

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ТА ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ СЛУЖБИ	9
1. Управління персоналом як наука.....	9
2. Зміст і основні принципи менеджменту персоналу.....	12
3. Персонал бухгалтерської служби як об'єкт управління	14
4. Особливості побудови і функціонування системи управління персоналом бухгалтерської служби організації	19
Питання для самоконтролю знань.....	21
Тести.....	21
Ситуаційні завдання.....	23
ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЯ ТА РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ СЛУЖБИ	25
1. Технологія менеджменту персоналу	25
2. Забезпечення ресурсами процесу управління персоналом	29
3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників бухгалтерської служби.....	36
Питання для самоконтролю знань.....	39
Тести.....	39
Ситуаційні завдання.....	40
ТЕМА 3. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ СЛУЖБИ	42
1. Колектив як соціальна група.....	42
2. Культура організації в управлінні кадрами.....	44
3. Психологічний клімат в колективі	46

4. Етика та конфлікти, як елементи впливу у менеджменті персоналу бухгалтерської служби організації.....	48
Питання для самоконтролю	51
Тести.....	52
Ситуаційні завдання.....	52

ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ І ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ СЛУЖБИ	54
1. Стратегічне та оперативне кадрове планування	54
2. Методики визначення чисельності персоналу бухгалтерської служби	56
3. Методи найму, відбору та підбору персоналу	58
4. Порядок оформлення трудового договору	63
Питання для самоконтролю знань.....	64
Тести.....	65
Ситуаційні завдання.....	66

ТЕМА 5. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ СЛУЖБИ	68
1. Мета і основні завдання розвитку персоналу	68
2. Навчання кадрів.....	70
3. Підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів	72
Питання для самоконтролю	74
Тести.....	74
Ситуаційні завдання.....	75

ТЕМА 6. РУХ ПЕРСОНАЛУ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ СЛУЖБИ	77
1. Управління рухом кадрів	77
2. Введення в посаду та адаптація кадрів	80
3. Управління мобільністю кадрів і структуризація праці.....	84
4. Управління процесом звільнення та вивільнення персоналу.....	86

Питання для самоконтролю	88
Тести.....	88
Ситуаційні завдання.....	90

ТЕМА 7. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ СЛУЖБИ..... 93

1. Особливості організації бухгалтерської справи на різних стадіях діяльності підприємства	93
2. Регулювання трудової діяльності персоналу	99
3. Визначення і регламентування службових прав, повноважень та обов’язків працівників управління	100
4. Організування робочих місць працівників бухгалтерії	103
Питання для самоконтролю знань.....	106
Тести.....	107
Ситуаційні завдання.....	108

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ СЛУЖБИ..... 110

1. Робочий час.....	110
2. Трудова дисципліна	114
3. Організація праці персоналу. Режим праці та відпочинку.....	116
4. Методи аналізу ефективності використання робочого часу	122
Питання для самоконтролю знань.....	123
Тести.....	124
Ситуаційні завдання.....	125

ТЕМА 9. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ СЛУЖБИ..... 128

1. Мотивація персоналу	128
2. Управління винагородженням персоналу	130
3. Матеріальна мотивація трудової діяльності	132
4. Організація оплати праці і преміювання персоналу	135

5. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.....	138
Питання для самоконтролю знань.....	140
Тести.....	140
Ситуаційні завдання.....	141
ТЕМА 10. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	
БУХГАЛТЕРСЬКОЇ СЛУЖБИ	144
1. Процес контролю та оцінювання персоналу бухгалтерської служби.....	144
2. Методи та критерії оцінювання персоналу.....	150
3. Система оцінки персоналу та її види.....	153
4. Оцінювання ефективності діяльності бухгалтерської служби.....	157
Питання для самоконтролю знань.....	159
Тести.....	159
Ситуаційні завдання.....	161
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК	164
ЛІТЕРАТУРА	168

ВСТУП

Найбільших успіхів досягають організації, керівники яких мають належну підготовку в галузі управління взагалі та менеджменту персоналу зокрема. Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності організації, досягнення успіху в реалізації стратегії її розвитку.

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент персоналу бухгалтерської служби» є формування системи знань з теорії та практики керування персоналом бухгалтерських служб організацій, які функціонують у сфері економіки України. В результаті вивчення дисципліни фахівець повинен знати сутність та загальноекономічний зміст менеджменту персоналу, його сутність та місце в системі управління організацією, кадрової стратегії та політики, методологічних підходів щодо розподілу завдань з менеджменту персоналу між лінійними і функціональними підрозділами та керівниками, методів професійного підбору кадрів, мотивації та розвитку персоналу бухгалтерської служби. Підготовлений фахівець повинен вміти самостійно аналізувати складні виробничі ситуації, приймати й обґрунтовувати ефективні рішення в галузі управління персоналом, використовувати на практиці досягнення сучасного менеджменту персоналу, застосовувати відповідні стилі керівництва, лідерські якості та форми влади, здійснювати ефективні комунікації та управляти конфліктами в організації.

Зміст дисципліни розкрито в темах: Тема 1. Поняття та основні категорії менеджменту персоналу бухгалтерської служби. Тема 2. Технологія та ресурсне забезпечення менеджменту персоналу бухгалтерської служби. Тема 3. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу бухгалтерської служби. Тема 4. Планування і формування персоналу бухгалтерської служби. Тема 5. Розвиток персоналу бухгалтерської служби. Тема 6. Рух персоналу бухгалтерської служби. Тема 7. Організація та регулювання трудової діяльності персоналу бухгалтерської служби. Тема 8. Управління робочим часом, трудова дисципліна та відповідальність персоналу бухгалтерської служби. Тема 9. мотивація та стимулювання персоналу бухгалтерської служби. Тема 10. оцінювання персоналу бухгалтерської служби.

Опрацювання зазначених теоретичних складових курсу «Менеджмент персоналу бухгалтерської служби» та здобуття практичних навиків їх

використання дасть змогу здійснювати ефективне управління персоналом підприємства.

Подання термінів, прийоми введення їх до тексту та використання засобів наочності спрямовані на те, щоб допомогти студенту найповніше опанувати теорію менеджменту персоналу та методику його реалізації, навчити самостійно поповнювати у майбутньому здобуті знання.

Тестові питання одиночного і множинного вибору відповідей, а також контрольні запитання та завдання для поглибленої самоперевірки знань, що розміщені наприкінці кожного розділу, дають змогу забезпечити ефективне опрацювання студентом навчального матеріалу в процесі самостійної роботи.

Навчальний посібник містить ситуаційні вправи, які описують проблеми управління персоналом і містять завдання щодо їх вирішення. Таке поєднання теорії і практики менеджменту персоналу сприятиме формуванню конкурентоспроможного фахівця, здатного вирішувати складні завдання їх розвитку.

Наявність предметного покажчика, який містить основні терміни і поняття, що використані в посібнику, полегшує орієнтацію в поданому матеріалі.

У бібліографічному списку вказана основна використана та рекомендована література для поглибленого вивчення курсу «Менеджмент персоналу бухгалтерської служби».

Навчальний посібник буде корисним студентам економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, а також викладачам, науковцям, менеджерам з персоналу організацій.

ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ТА ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ СЛУЖБИ

1. *Управління персоналом як наука.*
2. *Зміст і основні принципи менеджменту персоналу.*
3. *Персонал бухгалтерської служби як об'єкт управління.*
4. *Особливості побудови і функціонування системи управління персоналом бухгалтерської служби організації.*

1. Управління персоналом як наука

Менеджмент персоналу вважають відносно новою наукою, оскільки період її становлення припадає на 60-ті роки минулого століття, хоч до цього її основні ідеї, положення і теорії тривалий час активно розвивались у межах інших економічних та управлінських наук.

На теоретичному рівні управління персоналом застосовують для одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних і інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій. На прикладному — для зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розроблення моделей, проєктів і пропозицій для підвищення ефективності застосування праці, умінь і навичок, досвіду і знань персоналу організації.

Як вид діяльності **менеджмент персоналу** спрямований на досягнення найбільш ефективного застосування праці, досвіду, здібностей і навичок працівників для досягнення мети організації та їхньої особистої мети. Таким чином, його **основна мета** проявляється у складових:

- підвищення ефективності функціонування організації;
- покращення якості трудового життя персоналу (задоволеність працівників своєю працею, участю у трудовому колективі організації, творча реалізація, визнання, матеріальне забезпечення тощо).

Зазначені складові органічно пов'язані одна з одною. Підвищення ефективності діяльності організації є джерелом зростання реальних трудових доходів персоналу, інвестицій у його розвиток. Висококваліфікований

персонал, задоволений умовами роботи, працює відповідально, творчо, продуктивно, а отже є основним чинником її конкурентоспроможності.

Зазначена мета менеджменту персоналу повинна системно реалізовуватись на усіх рівнях менеджменту персоналу. Взаємозв'язки між персоналом організації на цих рівнях і між ними проявляються у різних формах менеджменту персоналу. Тобто, **формою менеджменту персоналу** є складний комунікаційний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду та закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів і працівників.

Об'єкт менеджменту персоналу — це широке поняття, яке охоплює організацію як єдине ціле, кожен структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи, кожного найманого працівника незалежно від статусу в організації.

Суб'єктом менеджменту персоналу є лінійні і функціональні керівники усіх рівнів управління організацією.

Відповідно, якщо об'єктом є персонал бухгалтерської служби, а суб'єктом головний бухгалтер та інші керівники, то організацію і регулювання трудових відносин, а також цілеспрямований, комплексний і системний вплив на них реалізується за допомогою **менеджменту персоналу бухгалтерської служби**.

Система управління персоналом — це система, що включає в себе суб'єкта і об'єкта управління, а також сукупність підсистем, які забезпечують взаємозв'язок між ними, взаємовплив і взаємозалежність.

Система управління персоналом, враховуючи важливість виконання основних функцій менеджменту, повинна включати такі **підсистеми**:

- *правового та інформаційного забезпечення процесу управління персоналом* (вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом);
- *аналізу та планування персоналу* (до цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують організація кадрами);
- *підбору та наймання персоналу* (проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей);

- *оцінювання персоналу* (персональна оцінка — рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів);
- *організування навчання та підвищення кваліфікації персоналу* (навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом);
- *атестації і ротації кадрів* (проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи);
- *мотивації персоналу* (розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі організації, розробка форм морального стимулювання персоналу);
- *обліку співробітників організації* (облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство);
- *організації трудових відносин на підприємстві* (оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини);
- *створення умов праці* (створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека);
- *соціального розвитку та соціального партнерства* (організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування).

Успіх функціонування системи управління персоналом визначається двома основними чинниками:

здатністю чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення стратегії організації;

- можливість застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на відповідну поведінку.