіття.
4. Види безробіття та міграція. Соціально-економічні та психологічні наслідки безробіття.

Завдання для виконання:

Завдання 1.

Вихідні дані:

Чисельність зайнятих у складі економічно активного населення - 85 млн. осіб; чисельність безробітних - 15 млн. осіб. Через місяць із 85 млн. осіб, що мали роботу минулого місяця було звільнено 0,5 млн. осіб; 1 млн. осіб із числа офіційно зареєстрованих безробітних припинили пошуки роботи.

Постановка завдання:

- а) визначити початковий рівень безробіття;

б) визначити чисельність зайнятих, кількість безробітних і рівень безробіття через місяць.

Завдання 2.

Вихідні дані:

Фактичний ВВП (валовий національний продукт) становить 750 млрд. дол., природний рівень безробіття - 5%, фактичний рівень безробіття - 9%.

Постановка завдання:

Який обсяг продукції у вартісному вираженні недовироблений у країні (коефіцієнт Оукена 2,5%).

ПРИКЛАД ЗАВДАНЬ ІЗ РОЗВ'ЯЗАННЯМ

Завдання 1.

Вихідні дані:

У 2005 р. трудові ресурси країни становили 86 млн. осіб, у тому числі в працездатному віці - 81,3 млн. осіб, особи старшого віку і підлітків, що працюють - 4,7 млн. осіб. З трудових ресурсів, зайняті в народному господарстві склали 69,5 млн. осіб, учні - 5,6 млн. осіб, військовослужбовці - 2,4 млн. осіб, незайняті працездатні громадяни в працездатному віці - 8,5 млн. осіб, у тому числі вимушено незайняті - 3,3 млн. осіб.

Постановка завдання:

Визначте рівень зайнятості трудових ресурсів у народному господарстві, а також зайнятість населення різними видами суспільно корисної діяльності й проаналізуйте ефективність розподілу трудових ресурсів по видах зайнятості.

Розв'язання:

Рівень зайнятості в народному господарстві становить:

$$(69,5 \text{ млн. осіб} / 86,0 \text{ млн. осіб}) \times 100 = 80,8\%.$$

Частка в трудових ресурсах
учнів:

$$(5,6 \text{ млн. осіб} / 86,0 \text{ млн. осіб}) \times 100 = 6,5\%,$$

військовослужбовців:

$$(2,4 \text{ млн. осіб} / 86,0) \times 100 = 2,8\%,$$

незайнятих працездатних громадян у працездатному віці:

$$(8,5\text{млн. осіб}/86,0\text{млн. осіб}) \times 100 = 9,9\%,$$

у тому числі тих, які шукають роботу:

$$(3,3\text{млн. осіб}/86,0\text{млн. осіб}) \times 100 = 3,8\%.$$

Показники рівня зайнятості свідчать про те, що в народному господарстві спостерігається неефективний розподіл трудових ресурсів за характером зайнятості. Спостерігається поверхзайнятість суспільною працею (80,8%) на шкоду іншим соціально значущим видам зайнятості, зокрема частці населення, зайнятого в навчанні (6,5%), хоч саме цей показник відображає важливий аспект ефективного використання людських ресурсів.

Відповідь. Рівень зайнятості трудових ресурсів у народному господарстві становить 80,8%, учнів - 6,5%, незайнятих працездатних громадян у працездатному віці - 9,9%, у тому числі тих, що шукають роботу, - 3,8%.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи:

1. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1533-14>
2. Закон України «Про зайнятість населення» No 5067–VI від 5 липня 2012 року. // <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
3. Закон України «Про колективні договори і угоди» // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.
4. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1045-14>
5. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>
6. Закон України «Про соціальні послуги» // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/966-15>

7. Кодекс законів про працю України // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

8. Конвенція про сприяння зайнятості й захист від безробіття No 168 (1988 р.); Конвенції та рекомендації, ухвалені Міжнародною організацією праці 1965 – 1999, Том II, Міжнародне бюро праці, Женева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

9. Конституція України: // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254>

10. Міжнародні норми. Законодавча база. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Національної тристоронньої соціально-економічної ради. – режим доступу: <http://ntser.gov.ua>

11. Наказ Міністерства соціальної політики України 20.01.2015 No 41 «Про затвердження Положення про державну службу зайнятості // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0141-15>

12. Постанова ВР України від 3 червня 2014 року No 1299-VII «Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності державної служби зайнятості» // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1299-18>

13. Постанова КМУ від 05.09.2014 р. No90 «Деякі питання державного управління у сфері зайнятості населення» // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/90-2014>

14. Постанова КМУ від 15.10. 2012 р. No 1008 «Про затвердження Програми сприяння зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць на період до 2017 року» // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1008-2012>

15. Стратегія розвитку соціальної політики України на період до 2023 року (проект) // <http://www.lir.lg.ua/docs/publikacii/Str2013.pdf>

16. Указ Президента України «Про Державну службу зайнятості України» та затвердження Положення про Державну службу зайнятості України // <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/19/2013>

Тема 4: Згуртованість колективу, соціально-психологічний клімат у колективі. Методи управління персоналом.

Форма заняття: практичне заняття

Час заняття: 4 години

Актуальність теми:

Трудовий колектив, як і будь-який живий організм, народжується, дорослішає і розвивається. Залежно від стадії розвитку йому притаманний певний ступінь згуртованості і соціального розвитку. Ці процеси часто супроводжуються кризовими явищами економічного, техніко-технологічного, соціального характеру і можуть призвести до руйнації соціальних взаємозв'язків у колективі, його розпаду. Одним з найважливіших завдань організаційної діяльності є згуртування колективу, створення системи взаємовідносин у ньому, яка поєднувала б спільні трудові зусилля всіх працівників у досягненні спільних цілей.

Ціль заняття: навчитись формувати соціально-психологічний клімат колективу підприємства і його психологічних резервів, здібних до більш повної реалізації, що у свою чергу, пов'язаний з вдосконаленням як організації, так і умов праці.

Ключові слова: згуртованість колективу, безпека, комфорт, демократичний стиль, кооперативність, мотивація.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

1. Згуртованість колективу.

Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі. Під час вирішення більшості завдань, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень.

Згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу організації — це чарівний засіб, завдяки якому вирішення навіть найскладніших завдань стає можливим, і кожен учасник відчуває себе частиною єдиного цілого.

Тобто люди не просто спільно працюють і виконують свої обов'язки, але й дружать, що є одностудцями і вболівають за успіх підприємства. До цього прагне будь-який грамотний керівник.

Неможливо переоцінити значення мікроклімату в робочій групі. Коли люди приходять на роботу з натхненням і радістю, вони показують набагато більш вражаючі результати, ніж ті, хто змушений працювати в конфліктних, складних колективах.

Якщо атмосфера в компанії нагадує тераріум, то всі сили у людей будуть йти не на пошук оптимальних способів вирішувати завдання, а на сварки, інтриги і переживання з приводу відносин з колегами.

Здоровий, доброзичливий мікроклімат у команді означає, що будь-який її учасник готовий підтримати колегу не тільки в рамках вирішення робочих завдань, але в подоланні життєвих труднощів.

Згуртованість колективу обумовлена:

- тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей;
- взаємними емоційними перевагами;
- розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.

На роботі людина задовольняє свої потреби:

- **визнання власних цінностей та інтересів;**
- **безпека;**
- **комфорт.**

Стиль спілкування в компанії і атмосфера, що у ній утворилася, допомагають в цих прагненнях або ні.

Показником згуртованості колективу є ступінь задоволення особистих потреб кожного його учасника і те, наскільки група поділяє його цінності та інтереси.

На це впливають як міжособистісні фактори (симпатії, сумісність характерів), так і організаційні (прийнятий регламент, норми, корпоративна культура). У плані згуртованості робочі колективи різночлени відрізняються один від одного.

Основні риси гарного робочого колективу:

Постійно підтримується спокійний, доброзичливий емоційний фон.

Всі відчують себе частиною єдиного цілого і прагнуть відповідати прийнятим цінностям, цілям і нормам.

Склався власний командний дух.

Керівник бере активну участь у згуртуванні групи (не сподіваючись, що все утвориться саме).

Співробітники з радістю йдуть на роботу, тому що впевнені, що зможуть отримати підтримку колег, якщо зіткнуться з проблемами.

Демократичний стиль спілкування, що полегшує вироблення ключових рішень.

Неформальні дружні стосунки, які не розхолоджують працівників, а, навпаки, роблять їх більш відповідальними і старанними, сприяють правильному розподілу робочого навантаження.

Між колегами панує довіра. Кожен впевнений у собі та інших, відчуває себе захищеним, не страждає від невисловлених претензій і образ.

Групова згуртованість колективу допомагає не тільки в роботі, але і при зіткненні з зовнішніми проблемами: кожен співробітник відчуває, що його не залишать наодинці і без допомоги, що колегам не все одно, в якому він стані.

Умови для формування згуртованої групи:

— люди, які виконують роботу, повинні бути фахівцями, «експертами» під час вирішення завдань;

- сукупний досвід і таланти людей, які працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює сам;
 - більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їх зацікавленість у загальній справі);
 - кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи.
- Виділяють чотири стадії формування згуртованої групи.

Як показує аналіз умов і чинників групової згуртованості, її формування і поглиблення є досить складним завданням, що залежить від багатьох змінних.

Характеристики згуртованих груп:

- ✓ Кооперативність
- ✓ Демократичність
- ✓ Досягнення індивідуальних і групових цілей.
- ✓ Пряме оцінювання результатів з виконаного колективного завдання

Індивідуальна і загальна відповідальність

- ✓ Загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі
- Колективні результати (продукти) праці
- Схильність до групового мислення високозгуртованими групами.

Індекс згуртованості групи (Згр) розраховується за такою формулою:

$$Згр = B \cdot 0.5N / (N-1) ,$$

де В – кількість взаємних позитивних виборів;

N – загальна кількість можливих виборів у колективі.

Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів.

Згуртованість колективу тим вища, чим ближчий індекс Згр до одиниці.

Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу.

У результаті досліджень психологів встановлено зв'язок між високим значенням індексу згуртованості групи та ефективністю професійної діяльності.

Іншою важливою характеристикою групи є індекс інтеграції (I_{gr}), тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле.

Цей індекс виражається відношенням одиниці до кількості членів групи, які не отримали жодного вибору:

$$I_{gr} = 1$$

Кількість членів груп, які не отримали жодного вибору.

Низькі рівні індексів Z_{gr} і I_{gr} свідчать про наявність емоційних міжособистісних конфліктів, прихованих несприятливих факторів у колективі, тому завдання керівника полягає в тому, щоб підвищити значення цих індексів. Таким чином, соціометрична методика може надати допомогу в упорядкуванні міжособистісних процесів у колективі, а також розкрити причини і попередити виникнення конфліктів на підприємстві.

Залежно від рівня згуртованості розрізняють декілька типів первинних трудових колективів: *згуртовані, розчленовані і роз'єднані*.

Згуртований колектив. Характерні ознаки – стабільність складу, підтримка між членами колективу дружніх контактів як в робочий, так і в неробочий час, високий рівень трудової дисципліни тощо. Як наслідок, високі результати економічної діяльності. У таких колективах формується колективна самосвідомість, тобто усвідомлення членами колективу себе як спільноти («ми»), усвідомлення своєї приналежності до колективу, відмінності його від інших.

Розчленований колектив. Для нього характерна наявність декількох соціально-психологічних груп, неприязно налаштованих одна до одної, великі розбіжності в показниках ефективності трудової діяльності.

Роз'єднаний колектив. У ньому домінують функціональні взаємовідносини, соціальнопсихологічні контакти не розвинені. Часто виникають конфлікти. Для розчленованих і роз'єднаних колективів, тобто

колективів з низьким рівнем згуртованості характерні конформізм, поширення чуток і схильність до них, підвищена сугестивність, емоційна нестійкість, поширення упереджень.

До факторів, які впливають на рівень згуртованості (симпатій), відносять: частоту взаємодії; стиль керівництва групою; статусні та поведінкові характеристики членів групи; вияви подібності між людьми (за установками, віком, професією тощо); успіх у виконанні групового завдання

Переваги згуртованого колективу

Для організації	Для персоналу організації
Зростає якість продукції, виробництво стає більш ефективним.	Відкривається багато можливостей для зростання.
Ділова активність підвищується.	Кожний почуває себе причетним до спільної справи.
Прискорюється обмін інформацією в компанії (як зверху вниз, так і знизу вгору).	Робочий процес стає більш осмисленим і менш одноманітним, люди отримують більше задоволення від праці.
Поліпшується моральний стан колективу.	Формується прекрасне середовище для вирощування компетентних кадрів: люди отримують можливість розкрити свої таланти і бути за це нагороду, фінансово і морально.
Активніше вирішуються проблеми, які зазвичай замовчуються або ігноруються.	З'являються надійні гарантії зайнятості: бізнес зростає і потребує хороших кадрів.
Неформальні лідери прагнуть до тих же цілей, що і керівництво фірми, і кривно зацікавлені в налагодженні справ організації.	Співробітники активніше прагнуть до інтелектуального розвитку.

2. Соціально-психологічний клімат у колективі.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від:

- психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);
- соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).

Психологічна сумісність членів групи – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість та ефективність їхньої діяльності. Психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці і якість роботи.

Сумісність – одна з найважливіших умов групової згуртованості та ефективності. У загальному плані групова згуртованість залежить і від таких параметрів, як: вік, рівень освіти, тривалість роботи на підприємстві, спільність соціальних ціннісних орієнтацій, політичних і релігійних поглядів, широта групових комунікацій, особистість і стиль керівника та ін. Роль – це дія в межах сукупності прав, привілеїв та обов'язків, які визначено статусом.

Соціальна роль – це модель поведінки, очікувана від того, хто має зазначений соціальний статус.

Виконання соціальної ролі повинне відповідати ustalеним у суспільстві нормам та очікуванням. Загалом людина сама обирає свої ролі, але деякими вона наділена від народження.

Соціальні ролі людина вивчає у процесі соціалізації.

Соціальний розвиток колективу – це процес удосконалення форм, способів і умов життєдіяльності працівників на основі змін у їх розвитку, соціальній сфері, оплаті праці.

Соціальний розвиток колективу забезпечує:

1. Зростання соціальної активності персоналу: розвиток соціального партнерства; участь в управлінні підприємством; зростання демократії;

активна участь у суспільних заходах; підвищення відповідальності працівників за результати колективної праці.

2. Зростання ефективності діяльності підприємства: зростання продуктивності праці; розвиток наукової організації праці; зростання якості і конкурентоспроможності товарів, які реалізуються; удосконалення підготовки кадрів; стабілізація трудових ресурсів; зростання рівня технічної оснащеності; удосконалення систем управління (зокрема, персоналом); зменшення втрат робочого часу; зростання конкурентоспроможності підприємства.

3. Зростання матеріального добробуту персоналу: підвищення кваліфікації; зростання доходів; забезпечення гарантій зайнятості; зростання освітнього та культурного рівнів; розширення кола та якості потреб, що задовольняються; соціальний захист та страхування.

Основними цілями і завданнями планування соціального розвитку колективу є:

- розроблення системи соціальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників;
- вибір таких управлінських рішень, які найбільш відповідають розвитку персоналу;
- удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників;
- удосконалення соціальних взаємовідносин у трудовому колективі; – поліпшення умов праці;
- насичення праці творчими елементами для підвищення вимог до якості персоналу та здійснення на цій основі цілеспрямованої роботи щодо подальшого розвитку персоналу;
- заохочення усіх видів трудової і соціальної активності працівників, залучення їх до управління;
- розширення можливостей для більш повного задоволення культурних, побутових та матеріальних потреб працівників.

План соціального розвитку колективу повинен складатися з таких розділів:

1. Удосконалення соціальної структури колективу.
2. Поліпшення умов праці і турбота про здоров'я працівників.
3. Удосконалення оплати праці і побутових умов працівників.
4. Задоволення потреб духовного і фізичного розвитку членів колективу.
5. Розвиток суспільної активності працівників та удосконалення соціальних відносин у колективі.

Для кожного заходу щодо соціального розвитку колективу підприємства встановлюють обсяг упровадження, терміни виконання, витрати на впровадження із зазначенням джерел фінансування.

Вирізняють такі основні фактори формування соціально-психологічного клімату:

- фактори макросередовища;
- фактори мікро-середовища.

Говорячи про фактори макросередовища, які впливають на психологічний клімат ззовні, необхідно враховувати те, що жодна група не може існувати, а тим більше розвиватися ізольовано від навколишнього світу.

До таких факторів належать:

- соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу;
- особливості суспільно-економічної формації на конкретному етапі розвитку суспільства;
- особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем;
- соціально-психологічні особливості територіального району, в якому функціонує організація, тощо.

3. Методи управління персоналом.

Методи управління – це засоби здійснення управлінських впливів на персонал для досягнення цілей підприємства.

Управління персоналом здійснюється за допомогою розроблених наукою методів.

Методи управління персоналом - це засоби впливу на колективи і окремих працівників в цілях здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва для досягнення конкретного результату.

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

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління.

Суть управління людськими ресурсами в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектування її персоналом відповідної компетенції, вибору стратегії управління людськими ресурсами, визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, управління персоналом — це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників.

Всі методи діляться на чотири групи:

1. правові,
2. адміністративні,
3. економічні
4. соціально-психологічні.

Правові методи управління базуються на розподілі, регламентуванні та використанні прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів організації та посадових осіб.

Вони спираються на чинні нормативно-правові акти держави та керівництва організації: закони, постанови, укази, накази, статuti, угоди, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та регламенти.

Правові методи управління особливо ефективні, якщо вони використовуються у поєднанні з економічними та адміністративними.

Адміністративні методи орієнтовані на мотиви, пов'язані з необхідністю дисципліни праці, відчуття обов'язку, бажанням людини працювати у визначній організації тощо.

Ці методи мають прямий характер дії: кожний регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Для адміністративних методів характерно їх відповідність правовим нормам, діючим на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищестоящих органів управління.

Адміністративні методи являють собою різні засоби впливу на працівників і ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм. До них ставляться підбор, розміщення, атестація і просування кадрів; розробка і впровадження стандартів якості роботи, положень і посадових інструкцій, техніко-економічних нормативів; накази, вказівки, розпорядження адміністрації; інструктування і контроль над їхнім використанням.

Головні функції адміністративних методів - це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінської дії. Неможливо розрахувати на автоматичну дію цих методів, а також достатньо важко визначити силу їх дії на кінцевий ефект.

За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників.

До економічних методів ставляться прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреб у кадрах і джерел її забезпечення, включаючи оцінку і стимулювання якості роботи, удосконалювання системи оплати і нормування праці, утворення і використання прибутку підприємства.

Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, який базується на використанні закономірностей соціології та психології.

Об'єктом впливу цих методів є групи людей і окремі особи. По масштабу і способам впливу ці методи можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, які націлені на групи людей і їх взаємодію в процесі трудової діяльності; психологічні методи, які націлено впливають на особу конкретної людини.

Соціологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, визначити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і розв'язання конфліктів в колективі.

Соціальне планування забезпечує постановку соціальної мети і критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба в житлі, умови праці та ін.) і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів. Соціологічні методи дослідження складають науковий інструментарій в роботі з персоналом, вони подають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано приймати кадрові рішення.

Психологічні методи відіграють важливу роль в роботі з персоналом, так як націлені на конкретну особу працівника або службовця і, як правило, строго персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до

внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, образів і поведінки з тим, щоб націлити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних задач організації. Психологічне планування складає новий напрямок в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу організації. Воно витікає із необхідності концепції всебічного розвитку особистості людини, усунення негативних тенденцій організації відсталого частини трудового колективу. Психологічне планування передбачає підстановку мети розвитку і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів.

Економічні методи управління – це елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток організації.

Найважливішим *економічним методом управління персоналом* є техніко-економічне планування, яке поєднує та синтезує в собі всі економічні методи управління. За допомогою планування визначається програма діяльності організації. Після затвердження плани надходять лінійним керівникам для керівництва роботою за їх виконанням. Кожний підрозділ отримує перспективні і поточні плани за визначеним рядком показників.

В умовах вільного ринку і складної взаємодії системи цін, прибутків та збитків, попиту та пропозиції посилюється роль економічних методів управління. Вони стають найважливішою умовою створення цілісної, ефективної та гнучкої системи управління економікою організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно чітко визначити критерії ефективності і кінцеві результати виробництва у вигляді сукупності показників, встановлених в плані економічного розвитку. Таким чином, роль економічних методів полягає в мобілізації трудового колективу на досягнення кінцевих результатів.

Ці методи засновані на використанні економічного механізму.

Соціально-психологічні методи управління в свою чергу засновані на використанні соціального механізму (взаємовідносини в колективі, соціальні потреби тощо).

Соціально-психологічні методи управління персоналом являють собою конкретні прийоми і способи впливу на процес формування і розвитку трудового колективу і окремих працівників, у зв'язку, із чим підрозділяються на соціальні і психологічні.

Перші з них покликані впливати на весь колектив, а другі - на окремих працівників. Ці методи засновані на соціальному розвитку колективу підприємства. Вони включають заохочення ініціативи, спрямоване на оптимальне використання робочого часу, зниження трудомісткості і одержання високих кінцевих результатів діяльності; формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Організаційний вплив направлено на організацію процесу управління та включає організаційне регламентування, організаційне нормування та організаційно-методичне інструктування.

Організаційне регламентування визначає те, чим повинен займатись працівник управління, і визначено положеннями про структурні підрозділи, які встановлюють задачі, функції, права, обов'язки та відповідальність підрозділів і служб організації та їх керівників. На основі положень складається штатний розклад даного підрозділу, організовується його повсякденна діяльність. Застосування положень дозволяє оцінити результати діяльності підрозділу, приймати рішення щодо морального та матеріального стимулювання його працівників.

4. Сучасні концепції управління персоналом ефективної організації.

У наш час головним чинником розвитку економіки стає підвищення продуктивності розумової праці.

Сучасні концепції управління персоналом повинні дати відповідь на основне питання, яке турбує сучасні організації - як підвищити продуктивність розумової праці, тобто яким чином активізувати інтелектуальний і творчий

потенціал працівників, перетворивши його на продуктивну силу, що уможлиблює досягнення цілей організації.

Питання для самоконтролю:

1. Згуртованість колективу: характеристики, умови, стадії.
2. Колектив і команда: спільне та відмінне.
3. Сутність і значення соціального розвитку колективу.
4. Згуртованість колективу: характеристики, умови, стадії

Завдання для виконання:

Завдання 1.

Вихідні дані:

У трудовий колектив, де існує конфлікт між двома групами з приводу впровадження нового стилю керівництва, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони.

Постановка завдання:

Яким чином, на Вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

а) встановити тісний контакт із прихильниками нововведень і, не приймаючи всерйоз доводи прихильників старого стилю роботи, вести роботу із впровадження нововведень;

б) спробувати переконати й залучити на свою сторону прихильників колишнього стилю роботи, супротивників новацій;

в) вибрати найбільш авторитетних членів трудового колективу, доручити їм розібратися в ситуації, що склалася й запропонувати заходи для її нормалізації;

г) вивчити перспективи розвитку колективу, поставити перед колективом нові завдання спільної трудової діяльності, спираючись на кращі досягнення й трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.

Завдання 2.

Вихідні дані:

Вас недавно призначили керівником трудового колективу, у якому Ви кілька років були рядовим співробітником. На 8 годин 15 хвилин Ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з'ясування причин його частих запізнень на роботу, але самі зненацька спізнилися на 15 хвилин. Підлеглий же прийшов вчасно й чекає Вас 15 хвилин.

Постановка завдання:

Як ви почнете бесіду при зустрічі?

- а) незалежно від свого запізнення відразу ж зажадаю пояснень про його запізнення на роботу;
- б) вибачитися перед ним і почнете бесіду;
- в) привітаєтеся, поясніть причину свого запізнення й запитаете його: «Як ви думаєте, що можна чекати від керівника, який так само часто спізнюється, як і ви?»
- г) скасуєте бесіду й перенесете її на інший час.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Кодекс законів України про працю. – К., 1998. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
2. Про зайнятість: Закон України – Урядовий кур'єр, 2018. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.
3. Закон України «Про зайнятість населення». Том 1. – К., 2013 - С. 252-268. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
4. Закон України «Про охорону праці». Закони України. Том 4. – К., 1996. - С. 114-133. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

Тема 5. Управління соціальним розвитком персоналу.

Форма заняття: практичне заняття

Час заняття: 4 години

Актуальність теми:

У розвитку працівника, підвищенні ефективності його трудової діяльності суттєву роль відіграє соціальна політика організації. Важливою її складовою є саме навчання персоналу, удосконалення його соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу працівників, задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу в їх професійному розвитку і кар'єрному зростанні.

Ціль заняття: сформувати базові системні знання щодо розвитку персоналу і його складових та його місця в загальній системі управління ним та умінь і компетенцій стосовно планування, організації, мотивації та контролю розвитку персоналу в сучасних умовах.

Ключові слова: планування, персонал, соціальний розвиток, соціальний прогноз, соціальні гарантії, коучинг.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ:

1. Роль і місце соціального управління в плануванні та організації розвитку персоналу

У розвитку працівника, підвищенні ефективності його трудової діяльності суттєву роль відіграє соціальна політика організації. Важливою її складовою є саме навчання персоналу, удосконалення його соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу працівників, задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу в їх професійному розвитку і кар'єрному зростанні.

Соціальний розвиток організації означає поступальний рух, зміни на краще в її соціальному середовищі – у тих матеріальних, суспільних і духовно-

моральних умовах, в яких працівники працюють, живуть разом із сім'ями і в яких відбувається виробництво, розподіл, обмін і споживання благ, складаються об'єктивні зв'язки між особистостями, виявляються їхні морально-етичні цінності.

Управління соціальним розвитком організації – сукупність способів, прийомів, процедур, що дають змогу розв'язувати соціальні проблеми на основі наукового підходу, знання закономірностей перебігу соціальних процесів, точних аналітичних розрахунків і вивірених на практиці соціальних нормативів. Це організаційний механізм заздалегідь продуманого, спрогнозованого, різнобічного, тобто планомірного й комплексного впливу на соціальне середовище.

Ефективність виробництва в умовах нестабільного зовнішнього ринкового середовища значною мірою визначається соціальним управлінням та організацією розвитку персоналу, високим ступенем координації спільної роботи працівників і власників підприємств, бажанням персоналу відповідати цілям виробництва, заохоченням власної ініціативи працівників з метою вирішення особистих проблем, зокрема свого розвитку, планування трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційного просування.

2. Соціальний розвиток персоналу.

Виходячи з цього **соціальний розвиток персоналу** – цілеспрямований процес підвищення конкурентоспроможності працівників через удосконалення їх соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу, задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку. Цей розвиток забезпечується заходами з навчання персоналу, його виробничої адаптації, атестації й сертифікації, планування трудової кар'єри працівників та їх професійно-кваліфікаційного просування.

Соціальний розвиток персоналу організації спрямований на:

- удосконалення соціальної структури трудового колективу з метою поступового подолання розбіжностей між соціальними групами працівників,

зближення їх за характером і змістом праці, рівнем доходу та досягнення на цій основі більшої соціальної однорідності;

- поліпшення професійно-кваліфікаційної структури персоналу з метою підвищення частки праці кваліфікованих і висококваліфікованих працівників, зростання їхнього загальноосвітнього та культурного рівня;

- підвищення освітнього й професійного рівня молоді, жінок та осіб перед- пенсійного віку, інвалідів;

- скорочення обсягів ручної, декваліфікованої та малокваліфікованої праці і стабілізація на цій основі персоналу організації та зниження плинності робочої сили;

- збереження та подальший розвиток персоналу через поліпшення санітарно-гігієнічних та інших умов роботи, охорони праці й гарантування безпеки працівників;

- урахування соціальних факторів під час запровадження змін, створення нових підприємств чи структурних підрозділів, реконструкції підприємств з метою формування компетентних лояльних трудових колективів;

- стимулювання заходами як матеріальної винагороди, так і морального заохочення успішного проходження виробничої адаптації, атестації та сертифікації працівників, безперервного навчання, планування їх трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву кадрів організації;

- формування й підтримку в трудовому колективі здорового соціально-психологічного клімату щодо працівників, які постійно працюють у напрямі свого індивідуального розвитку й цим сприяють злагодженій роботі персоналу підрозділу та організації загалом;

- забезпечення розвитку персоналу в результаті більш повного використання можливостей соціального страхування працівників, посилення організацією своїх соціальних гарантій і дотримання на виробництві громадянських прав людини;

- підвищення життєвого рівня працівників і членів їхніх сімей та задоволення на цій основі потреб персоналу в різноманітних освітніх послугах, самовираженні й подальшому вдосконаленні.

Соціальне управління персоналом за своєю сутністю насамперед спрямоване на працівників організації. Основним його завданням є формування сприятливих і безпечних умов праці, забезпечення належного рівня заробітної плати та побуту працівників і сприяння на цій основі постійному розвитку персоналу організації.

В організації реалізуються *пільги щодо розвитку персоналу* в межах трудового законодавства й соціального захисту зайнятого населення, що встановлюються на державному рівні. Так, Основами законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування визначено такі види страхування: пенсійне; страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням і похованням; медичне страхування; страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності; страхування у разі безробіття; інші види страхування, передбачені законами України

Водночас організації ще надають працівникам і членам їхніх сімей додаткові виплати щодо розвитку персоналу за рахунок власних коштів, соціальних пакетів. Це, зокрема, оплата навчання працівників у навчальних закладах без відриву від виробництва, оплата навчання та стипендій осіб, направлених на навчання підприємством з відривом від виробництва, тощо. Надання таких пільг працівникам у ряді випадків відповідно до чинного законодавства не є обов'язковим для адміністрації організації. Вона надає їх персоналу з власної ініціативи, втілюючи цим у життя власну соціальну політику щодо розвитку персоналу.

Соціальна політика стосовно розвитку персоналу як складова менеджменту передбачає діяльність у сфері відносин між соціальними групами, що пов'язані з формуванням соціального пакета організації (оплата

навчання, соціальна допомога, послуги, нематеріальна винагорода для працівників тощо), які забезпечують подальший розвиток персоналу завдяки оплаті навчання працівників, збагаченню змістовності їх праці, участі в управлінні підприємством. Чим більше таких виплат і соціальної допомоги надає організація, чим їх сума чи значущість вища за передбачений чинним законодавством розмір, тим зазвичай успішніше відбувається процес виробничої адаптації працівників, результативніше проходить атестація і сертифікація персоналу, цілеспрямовано здійснюється навчання та професійно-кваліфікаційне просування працівників, тим ефективніше формується резерв кадрів.

Соціальний розвиток персоналу є складовою механізму формування, розподілу, обміну робочої сили й ефективного її використання. При цьому об'єктом впливу соціального розвитку персоналу є не лише працівники, а й члени їхніх сімей, зокрема підростаюче покоління. Отже, соціальний розвиток персоналу сприяє відтворенню людських ресурсів як на підприємстві, так і поза ним. Робота щодо соціального розвитку персоналу забезпечує також підвищення рівня суспільного престижу та привабливості професій працівників з-поміж молоді й цим створює сприятливі умови для формування трудових династій.

Серед факторів, що впливають на розмір витрат коштів роботодавців на соціальний розвиток персоналу, такі: розмір підприємства, вид його економічної діяльності, рівень технічної оснащеності і технологій, наукомісткість та інноваційність виробництва, фінансово-економічний стан організації, корпоративна культура, впливовість представників найманих працівників, ефективність чинного законодавства щодо стимулювання розвитку персоналу та ін.

Напрями й заходи соціального розвитку в різних організаціях відрізняються між собою. Це зумовлює неоднакову структуру витрат на заходи соціального розвитку персоналу. Частка додаткових виплат і соціальної допомоги, пов'язаних з реалізацією соціальної політики організації,

у загальних витратах на робочу силу повинна мати тенденцію до збільшення. Тому важливо забезпечити випереджальні темпи зростання витрат коштів організацій на соціальний розвиток персоналу. Це дасть змогу істотно підвищити рівень конкурентоспроможності як самих організацій, так і їх персоналу на вітчизняному та світовому ринках, лояльності працівників та реалізувати програми щодо утримання талантів.

На великому підприємстві управління соціальним розвитком персоналу здійснює соціальний підрозділ служби персоналу. Водночас на середньому чи малому підприємстві такі функції покладаються на окремих працівників служби персоналу або роботодавця. Завдання й функції цих працівників мають свою специфіку. У процесі роботи із соціального розвитку персоналу вони мають за рахунок обґрунтованого надання додаткових виплат і соціальної допомоги стимулювати персонал щодо його подальшого розвитку.

Це, зокрема, стосується цілеспрямованого планування навчання та трудової кар'єри, завдяки чому підтримується добробут працівників та сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. До важливих функцій соціальної служби також належать прогнозування і планування соціального розвитку персоналу на виробництві та поза ним, усунення негативного впливу ринкових відносин на професійний і кваліфікаційний склад працівників.

Прогнозування і планування соціального розвитку персоналу в організації та поза виробництвом

Прогнозування та планування соціального розвитку персоналу є складовою плану соціального розвитку організації. Під **соціальним плануванням** розуміють науково обґрунтоване визначення цілей, показників і завдань (термінів, темпів, пропорцій) розвитку соціальних процесів і розробку основних заходів щодо їх практичної реалізації в інтересах певної організації. Планування та прогнозування передбачає наявність відповідних прогнозних проектів, цільових програм, а також короткострокових, середньострокових і довгострокових планів.

Соціальний прогноз – це передбачення, яке на основі спеціальних досліджень містить: прогнозування умов відтворення людських ресурсів у організації; прогнозування стану відтворення людських ресурсів поза виробництвом; визначення соціальних результатів прогнозних заходів стосовно розвитку персоналу.

Соціальне планування розвитку персоналу передбачає аналіз стану внутрішнього соціального середовища організації, урахування зовнішніх чинників, що впливають на розвиток персоналу, розроблення проектів планів і програм, розрахованих на використання у плановому періоді потенційних можливостей особистості, трудового колективу щодо його подальшого розвитку. Під час соціального прогнозування та планування розвитку персоналу потрібно також ураховувати ситуацію у сфері економічної діяльності, регіоні й державі. Такий аналіз є підґрунтям для соціального прогнозу розширеного відтворення людських ресурсів на підприємстві та поза виробництвом.

Соціальному підрозділу служби персоналу мають надаватися організаційно- розпорядчі функції щодо забезпечення заходів з розвитку працівників організації. Ці заходи варто обґрунтовувати цільовими програмами й планами соціального розвитку. Звідси випливає потреба взаємодії та координації служби персоналу із суміжними підрозділами організації, представниками найманих працівників (професійних спілок) та іншими громадськими організаціями, територіальними органами управління Мінсоцполітики України.

Перебудова діяльності професійних спілок в організаціях відповідно до сучасних вимог та орієнтація їх на конструктивну роботу з роботодавцями щодо соціального розвитку персоналу має стати одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності навчання працівників на виробництві, планування їх трудової кар'єри й кар'єрного зростання, поліпшення соціальної структури трудового колективу.

Робота соціального підрозділу служби персоналу з розвитку працівників організації має здійснюватися на основі чинного законодавства, що визначає правові засади соціальної політики держави й гарантії у сфері розвитку персоналу. У цьому зв'язку під час планування соціального розвитку персоналу необхідно використовувати соціальні нормативи та соціальні стандарти тощо.

Законом України "Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії" визначено, що *державні соціальні стандарти* – це встановлені законами, іншими нормативно-правовими актами соціальні норми й нормативи або їх комплекс, на основі яких визначаються рівні основних соціальних гарантій. *Соціальні норми та нормативи* – це показники необхідного споживання продуктів харчування, непродовольчих товарів та послуг і забезпечення населення освітніми, медичними, житлово-комунальними й соціально-культурними послугами.

До державних соціальних нормативів у сфері забезпечення навчальними закладами входять:

- перелік та обсяги послуг, що надаються державними й комунальними закладами професійно-технічної та вищої освіти;
- нормативи граничного наповнювання класів, груп і співвідношення студентів і педагогічних працівників у навчальних закладах;
- норми матеріального забезпечення навчальних закладів і додаткових видів соціального й матеріального забезпечення студентів.

Законами України з метою надання соціальної підтримки населенню загалом та окремим категоріям громадян встановлено *державні соціальні гарантії* щодо стипендій студентам вищих державних навчальних закладів, надання гарантованих обсягів та обслуговування у сфері освіти.

Важливими функціями соціального підрозділу служби персоналу організації є контроль і регулювання процесу виконання запланованих соціальних заходів з розвитку працівників, інформування трудового колективу про стан і перспективи змін у соціальному середовищі. Виконання цих

функцій пов'язане з отриманням і аналізом даних про виробничу адаптацію працівників, атестацію та сертифікацію персоналу, підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації працівників, планування їх трудової кар'єри й професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву кадрів, управління талантами. На основі узагальнених даних підбиваються підсумки, визначають економічну та соціальну ефективність розвитку персоналу організації.

Основними цілями й завданнями планування соціального розвитку персоналу в організації є:

- розроблення системи соціальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників, примноженню людського капіталу;
- вибір таких техніко-економічних рішень, які найбільш відповідають розвитку персоналу;
- удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників, соціально-трудова відносин у трудовому колективі;
- поліпшення умов праці, насичення праці творчими елементами з метою підвищення вимог до якості людських ресурсів та здійснення на цій основі цілеспрямованої роботи щодо подальшого розвитку персоналу;
- заохочення всіх видів трудової та соціальної активності працівників, залучення їх до управління виробництвом для більш повного використання освітнього потенціалу працівників;
- розширення можливостей для повнішого задоволення культурних, побутових і матеріальних запитів працівників у результаті безперервного розвитку персоналу.

Планування соціального розвитку персоналу організації передбачає розроблення та обґрунтування соціальних показників у тісному зв'язку з основними показниками бізнес-плану. Ця комплексність надає соціальному плану більш обґрунтований характер. Виконання цього плану як складової та рівноправної частини комплексного плану організації стає обов'язковим.

Досвід соціального планування свідчить про те, що успішне комплексне вирішення питань економічного та соціального розвитку персоналу зазвичай під силу великим підприємствам з могутньою матеріально-технічною базою, фінансовими ресурсами та компетентними працівниками, потужною службою персоналу. Водночас соціальне планування розвитку персоналу на середніх і малих підприємствах здійснюється на нижчому рівні. За таких умов актуальним є підвищення ролі органів виконавчої влади регіонів та інших соціальних партнерів щодо прогнозування і сприяння плануванню соціального розвитку персоналу організацій, розробленню соціального прогнозу відтворення людських ресурсів поза виробництвом.

Соціальне прогнозування та планування на рівні міста (адміністративного району) має ґрунтуватися насамперед на соціальних нормах і нормативах, забезпечувати встановлені державні соціальні гарантії щодо розвитку персоналу. На цьому рівні управління організаціям треба надавати всебічну підтримку в задоволенні їх потреб у компетентних і талановитих працівниках, удосконаленні соціальної структури трудових колективів на основі безперервного розвитку персоналу.

Соціальний розвиток персоналу планується в окремому розділі колективного договору або окремому соціальному плані чи соціальному паспорті організації. Однак не тільки в зазначених документах мають бути зосереджені всі заходи з соціального розвитку персоналу. Ряд важливих заходів, які дають підґрунтя для планування соціального розвитку персоналу, мають міститися в інших розділах колективного договору, соціального плану чи бізнес-плану (маркетинг-план, виробничий план, організаційний план, фінансовий план, оцінювання можливих ризиків тощо). Такий підхід дає змогу забезпечити тісніші зв'язки планових соціальних показників із плановими економічними показниками розвитку персоналу.

Питання для самоконтролю:

1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.

2. Поняття та особливості розвитку персоналу.
3. Основні завдання розвитку персоналу на підприємстві.

Завдання для виконання:

Завдання 1.

Визначення середнього доходу на душу населення та рівня добробуту родини.

Вихідні дані:

Варіант-А. Родина українських громадян складається з п'яти осіб: чоловік - крановик на спорудженні житлових будинків, дружина - бібліотекар міської бібліотеки, двоє дітей молодшого шкільного віку, мати - пенсіонерка по старості. Сукупний дохід родини складається із заробітку чоловіка (після відрахування податків і внесків) у сумі 1800 гривень на місяць і дружини - 600 гривень, матеріальної допомоги й допомоги для дітей - по 120 гривень на кожного на місяць, пенсії матері - 300 гривень, а також 7,2% річних від 15 тис. гривень, які вкладені в Ощадний банк, і вартості продуктів (ягід, фруктів, овочів і картоплі), що одержує родина з садово-городньої ділянки на суму 1140 гривень у рік.

Варіант-Б. Родина складається з п'яти осіб: чоловік - юрисконсульт комерційного банку, дружина - домогосподарка, дочка - студентка, батько - військовий пенсіонер, мати - інвалід 2-ої групи. Сукупний дохід родини складається із заробітку чоловіка (після відрахування податків і внесків) у сумі 3600 гривень на місяць, стипендії дочки - 200 гривень на місяць, пенсії батька - 950 гривень, матері - 300 гривень на місяць, щорічних відсотків від облігацій і інших цінних паперів у загальній сумі 15,6 тис. гривень, а також доходу від здачі в короткострокову оренду квартири батьків (за винятком податку й житлово-комунальних платежів) у сумі 2600 гривень на місяць.

Варіант В. Родина процвітаючого підприємця, що складається з чотирьох осіб (чоловік, дружина, двоє дітей-старшокласників), має у своєму розпорядженні середній сукупний дохід 18 тис. гривень на місяць. Ця сума складається (після сплати податків і внесків) з підприємницьких доходів глави

родини (14 тис. гривень) і заробітку дружини (4 тис. гривень) - завідувача секції салону модного одягу.

Постановка завдання:

Потрібно за кожним з варіантів визначити розмір середньодушового місячного доходу й рівень добробуту родини.

Методичні вказівки:

При розв'язанні завдання необхідно враховувати, що сукупний грошовий дохід родини складають: заробітна плата, матеріальна допомога, одноразова допомога та інші виплати, що підлягають оподатковуванню, всі види пенсій і компенсацій до них, стипендії студентів і учнів освітніх установ, щомісячні допомоги для дітей, а також допомоги з догляду за дитиною, вартість натуральних продуктів підсобного господарства, які використовуються для особистого споживання, доходи від власності й продажу продуктів особистого господарства, відсотки від внесків в банки, акцій і інших цінних паперів. Розрахунок місячного фактичного доходу може вестися як на родину в цілому, так і в середньому на одного члена родини. Якщо зазначено річну суму доходу, то вона має поділятися на 12 рівних частин.

Важливо виходити з того, що середньодушовий дохід відображає матеріальні можливості родини, ступінь її добробуту.

Завдання 2.

Вибір оптимальної технології і послідовності етапів оздоровлення соціально-психологічного клімату колективу.

Вихідні дані:

На підприємстві, яке є успішним у виробництві й реалізації продукції, за відносно недовгий час відбулися істотні зміни у складі працівників через дворазове збільшення чисельності персоналу, переходу на пенсію багатьох ветеранів праці й залучення на підприємство нових молодих людей - випускників вузів і технічних ліцеїв. Це викликало збої в соціальних зв'язках і функціональній взаємодії, напруженість у відносинах між старими й новими

кадрами, відступ від сформованих раніше традицій, стали виникати міжособистісні й міжгрупові конфлікти, що послаблюють діловий настрій і згуртованість працівників.

Постановка завдання:

Потрібно зробити вибір оптимальної технології й послідовності етапів оздоровлення соціально-психологічного клімату в колективі в сформованій ситуації.

Методичні вказівки:

При розв'язанні завдання слід враховувати, що соціально-психологічний клімат колективу проявляється в спілкуванні працівників, їхніх міжособистісних відносинах і групових зв'язках, трудовій мотивації й життєвій позиції. Нормальний соціально-психологічний клімат позитивно впливає на персонал організації та в остаточному підсумку визначає прагнення працівників до корисної діяльності, творчої ініціативи, співробітництва й згуртованості одного з одним.

У дійсності відношення працівників до спільної праці й один до одного нерідко піддаються серйозному випробуванню й збоям, що в нинішніх умовах посилюється такими факторами, як незадоволеність роботою, низька й несвоєчасна оплата праці, зневага з боку адміністрації до очікувань і думки колективу, психологічна несумісність окремих груп працівників, розбіжність їхніх матеріальних інтересів. У кожному такому випадку керівництву організації, її соціальній службі доводиться розробляти й здійснювати заходи щодо оздоровлення соціально-психологічного клімату, застосовувати відповідні технології, що представляють собою сукупність засобів упорядкування, відтворення й відновлення соціального середовища.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на підприємствах : наук. вид. / за ред. В. С. Пономаренко. Харків : ХНЕУ, 2015. 452 с.
2. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.ekon. ун-т, 2017. 280 с.
3. Кібанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2017. 301 с.
4. Колянко О. В. Державне регулювання корпоративних відносин в Україні. Вісник ЛТЕУ. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2020. Вип. 60. С. 25-30. (Економічні науки).

Тема 6: Кадрове забезпечення системи управління персоналом.

Форма заняття: практичне заняття

Час заняття: 4 години

Актуальність теми:

Під кадровим забезпеченням системи управління персоналом розуміється необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби організації. Якісні характеристики персоналу являють собою сукупність професійних, моральних та особистісних якостей, які є конкретним вираженням відповідності персоналу тим вимогам, які висуваються до посади чи робочого місця.

Ціль заняття: визначити якісну потребу в працівниках служби управління персоналом виходячи з характеристики основних задач, які повинна вирішувати ця служба, необхідно визначати базові вимоги до працівників відповідно до посади, визначати оптимальні норми управління і побудови моделі виробничого колективу.

Ключові слова: кадрове забезпечення, колектив, керівник, кадрова служба, управління персоналом.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ:

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 XX ст. показав досить низький 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 взаємостосунків, 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-президент 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.

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 і побудови моделі виробничого колективу;

✓ задача підбору кадрів, для чого необхідно вміти організовувати і визначати потребу в первинній оцінці персоналу, організовувати і проводити заходи щодо професійної орієнтації;

✓ задача підготовки кадрів, для чого необхідно вміти організовувати і здійснювати професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації;

✓ задача оцінки і стимулювання персоналу, для чого необхідно вміти організовувати 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 статі вікових, індивідуально-психологічних і особистісних особливостей працівників, формувати, готувати і висувати до резерву керівних кадрів, організовувати 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 з'ясувати 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 посадових обов'язків які є в загальногалузових кваліфікаційних характеристиках керівників кадрових служб, юридичні і по організації діло виробництва - 10, педагогічні 12, а соціально-психологічні для 16.

2. Соціально-психологічний портрет керівника кадрової служби.

Соціально-психологічний портрет організатора кадрової роботи характеризується наступним:

Професійні інтереси знаходяться в межах одного типу професій – людина-людина.

Ділова спрямованість особистості - домінанта на взаємодію з іншими.

Тип темперамента - меланхолічний і деякими рисами сангвінічного та холеричного темпераменту.

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.

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.

В умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Останнє являє собою основну специфічну особливість управління персоналом.

Персонал — найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т.п. Персонал є мотором будь-якої організації. Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять, як; трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал.

Трудові ресурси – це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві.

Поняття «трудові ресурси підприємства» характеризує його потенційну робочу силу.

Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.

Поняття «трудовий колектив» можна розглядати з двох боків, зокрема, як:

- соціальну організацію (представлена адміністративно-правовою структурою);
- соціальну спільність (представлена спонтанно виникаючими між особистими зв'язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи).

Персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем.

Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.

У розвинутих капіталістичних країнах поняття «кадри» спочатку замінилося на термін «персонал», а, починаючи з 1970-х рр. поширення отримало поняття «людські ресурси». Це обумовлено усвідомленням економічної доцільності інвестицій у людину, орієнтацією на розвиток її вмінь, здібностей та навичок.

Людські ресурси підприємства – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників.

З 80-х років став застосовуватися такий термін, як «трудовий потенціал працівника».

Трудовий потенціал працівника — це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

Елементами трудового потенціалу працівника є:

- особисті характеристики (мотиви поведінки, цінності, відносини до праці, творча активність і т.д.);
- соціально-демографічні характеристики (стать, вік, національність і т.д.);
- психофізіологічні характеристики (тип темпераменту, стан здоров'я, схильність до певного роду діяльності, працездатність і т.д.);
- кваліфікаційні характеристики (рівень освіти, практичний досвід, професіоналізм, творчі здібності і т.д.).

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції:

- ☐ визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;
- ☐ визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- ☐ організація роботи щодо виконання прийнятих рішень;
- ☐ контроль виконання запланованих заходів;
- ☐ координація розроблених заходів.

Цілями функціонування системи управління персоналом підприємства є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Успішне виконання встановлених цілей вимагає рішення таких задач в сфері управління персоналом:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі у необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивації, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співробітництва;
- закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу;
- забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників відносно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування і т.п.;
- узгодження виробничих і соціальних задач (балансування інтересів підприємства і інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Питання для самоконтролю:

1. Завдання та зміст планування кадрового забезпечення
2. Визначення планової кількості працюючих на підприємстві
3. Планування оплати праці
4. Визначення чисельності працюючих на підприємстві з використанням лінійного програмування

Завдання для виконання:

Завдання 1.

Вихідні дані:

Середньоспискова чисельність працівників машинобудівного заводу становить 4300 осіб. В апарат управління заводу входить єдина служба

управління персоналом, що складається з окремих функціональних підсистем. Службу очолює заступник директора з персоналу, який має помічника із соціального розвитку. Фактична чисельність окремих підсистем служби управління персоналом становить:

Найму, відбору й обліку персоналу	8 осіб;
Розвитку персоналу	3 особи;
Планування й маркетингу персоналу	9 осіб;
Розробки засобів стимулювання праці й мотивації	7 осіб;
Трудових відносин	3 особи;
Соціальної інфраструктури	8 осіб;
Юридичних послуг	1 особа;
Умов праці	5 осіб.

Постановка завдання:

1.Визначіть загальну чисельність служби управління персоналом машинобудівного заводу.

2.Розрахуйте частку працівників служби управління персоналом у загальній чисельності працівників заводу. Порівняйте отриманий показник із середніми даними вітчизняних і закордонних компаній.

3.Розрахуйте, скільки працівників заводу приходить на одного службовця по управлінню персоналом (тобто «норму обслуговування»). Порівняйте із закордонними даними.

4.Проаналізуйте, які фактори впливають на чисельність працівників заводу.

5.Порівняйте фактичну чисельність кожної підсистеми із плановою. Розробіть заходи щодо скорочення або додаткового залучення працівників у підсистемах служби управління персоналом заводу.

Завдання 2.

Вихідні дані й постановка завдання:

Розрахуйте нормативну чисельність інспекторів, по кадрам виходячи з трудомісткості основних робіт, що виконувались ними протягом року. Вихідні дані представлені в табл. 10.2.

№	Вид операцій	Од. виміру	Найменування факторів впливу і їхніх числових значень	Норма часу на одиницю виміру, годин	Обсяг робіт за рік	Витрати часу, годин/рік
1.	Оформлення документів при прийомі на роботу	1 роб.	-	0,5	4500	?
2.	Оформлення документів при звільненні робітників	1 роб.	-	0,6	3600	?
3.	Оформлення документів працівникові, що йде на пенсію	1 роб.	-	2,0	250	?
4.	Складання звітів про чисельність працівників за статтю й віком , робітників за освітою	1 звіт	Середня чисельність працівників 20500 осіб	53,2	1	?
	Разом:					?

Методичні вказівки.

Для розрахунку нормативної чисельності інспекторів з кадрів треба знати нормативну трудомісткість всіх робіт, які закріплені за інспекторами з кадрів,

розраховану по нормах часу на одиницю робіт. Типові норми часу на ці види робіт розроблені НДІ праці.

Чисельність інспекторів розраховується за формулою:

$$Ч = ТК / \Phi_n .$$

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с..

Тема 7: Маркетинг персоналу.

Форма заняття: практичне заняття

Час заняття: 6 години

Актуальність теми:

Під маркетингом персоналу у широкому сенсі розуміється певна філософія і стратегія управління персоналом. При цьому персонал (у тому числі й потенційний) розглядають в якості зовнішніх і внутрішніх клієнтів підприємства, а маркетинг персоналу виступає одним із основних елементів кадрової політики.

Ціль заняття: визначення кількісної і якісної потреби підприємства в персоналі; – вивчення внутрішніх резервів задоволення потреби підприємства в персоналі; дослідження ринку праці для залучення персоналу; вивчення інновацій для своєчасної підготовки нових робочих місць і вимог до працівників; робота з претендентами на вакантні посади; відбір персоналу, що відповідає стратегічним потребам підприємства.

Ключові слова: маркетинг персоналу, цільовий маркетинг, стратегічний маркетинг, оперативний маркетинг, потреба в персоналі.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ:

1. Сутність, завдання та види маркетингу персоналу.

Комплекс завдань з маркетингу персоналу трактують як у широкому, так і у вузькому сенсі.

Під маркетингом персоналу у широкому сенсі розуміється певна філософія і стратегія управління персоналом.

При цьому персонал (у тому числі й потенційний) розглядають в якості зовнішніх і внутрішніх клієнтів підприємства, а маркетинг персоналу виступає одним із основних елементів кадрової політики.

У вузькому сенсі маркетинг персоналу – це окрема специфічна функція служби управління персоналом.

Основними завданнями маркетингу персоналу є:

- визначення кількісної і якісної потреби підприємства в персоналі;
- вивчення внутрішніх резервів задоволення потреби підприємства в персоналі;
- дослідження ринку праці для залучення персоналу;
- вивчення інновацій для своєчасної підготовки нових робочих місць і вимог до працівників;
- робота з претендентами на вакантні посади;
- відбір персоналу, що відповідає стратегічним потребам підприємства.

Види маркетингу персоналу підприємства класифікують за різними ознаками:

1. Залежно від місця розповсюдження (поля діяльності) виділяють зовнішній та внутрішній маркетинг персоналу.

1.1 Зовнішній маркетинг персоналу передбачає реалізацію його завдань на зовнішньому ринку робочої сили, передачу потенційним кандидатам на вакантні посади позитивного настрою на підприємство та забезпечення його необхідним персоналом.

Для цього необхідно вирішити наступні суттєві проблеми:

- 1) зовнішня демонстрація привабливості підприємства як місця роботи та доведення відповідної інформації до цільових груп;
- 2) вибір та використання ефективних шляхів і заходів щодо забезпечення підприємства персоналом (професійні консультації, лізинг персоналу і ін.);
- 3) визначення і формулювання конкретних пропозицій відносно входження нових працівників до підприємства залежно від попиту, цільової групи і т.д. (розробка та розміщення рекламних оголошень про вакантні посади, формування особливих освітніх програм);
- 4) аналіз документів та відбір нових професійно придатних працівників.

1.2 Внутрішній маркетинг персоналу сфокусований на працівниках, вже зайнятих на підприємстві, та передбачає формування найбільш важливих факторів привабливості підприємства як місця роботи:

- діапазон завдань та відповідальності працівника;
- можливості професійного зростання та побудови кар'єри;
- можливості навчання та підвищення кваліфікації;
- мотивація, стимулювання і т.д.

2. Залежно від ступеню комплексності підходу розрізняють маркетинг персоналу-міх та цільовий маркетинг персоналу, орієнтований на певну цільову групу.

2.1 Маркетинг персоналу-міх – це сукупність засобів впливу на споживачів цільового ринку (товар, ціна, місце продажу, стимулювання продажів) з метою викликати у них бажану відповідну реакцію.

2.2 Цільовий маркетинг персоналу фокусується на певній цільовій групі працівників (іноземний контингент, що залучається на вітчизняні підприємства, молодь, жінки тощо). Актуальним напрямком цільового маркетингу персоналу є «нововведення працівника» на підприємство (в роботу за отриманою спеціальністю або в іншу професію). Формами цільового маркетингу є професійне навчання; часткова зайнятість; відновлення на роботі; маркетинг персоналу для молодих кваліфікованих спеціалістів; внутрішня просвіта; «жіночий клуб»; розвиток персоналу, програма підтримки потенціалу; робота із громадськістю.

3. Залежно від рівня формування розрізняють оперативний та стратегічний маркетинг персоналу підприємства.

3.1 Стратегічний маркетинг персоналу – завданням якого є визначення потреби в персоналі, дослідження ринку праці та формування сегментів робочої сили, визначення цільових груп, позицій (місць, суб'єктів), необхідних та бажаних підприємством.

3.2 Оперативний маркетинг персоналу – передбачає втілення в життя специфічних планів та заходів, необхідних для сформованих цільових груп;

контроль обраних «персонал-політичних» інструментів шляхом зворотного зв'язку в процесі аудиту.

2. Джерела та шляхи покриття потреби в персоналі.

Джерела покриття потреби в персоналі можуть бути зовнішніми і внутрішніми по відношенню до організації-роботодавця (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Джерела залучення персоналу. аналітичний портал «Слово і діло» (<https://www.slovoidilo.ua/2017/03/22/infografika/suspilstvo/trudovi-vidnosyny-ukrayini-prava-obovyazky-praczivnykiv-robotodavcziv>)

Зовнішні джерела – це об'єкти професійної інфраструктури, які забезпечують покриття потреби в персоналі підприємства.

Внутрішні джерела – це можливості підприємства в самозабезпеченні потреби в персоналі.

Шляхи покриття потреби в персоналі – це способи придбання персоналу у певного джерела покриття кадрової потреби.

При визначенні шляхів покриття додаткової потреби в персоналі за ступенем участі підприємства в процесі придбання співробітників зазвичай виділяють два різновиди: активні і пасивні.

Активні шляхи покриття потреби в персоналі: 1) організація набирає персонал безпосередньо в навчальних закладах за допомогою укладання

двосторонніх угод, як з даним навчальним закладом, так і з учасником навчання;

2) організація надає заявки по вакансіям в місцеві або міжрегіональні служби зайнятості (біржі праці);

3) організація використовує послуги консультантів з персоналу, які можуть також виконувати посередницькі функції по підборі кандидатів, а також використовувати послуги спеціалізованих посередницьких фірм з наймання персоналу;

4) організація вербує новий персонал через своїх співробітників. Це відбувається переважно в трьох напрямках: вербування кандидатів з сімейного кола співробітників; вербування кандидатів в інших організаціях; вербування в навчальних закладах;

5) організація укладає лізингові угоди з іншими роботодавцями на певних умовах надання кадрових ресурсів.

Пасивні шляхи покриття потреби в персоналі:

1) організація повідомляє про свої вакантні місця через рекламні оголошення в засобах масової інформації і спеціальних виданнях;

2) організація чекає претендентів після проведення рекламної компанії місцевого характеру.

Перераховані варіанти шляхів залучення персоналу пов'язані із зовнішніми джерелами покриття потреби в кадрах. Власна організація може розглядатися як внутрішнє джерело. Шляхами покриття потреби в персоналі в даному випадку є:

– переміщення співробітників в рамках одного або декількох підрозділів, причому воно може відбуватися або з відповідним перенавчанням, або без нього;

– переміщення співробітників на вищий ієрархічний рівень організації (як правило, з отриманням додаткового навчання);

– формування нової функціональної ролі співробітника в рамках колишнього робочого місця при відповідному додатковому навчанні.

3. Процес реалізації маркетингу персоналу підприємства.

Виділяють два основних підходи до реалізації маркетингу персоналу підприємства: відповідно версіям Р. Бюннера та Є. Дітманна.

Відповідно I підходу (версія Р. Бюннера) маркетинг персоналу здійснюється через реалізацію функцій: інформаційної і комунікаційної.

1 функція – інформаційна – полягає у створенні інформаційного базису, який представляє собою основу планування у сфері сегментації ринку і комунікацій по цільових групах (сегментам ринку). Вона може бути диференційована на наступні більш конкретні функції:

- вивчення вимог, що висуваються до посад і робочих місць;
- дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації;
- дослідження ринку праці; – вивчення іміджу організації як роботодавця.

2 функція – комунікаційна – полягає у встановленні і реалізації шляхів покриття потреби в персоналі, а також представлення переваг підприємства як роботодавця.

Об'єктами комунікаційної функції є:

співробітники організації, які виступають як учасники внутрішнього ринку праці, а також є носіями іміджу організації;

зовнішній ринок праці як комплексне джерело потенційних претендентів;

відкритість системи управління (зокрема, її інформаційної складової) як основного чинника впливу на формування думок про організацію.

Реалізація комунікаційної функції маркетингу персоналу передбачає проведення наступних робіт: сегментація ринку праці (реальних та 5 потенційних кандидатів); розвиток внутрішніх зв'язків; проведення реклами; розвиток зв'язків із громадськістю.

Відповідно II підходу (версія Є. Дітманна) маркетинг персоналу реалізується через виконання певної сукупності задач, які представлені багатоетапною послідовною процедурою.

1 ЕТАП: Визначення потреби в персоналі

2 ЕТАП: Аналіз поведінки здобувачів робочих місць на зовнішньому та внутрішньому ринках праці. Формування сегментів потенційних працівників

3 ЕТАП: Визначення та аналіз основних конкурентів на ринку праці

4 ЕТАП: Аналіз активних системних партнерів

5 ЕТАП: Аналіз внутрішніх ресурсів та здібностей

6 ЕТАП: Визначення цільових позицій на ринку праці

7 ЕТАП: Формування та реалізація цільового плану заходів

При визначенні потреби підприємства в персоналі (етап 1) розглядають дві групи шляхів її покриття: активні та пасивні.

До групи активних шляхів покриття потреби в персоналі відносяться:

A1 – навчальні заклади;

A2 – заяви за вакансіями на біржу праці;

A3 – послуги консультантів та компетентних організацій з підбору персоналу;

A4 – вербування нового персоналу через співробітників підприємства.

До пасивних шляхів покриття потреби в персоналі включають:

П1 – повідомлення про вакансії через розміщення оголошень у ЗМІ;

П2 – очікування претендентів після оголошення місцевого характеру.

Вибір джерела покриття потреби в персоналі залежить від впливу різних факторів, основним серед яких є ситуація на ринку праці.

На етапі 2 проводять аналіз привабливості робочих місць для різних категорій претендентів. Основними вимогами (критеріями, факторами) привабливості робочих місць є:

а) діяльність, що дозволяє реалізувати свої можливості та досягти успіху;

б) можливість індивідуальної роботи;

в) можливість навчання та підвищення кваліфікації;

г) сучасний стиль керівництва;

д) гнучкий робочий час;

- е) можливість професійного просування (кар'єрного зростання);
- ж) приваблива заробітна платня і ін.

При проведенні сегментації ринку претендентів на наймання застосовують наступні критерії:

соціально-економічні (за біографічними ознаками (стать, вік, сімейний стан і ін.), за ознакою приналежності до певного соціального прошарку або суспільного класу, за географічними ознаками);

психографічні (обумовлені стилем життя та робочим місцем);

поведінкові (дослідження робочої та інформаційної поведінки в процесі пошуку робочого місця).

Етап 3 передбачає виявлення основних конкурентів на ринку праці та аналіз їх положення і поведінки.

На етапі 4 виявляють системних партнерів: внутрішніх (власники, керівники всіх ієрархічних рівнів, співробітники, профспілки) та зовнішніх (ЗМІ, служба зайнятості, ВУЗи, НДІ і ін.).

Етап 5 передбачає проведення аналізу внутрішніх ресурсів та здібностей: виявлення ресурсної ситуації, в якій знаходиться підприємство; ідентифікація ресурсних реалій підприємства та ключових здобувачів робочих місць на певних ринкових сегментах; ідентифікація пов'язаних із персоналом елементів стратегії підприємства та конкурентів.

Визначення цільових груп (етап 6) передбачає проведення конгруентного аналізу, що полягає в порівнянні найбільш важливих (привабливих) для кандидата характеристик робочого місця спочатку із здібностями конкурентів, а потім – із власними. Результатом конгруентного аналізу є перелік характеристик робочих місць, що потребують покращення та посилення привабливості.

Етап 7 передбачає складання та реалізацію цільового плану персонал-маркетингових заходів, що містить інструменти політики стимулювання, комунікативної політики та відповідні методи залучення персоналу.

4. Контроль реалізації маркетингу персоналу.

У класичному розумінні контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Стосовно маркетингу персоналу мета досягнута, якщо за допомогою реалізації запланованих специфічних для кожної цільової групи заходів вдалося підвищити привабливість підприємства як роботодавця, тобто на його користь при виборі місця роботи схилиються зовнішні кандидати, а власні працівники можуть підтвердити своє рішення продовжувати успішно на ньому працювати.

Виділяють наступні види контролю маркетингу персоналу (рис. 7.2).

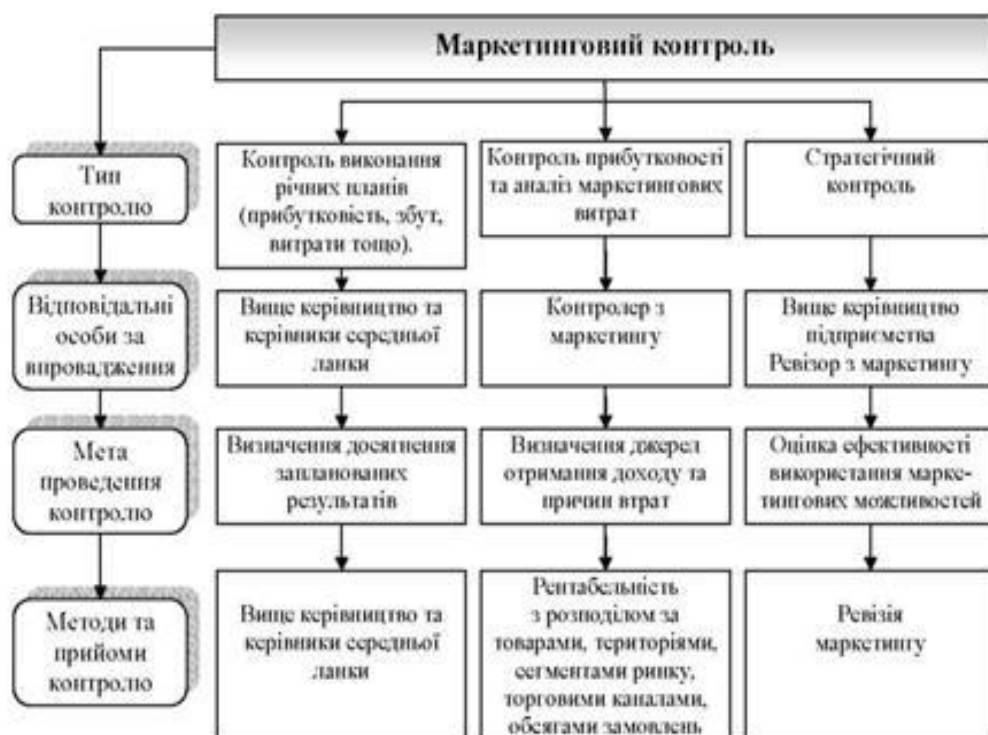


Рис. 7.2. Види контролю маркетингу персоналу.
(https://pidru4niki.com/1415052262471/marketing/kontrol_marketingovoyi_diyalnosti_promislovogo_pidpriyemstva)

I. За часом реалізації видами контролю маркетингу персоналу є: Попередній контроль – це реалізація (не формування) певних правил, процедур і ліній поведінки, суворе дотримання яких є способом переконатися, що робота з маркетингу персоналу розвивається в заданому напрямку.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт з маркетингу персоналу та ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів і дозволяє виключити відхилення фактичного виконання заходів від

запланованого шляхом виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів, що їх викликають.

Заключний контроль передбачає отримання інформації, що дозволяє скоригувати плани щодо майбутньої роботи в аналогічному напрямку в перспективі; забезпечити зв'язок між результативністю проведеної роботи і розмірами її винагороди.

II. За формою проведення видами контролю маркетингу персоналу є:

Контроль передумов забезпечує своєчасне виявлення відхилення факторів розвитку і можливих помилок перед плановою реалізацією.

Контроль реалізації полягає у порівнянні показників, передбачуваних для виконання (визначені, відповідно, як контрольні), з фактично отриманими.

Метаконтроль спрямований на встановлення ступеню узгодженості застосовуваних методів з плановими.

Питання для співбесіди:

1. Сутність, завдання та види маркетингу персоналу.
2. Джерела та шляхи покриття потреби в персоналі.
3. Процес реалізації маркетингу персоналу підприємства.
4. Контроль реалізації маркетингу персоналу.

Завдання для виконання:

Завдання 1.

Ситуація у PR-агентстві “N”. Агентство працює на ринку PR послуг. Типологія й ієрархія клієнтів (складена зі слів співробітників).

Типологія 1. Клієнти:

- банки;
- фінансові компанії;
- промислові підприємства;
- торговельні підприємства.

Типологія 2. PR-компанії:

- глобальні (охоплюють весь комплекс робіт);
- середні (1–2 акції).

- локальні (1–2 статті).

Функція, концепція й ідеологія Агентства “N”:

- узгодженої думки про функцію PR у “N” немає, при цьому багато співробітників зазначали важливість обговорення цієї теми;
- відсутність загальної узгодженої концепції діяльності PR;
- небачення співробітниками загальної ідеології, стратегічних орієнтирів, оргструктури, принципів взаємодії;
- виявлення відсутності корпоративної культури та узгоджених етичних норм у взаємодії співробітників агентства.

Функціональні норми:

- відсутність єдиної технології проходження проекту, командності;
- відсутність чіткої визначеності обов’язків співробітників;
- велика кількість тих, хто має додаткові обов’язки;
- відсутність визначеності (правил) в умовах кар’єрного росту;
- відсутність узгодженої технології роботи з клієнтами;
- недостатня спланованість взаємодій відділів;
- нечіткість функцій аналітичного відділу;
- неясність функцій психологічного відділу;
- відсутність узгодженої форми звітних матеріалів.

Ресурсна складова діяльності Агентства “N”:

- аналіз людського фактора;
- некомпетентність деяких співробітників;
- дослідження професійної відповідності працівників їхньому функціональному місцю свідчить про некомпетентність деяких з них, що спричинило неадекватне планування (перевантаження роботою одних; нестача роботи в інших; дублювання функцій).

Фактори психологічного дискомфорту. В процесі дослідження було виявлено різноманітні фактори, що вносять дисгармонію у психологічний клімат колективу: прийняття рішень керівництвом на емоційному рівні;

відсутність позитивної оцінки результатів діяльності співробітників з боку керівництва.

Відповідність професійних здібностей працівників їх функціональним нормам. У результаті дослідження зафіксовано недостатньо високу підготовленість співробітників управлінської ланки. Понад 50 % працівників виконавчих ланок переважно відповідають своїм нормам. Проте виявлено і деяку неорганізованість керівництва, що виявляється:

- у несвоєчасному фінансуванні проектів;
- у відсутності критеріїв оцінки роботи;
- у відсутності системи контролю;
- у нечіткості викладу менеджерами планування заходів, що зумовило утруднення у взаємодії з ними аналітиків.

Рівень мотивації працівників Агентства “N”.

1. Фактори позитивної мотивації. На даний час в Агентстві існують фактори, що сприяють позитивній мотивації у співробітників:

- матеріальний фактор (відносно висока оплата);
- цікава робота;
- престиж фірми, відомої на ринку.

2. Фактори, що негативно впливають на мотивацію. Ці фактори вносять елементи роздратування, невдоволення і знижують емоційний тонус співробітників при виконанні їхніх обов’язків. Рівень складності розв’язуваних завдань виконавцями зумовлює або безупинне підвищення своєї кваліфікації, або звільнення з роботи.

До негативних факторів належать:

1) порушення встановлених норм. Для дисциплінованих співробітників факти порушення узгоджених норм є перешкодами до нормальної роботи. Зареєстровано такі види порушень:

- порушення субординації;
- періодичне двоначалство;

- нічний режим проведення ради директорів, що призводить до загальної роздратованості наступного дня;

- нерегулярність виплати заробітної плати;

2) недосконалість існуючих норм, що знижує мотивацію до праці:

- відсутність контролю;

- нестача оперативної інформації “згори”.

Аналіз матеріально-технічного забезпечення Агентства “N”. У процесі дослідження матеріально-технічної оснащеності Агентства було виявлено неадекватне технічне забезпечення: нестача комп’ютерів, телефонних ліній, відсутність автомобіля із водієм для оперативних дій. Негативно впливає на стан технічних засобів не бажання відповідати нормам роботи з технікою співробітників Агентства.

Діяльнісна картина. Утруднення у позиційній взаємодії співробітників Агентства. Ці утруднення поділяються на функціональні та міжфункціональні.

1. Комунікативні утруднення. Багато опитаних зазначали випадки, коли недостатньо точне розуміння замовлення призводить до збоїв у реалізації проекту і труднощів у відносинах із замовником. Як вважають співробітники Агентства, утруднення в роботі з клієнтом здебільшого зумовлені: нерозумінням, невизначеністю, відсутністю структурності замовлення.

2. Утруднення в горизонтальних зв’язках. Аналіз горизонтальних зв’язків свідчить про наявність таких утруднень:

- небажання співробітників використовувати горизонтальні зв’язки;

- відсутність взаємовідповідальності;

- відсутність своєчасної інформації про поточні проекти (у відділі моніторингу);

- неналагодженість зв’язку співробітників агентства з кур’єрами;

- дублювання відділами діяльності один одного;

- недостатня поінформованість про хід роботи між відділами (усі співробітники відособлені й не знають, що відбувається в інших відділах).

- виконавчий директор часто скаржиться генеральному на начальника аналітичного відділу: ідеї щодо проекту, пропоновані аналітиками, непрактичні, їх важко реалізувати.

3. Деструкції у вертикальних зв'язках. Вивчення вертикальних зв'язків в Агентстві свідчить про наявність таких утруднень:

- складність у спілкуванні з генеральним директором через часте перевизначення ним цілей і завдань;
- відсутність колегіальності у прийнятті багатьох принципових рішень;
- часте виникнення утруднень у взаємодії з генеральним директором;
- часта відсутність генерального директора;
- відсутність механізму зворотного зв'язку між підлеглими і керівництвом;
- у міру розширення відділу втрата контролю над співробітниками.

Завдання:

- 1) ознайомитися з матеріалами щодо ситуації в PR-агентстві;
- 2) визначити утруднення, прямо пов'язані з командним життям співробітників;
- 3) визначити, якому типу команди відповідають реальні відносини в колективі;
- 4) розробити основні позиції кадрової політики

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с. 4.

2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна

1. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

Допоміжна

1. Про затвердження протоколів надання медичної допомоги за спеціальністю "Кардіологія": Наказ МОЗ України від 7 липня 2006 року № 436 [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

Законодавчі, нормативні документи

1. Державний формуляр лікарських засобів.-10-й вип. /За ред. В.Т.Чумака, В.І.Мальцева, А.М.Морозова, В.Д.Парія, А.В.Степаненко [Електронний ресурс] .- 80 Мпб /442 МВ. — Наказ Міністерства охорони здоров'я України 10 . 05. 2018 № 868

2. Про порядок контролю якості лікарських засобів під час оптової та роздрібної торгівлі: Наказ МОЗ України 29 вересня 2014 року № 677 [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

3. Деякі питання державного регулювання цін на лікарські засоби і вироби медичного призначення: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03. 2009 р .№333 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2009-п>

4. Про рекламу: Закон України від 3.07.96 № 279/96-ВР // Юридичні аспекти фармації: збірник нормативно-правових актів станом на 10 лютого 2001 року - Х.: Мегаполіс, 2001. – С. 267 -270.

5. Про відпуски: Закон України від 15 листопада 1996 року № 504/96-ВР - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>

6. Про ліцензування господарської діяльності: Закон України від 02 березня 2015 р. № 222 – VIII/ - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

7. Положення про Міністерство охорони здоров'я України: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 року № 267 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

8. Перелік закладів охорони здоров'я: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28.10.2002 № 385 із змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

9. Довідник Кваліфікаційних характеристик професій працівників (Витяг): Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство праці та соціальної політики України // Випуск № 78. – Охорона здоров'я.

10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV - ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

11. Про затвердження опису сигнального покажчика аптечного закладу та його структурного підрозділу: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 10.07.2017 №777 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0922-17>

12. Про затвердження мінімального обов'язкового асортименту лікарських засобів і виробів медичного призначення, які відпускаються для населення з фельдшерсько-акушерських пунктів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 27.09.2005 № 495 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1303-05>

13. Про затвердження переліку лікарських засобів і виробів медичного призначення у медичному кабінеті дошкільного навчального закладу для надання невідкладної медичної допомоги: Наказ Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства освіти і науки України від 30.08.2005 № 432/496 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

14. Про застосування реєстраторів розрахункових операції у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг: Закон України від 6 липня 1995 року № 265/95-ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-вр>

15. Про порядок проведення профілактичних щеплень в Україні та контроль якості й обігу медичних імунобіологічних препаратів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 16.09.2011 № 595- [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1159-11>

16. Про затвердження переліку допоміжних речовин, барвників, що входять до складу лікарських засобів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 19.06.2007 № 339 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

17. Про впорядкування безоплатного та пільгового відпуску лікарських засобів за рецептами лікарів у разі амбулаторного лікування окремих груп населення та за певними категоріями захворювань: Постанова КМУ від 17 серпня 1998 року №1303 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

18. Про затвердження Інструкції про книгу відгуків і пропозиції на підприємствах роздрібної торгівлі та громадського харчування (Витяг): Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 24 червня 1996 р. № 349 із змінами -[Електронний ресурс]- Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-96>

19. Про затвердження Правил виробництва (виготовлення) та контролю якості лікарських засобів в умовах аптеки: Наказ МОЗ України № 812 від 17.10.2012 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>

20. Про затвердження Інструкції про порядок позначення роздрібних цін на товари народного споживання в підприємствах роздрібної торгівлі та громадського харчування: Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 04.01.97 № 2 -[Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0004-97>

21. Про затвердження Інструкції про санітарно-протиепідемічного режиму аптечних закладів: Наказ МОЗ України № 275 від 15. 05. 2006 року [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://www.zakon.rada.gov.ua>

22. Про затвердження положення про Державну службу України з лікарських засобів та контролю за наркотиками: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2015 р. № 647. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

23. Про затвердження Правил виписування рецептів та вимог-замовлень на лікарські засоби, виробів медичного призначення, Порядку відпуску лікарських засобів і виробів медичного призначення з аптек та їх структурних підрозділів, Інструкції про порядок зберігання, обліку та знищення рецептурних бланків та вимог-замовлень: Наказ МОЗ України № 360 від 19.07.2005 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

24. Деякі питання ліцензування господарської діяльності з культивування рослин, включених до таблиці І переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, затвердженого Кабінетом Міністрів України, розроблення, виробництва, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, реалізації (відпуску), ввезення на територію України, вивезення з території України, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, включених до зазначеного переліку: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 282 - Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/282-2016-п>

25. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів): Постанова КМУ від 30 листопада 2016 р. № 929 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-п>

26. Про внесення змін до Переліку лікарських засобів вітчизняного та іноземного виробництва, які можуть закуповувати заклади охорони здоров'я, що повністю або частково фінансуються з державного та місцевих бюджетів:

Наказ МОЗ України від 15.12.2004 N 625 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1605-04>

27. Про затвердження Переліку лікарських засобів, дозволених до застосування в Україні, які відпускаються без рецептів з аптек та їх структурних підрозділів: Наказ МОЗ України 02.04.2018 № 599 [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0494-18>

28. Про заходи протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів та зловживання ними (Витяг): Закон України від 1995 року № 10, ст.62 із змінами [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

29. Про затвердження Переліків отруйних та сильнодіючих лікарських засобів: Наказ МОЗ України № 490 від 17.08.2007 [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

30. Про затвердження переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів (Витяг): Постанова Кабінету Міністрів України від 6 травня 2000 р. № 770 зі змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

31. Про організацію зберігання а аптечних установах різних груп лікарських засобів і виробів медичного призначення: Наказ МОЗ України № 44 від 16.03.1993 // Юридичні аспекти фармації: Збірник нормативно-правових актів станом на 10 лютого 2001 р. – Харків: Мегаполіс, 2001. – С. 408 – 417.

32. Про затвердження Порядку провадження діяльності, пов'язаної з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, та контролю за їх обігом. ПОСТАНОВА від 3 червня 2009 р. N 589 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/589-2009-п>

33. Про затвердження порядку придбання, перевезення, зберігання, відпуску, використання та знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів у закладах охорони здоров'я: Постанова Кабінету

Міністрів України від 13 травня 2013 р. № 333. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

34. Про критерії віднесення наркотичних (психотропних) лікарських засобів, що містять малу кількість наркотичних засобів або психотропних речовин і прекурсорів, до категорії лікарських засобів, які відпускаються без рецептів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 4.05.2003 № 210 із змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

35. Про критерії визначення категорії відпуску лікарських засобів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 17.05.2001 № 185 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

36. Про затвердження Вимог до об'єктів і приміщень, призначених для здійснення діяльності з обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів та зберігання вилучених з незаконного обігу таких засобів і речовин: Наказ МВС України 29.01.2018 № 52. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

37. Про порядок відбору зразків продукції для визначення її якісних показників: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 жовтня 2007 р. № 1280- [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

38. Про порядок проведення сертифікації підприємств, які здійснюють оптову реалізацію (дистрибуцію) лікарських засобів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 23.08.2005 № 421 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

39. Про затвердження Порядку сертифікації якості лікарських засобів для міжнародної торгівлі та підтвердження для активних фармацевтичних інгредієнтів, що експортуються: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 07.12.2012 № 1008- [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2218-12>

40. Про порядок здійснення державного контролю за якістю лікарських засобів, що ввозяться в Україну: Постанова Кабінету Міністрів України від 14

вересня 2005 р. № 902 із змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

41. Про затвердження правил зберігання та проведення контролю якості лікарських засобів у лікувально-профілактичних закладах: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 16.12.2003 № 584 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

42. Про затвердження порядку встановлення заборони (тимчасової заборони), та поновлення обігу лікарських засобів на території України: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 22.11.2011 № 809. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

43. Про затвердження правил утилізації та знищення лікарських засобів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 242 від 24.04.2015 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

44. Про затвердження правил проведення утилізації та знищення неякісних лікарських засобів, до складу яких входять наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори: Наказ Міністерства охорони здоров'я України та Міністерства охорони навколишнього природного середовища та ядерної безпеки України 9.03.99 № 67/59- [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

45. Про затвердження Інструкції з оформлення матеріалів про адміністративні правопорушення законодавства України щодо забезпечення якості лікарських засобів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 26.10.2001 № 428 із змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

46. Положення про спеціалізацію (інтернатуру) випускників вищих медичних і фармацевтичних закладів освіти III-IV рівнів акредитації медичних факультетів університетів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 19 вересня 1996 р. №291 із змінами -[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

47. Про затвердження переліку спеціальностей та строки навчання в інтернаті випускників вищих медичних і фармацевтичних закладів, медичних факультетів університетів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 23.02.2005 № 81 із змінами -[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

48. Положення про післядипломне навчання лікарів (провізорів): Наказ Міністерства охорони здоров'я України 22.07.1993 № 166 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

49. Положення про проведення іспитів на передатестаційних циклах: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 18 травня 1994 р. № 73 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

50. Положення про порядок проведення атестації фармацевтів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 12. 12. 2006 р № 818 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

51. Про затвердження умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства охорони здоров'я України 05.10.2005 №308/519 із змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>

52. Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>

Інформаційні ресурси

1. Державний формуляр лікарських засобів. – Державний Експертний Центр Міністерства охорони здоров'я України [Електронний ресурс] – Режим доступу:

2. <https://dec.gov.ua/materials/chinnij-vipusk-derzhavnogo-formulyara-likarskih-zasobiv/>

3. Журнал «Провізор» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.provisor.com.ua/>

4. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
5. Компендіум OnLine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://compendium.com.ua/>
6. Міністерство охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.moz.gov.ua/>
7. Національний перелік основних лікарських засобів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://moz.gov.ua/uploads/0/3799-nacperelic_dodatok_web.pdf
8. Фармацевтична енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua>
9. Щотижнева газета «Аптека» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apteka.ua/>