

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

С. В. Маркова, О. М. Олійник, А. С. Чкан

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПРАКТИКУМ

для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
спеціальності «Журналістика»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № від

Запоріжжя
2015

УДК: 005.95/.96(075.8)

ББК: У212.4я73

Маркова С. В. Управління персоналом: практикум для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Журналістика» / С. В. Маркова, О. М. Олійник, А. С. Чкан. – Запоріжжя: ЗНУ, 2015. – 84 с.

Практикум містить теоретичні положення та актуальні проблеми курсу «Управління персоналом». У виданні наведено питання для міні-дискусій, перелік основних понять до кожної теми, що повинні засвоїти студенти у ході підготовки до практичних занять, психологічні тести, задачі та рекомендації до їх розв'язання, ситуації, тестові завдання, які сприяють засвоєнню теоретичних аспектів управління персоналом. Їх виконання дає змогу творчо осмислити теоретичний матеріал, а наведені відповіді – перевірити себе.

Практикум з дисципліни «Управління персоналом» рекомендується для студентів спеціальності «Журналістика».

Рецензент

Є. В. Маказан

Відповідальний за випуск:

Д. Т. Бікулов

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Тема № 1 Управління персоналом як функція менеджменту	6
Тема № 2 Персонал, як об'єкт та суб'єкт управління.....	7
Тема № 3 Система комплектації підприємства кадрами	11
Тема № 4 Процес розвитку персоналу	24
Тема № 5 Роль та значення корпоративної культури.....	28
Тема №6. Оцінка діяльності персоналу	33
Тема № 7 Мотивація, стимулювання та управління системою винагород персоналу	41 48
Тема № 8 Управління процесом вивільнення персоналу	
ГЛОСАРІЙ.....	50
КЕЙСИ.....	67
ДОДАТКИ.....	69
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	82

ВСТУП

Світовий досвід управління переконує, що вирішальним чинником стабільного і тривалого функціонування різноманітних організацій, їх поступового розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні та менеджмент персоналу зокрема. В сучасних динамічних умовах господарювання суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може і бажає брати участь в управлінні, у прийнятті рішень не лише тактичного, а й перспективного значення. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємств.

Різко зростають вимоги до управління персоналом. Стратегія менеджменту персоналу стала ключовою в стратегічному управлінні підприємством. Якщо раніше розрізнені функціональні служби (кадрів, організації праці та заробітної плати, підготовки кадрів, охорони праці, соціального розвитку тощо) підпорядковувались декільком заступникам керівника підприємства, то тепер на кращих підприємствах створюється єдина міцна служба персоналу, яка підпорядковується, як правило, першому заступнику генерального директора, який несе персональну відповідальність за відтворення і використання персоналу. Зростають вимоги до організаційно-економічного забезпечення менеджменту персоналу і обґрунтованого планування чисельності працівників, оптимізації професійно-кваліфікаційної структури персоналу, нормування праці, розроблення прогресивних систем стимулювання праці, обґрунтування витрат на розвиток персоналу тощо.

В сучасних умовах господарювання питання управління персоналом набуває всебічного значення. Більшість сучасних керівників розуміють, що персонал – це найважливіший ресурс, правильно використовуючи який підприємство продемонструє високу ефективність, конкурентоздатність та надійну позицію на ринку. Для цього необхідні спеціальні наукові знання зі стратегії управління персоналом, принципів набору та відбору кадрів, процедури звільнення та прийому на роботу. Саме такі знання повинні отримати та засвоїти фахівці з економіки та управління під час вивчення курсу «Управління персоналом». Основні питання курсу тісно пов'язані з управлінням процесом розвитку та рухом персоналу, процедурою оцінки та атестації, обов'язками кадрової служби, основними етапами формування згуртованого колективу. Курс побудовано на основі системного підходу до менеджменту персоналу, аналізуються основні питання набору, відбору та процедура прийняття на роботу, процедура проведення атестації на підприємстві, організація кадрової роботи на підприємстві, формування колективу та питання соціального партнерства.

Структура практикуму відповідає нормативній програмі дисципліни «Управління персоналом». Крім основних питань для міні-дискусій, тестових завдань, психологічних тестів, задач та рекомендації до їх розв'язання, в

навчальному виданні наводиться перелік основних понять, що повинні засвоїти студенти в ході вивчення теми.

Практикум рекомендований для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Журналістика», що вивчають дисципліну «Управління персоналом».

ТЕМА № 1 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: студент повинен засвоїти основні засади управління персоналом, мати поняття про його базові методи та підходи, відрізнити менеджмент (управління) персоналом від управління людськими ресурсами.

Основні поняття:

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять, як: персонал, кадри, трудові ресурси та людські ресурси.

Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників.

Кадри – це основний постійний кваліфікований склад працівників підприємства, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері.

Питання до міні-дискусій:

1. Визначальна роль національної ідеї та самосвідомості у формуванні ефективної роботи персоналу на прикладі окремих країн: США ("американська мрія", холодна війна), СРСР (культ праці), Корея,...

2. "Жіночий" та "чоловічий" підходи до управління в контексті національних моделей менеджменту персоналу та вимог сучасного бізнес-середовища.

3. Типова модель управління персоналом у сучасному глобалізованому світі: чи вона існує та яка вона?

4. Чи існує в Україні національна модель управління персоналом та яка вона, якщо є?

Тестові завдання до теми № 1:

1. Цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами – це:

- 1) управління людськими ресурсами;
- 2) управління персоналом;
- 3) управління кадрами;
- 4) управління людьми.

2. На якому рівні управління персоналом розглядається тип кадрової політики на підприємстві?

- 1) горизонтальному;
- 2) теоретичному;
- 3) вертикальному;
- 4) практичному.

3. Методи управління персоналом поділяються на наступні групи:

- 1) організаційні, економічні, психологічні;
- 2) економічні, адміністративні, соціально-психологічні;
- 3) економічні, розпорядчі, соціальні;
- 4) організаційно-розпорядницькі, соціальні, психологічні.

4. За яким підходом до управління персоналом існує проблема бюрократизму, складності прийняття креативних та самостійних рішень?

1) економічний підхід; 2) органічний підхід; 3) гуманістичний підхід.

5. До зовнішніх чинників, які впливають на формування системи управління персоналом відносять:

1) склад персоналу; 2) особливості менеджменту;
3) податкову систему; 4) цілі підприємства.

6. Цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами – це:

1) управління кадрами; 2) менеджмент персоналу;
3) управління трудовими ресурсами; 4) управління персоналом.

7. Найбільш спрямованим на формування корпоративної культури є:

1) менеджмент персоналу; 2) управління персоналом;
3) управління кадрами; 4) управління людськими ресурсами.

8. На якій стадії розвитку управління персоналом відбувається децентралізація?

1) функціональна інтеграція; 2) контрольоване зростання;
3) стратегічна інтеграція; 4) функціональне зростання.

9. В історичному розвитку управління персоналом можна виділити послідовну зміну наступних сучасних концепцій:

1) управління трудовими ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною;
2) управління персоналом, управління кадрами, управління людиною;
3) менеджмент персоналу, управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людиною;
4) управління кадрами, управління персоналом.

10. На формування системи управління персоналом підприємства впливають:

1) зовнішні та внутрішні чинники; 2) прямі та непрямі чинники;
3) прямі та похідні чинники; 4) формальні та неформальні.

Література: основна – 1, 2, 6; додаткова – 2, 3, 8.

ТЕМА № 2 ПЕРСОНАЛ ЯК ОБ'ЄКТ ТА СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Мета: ознайомити студентів з поняттям «персонал організації», «структура персоналу», вимогами до професійно-кваліфікаційного рівня працівника.

Основні поняття:

Структура персоналу відображує співвідношення між основними його групами – виробничим та управлінським персоналом.

Соціальний склад персоналу – розподіл персоналу за віком, рівнем кваліфікації, стажем роботи, національністю, сімейним станом, пенсійним віком, рівнем підвищення кваліфікації, відповідністю кваліфікації та посадових функцій.

Посада – відповідність організаційної структури організації та вимог до виконання необхідних функцій керівництва операційними процесами.

Компетентність працівника – це ступінь кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

Фактична чисельність – це особи, які на певну дату з'явилися та приступили до роботи незалежно від її тривалості.

Питання до міні-дискусій:

1. Як Ви можете охарактеризувати структуру і склад працівників підприємства?
2. Що являє собою професія, спеціальність?
3. Чим відрізняються робітники від службовців?
4. Хто такі спеціалісти?
5. В чому полягає текучість кадрів?
6. В чому сутність руху кадрів на підприємстві?

Розрахунково-ситуаційне завдання:

Задача 2.1

Розрахувати структуру персоналу обласної дирекції поштового зв'язку за категоріями, які подані у таблиці. Які посади відносяться до лінійних керівників? Проаналізувати розрахунки та зробити висновки.

Таблиця 2.1

Загальна структура персоналу обласної дирекції поштового зв'язку (дані умовні, наближені до реальних)

	Категорія персоналу	Кількість осіб	Умовне позначення осіб у відсотках до підсумку, %
1	Працівники виробничих підрозділів	2750	?
2	Працівники забезпечуючих підрозділів	345	?
3	Всього працівників виробництва	3095	?
4	Лінійні керівники	112	?
5	Функціональні керівники	136	?
6	Працівники апарату управління	457	?
7	Всього адміністративних працівників	705	?
	Загалом	?	100

Задача 2.2

Розрахувати кількість персоналу обласної дирекції поштового зв'язку за категоріями (кількість осіб), використовуючи дані структури персоналу у відсотках, які подані в таблиці 2.2.

Які посади відносяться до функціональних керівників?

Проаналізувати розрахунки та зробити висновки.

Таблиця 2.2

Загальна структура персоналу обласної дирекції поштового зв'язку (дані умовні, наближені до реальних)

	Категорія персоналу	Кількість осіб	Умовне позначення осіб у відсотках до підсумку, %
1	Працівники виробничих підрозділів	?	72,4

2	Працівники забезпечуючих підрозділів	?	9,1
3	Всього працівників виробництва	?	81,4
4	Лінійні керівники	?	2,9
5	Функціональні керівники	?	3,6
6	Працівники апарату управління	?	12,0
7	Всього адміністративних працівників	?	18,6
	Загалом	3800	100

Задача 2.3

Розрахувати середній діапазон управління в організації (D_u) – кількість працюючих осіб, які припадають на одного керівника, за даними таблиці.

Обрати з таблиці тільки ті дані, які необхідні для розрахунку.

Проаналізувати результати розрахунку та зробити висновки.

Тестові завдання до теми № 2:

1. Професія – це:

- 1) певний вид трудової діяльності на підприємстві;
- 2) теоретичні та практичні знання певної роботи;
- 3) рівень спеціальних знань певної роботи;
- 4) рівень практичних навичок певної роботи.

2. Визначте, що таке об'єкт управління:

- 1) працівник підприємства;
- 2) трудовий колектив;
- 3) керівник підприємства;
- 4) люди, які займаються управлінням.

3. Ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини:

- 1) кваліфікація;
- 2) реальна професійна придатність;
- 3) потенційна професійна придатність;
- 4) загальна професійна придатність;

4. До суб'єктів управління персоналом НЕ відносяться:

- 1) працівник кадрової служби;
- 2) профспілка;
- 3) директор підприємства;
- 4) заступник директора.

5. Як називається структура персоналу, що характеризує його розподіл в залежності від виконуваних функцій?

- 1) штатна;
- 2) рольова;
- 3) соціальна;
- 4) організаційна.

6. Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності – це:

- 1) спеціальність;
- 2) професія;
- 3) посада;
- 4) кваліфікація.

7. Сукупність набутих людиною професійних якостей – це:

- 1) кваліфікація роботи;
- 2) компетенція працівника;
- 3) кваліфікація працівника;
- 4) професійна придатність.

8. До якої категорії належать працівники, що прийняті на роботу без встановлення конкретного терміну роботи?

- 1) постійні;
- 2) тимчасові;
- 3) сезонні;
- 4) за трудовим договором.

9. До характеристик висококваліфікованого робітника належать:

- 2) управління персоналом, управління кадрами;
 - 3) менеджмент персоналу, управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людиною;
 - 4) управління кадрами, управління персоналом.
18. На формування системи управління персоналом підприємства впливають:
- 1) зовнішні та внутрішні чинники;
 - 2) прямі та непрямі чинники;
 - 3) прямі та похідні чинники;
 - 4) формальні та неформальні.
19. Яким чином поділяється виробничий персонал:
- 1) керівники та службовці;
 - 2) основний та допоміжний;
 - 3) основний та керівники;
 - 4) робітники та менеджери
20. До основних категорій персоналу організації належать:
- 1) робітники, фахівці, керівники;
 - 2) керівники, фахівці, службовці;
 - 3) службовці, основні робітники, керівники;
 - 4) інженери, спеціалісти, допоміжні робітники.

Література: основна – 1, 2, 8, 9; додаткова – 2, 3.

ТЕМА № 3 СИСТЕМА КОМПЛЕКТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА КАДРАМИ

Мета: засвоєння студентами основних методів оцінки професійної підготовки працівників фірми, а також способів і методів здійснення атестаційної оцінки й аналізу отриманих результатів.

Основні поняття:

Набір – система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей. Набір починається з пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. При цьому слід враховувати рух персоналу, а саме: вихід на пенсію, звільнення у зв'язку з закінченням договору та ін.

Підбір персоналу – це комплекс процедур оцінки і прийому на конкретні посади, які полягають у зіставленні вимог посади і кваліфікації працівника, його професійного досвіду, а також ділових і особистісних якостей.

Професіограма – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

Аутсорсинг – це цілеспрямоване виділення окремих бізнес-процесів та передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються в конкретній галузі й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби персоналу.

Аутстафінг – вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера.

Питання до міні-дискусій:

1. Кваліфікаційна карта та карта компетенцій: різниця та необхідність.
2. Роль кадрових агентств у залученні персоналу. Лізинг персоналу.
3. Зарубіжний досвід управління професійною орієнтацією працівників.
4. Керівна і виховна роль керівника і менеджера персоналу. Наведіть актуальні приклади.

Розрахунково-ситуаційне завдання

Завдання 3.1 Складання резюме

Метою виконання студентом завдання є розробка власного резюме чи його вдосконалення.

Рекомендації до виконання завдання 3.1:

Студенти заздалегідь отримують завдання ознайомитися з сучасною бізнес-літературою та Інтернет-джерелами для формування власного уявлення про сучасні типи резюме та правила їх оформлення. На заняття кожен студент повинен знайти в мережі Інтернет, роздрукувати та принести 2–3 найбільш вдалих, з його точки зору, резюме працівників (за своєю спеціальністю).

Для цього студентам слід відвідати спеціалізовані сайти, присвячені пошуку роботи, такі, наприклад, як:

www.job4it.net.

www.jobmarket.com.ua.

www.trud.gov.ua.

www.jobs.ua.

www.work.ua.

www.rabota.ua.

На занятті студенти під керівництвом викладача обговорюють правила побудови резюме, намагаються прийти до загального висновку щодо принципів складання та функцій резюме, припустимих стилів оформлення, особливостей подання інформації про свою особу в найбільш доречній та красномовній формі. Після обговорення студенти повинні розробити шаблон власного резюме, який можна буде використовувати як «рибу» для подачі інформації про себе на різні вакансії за спеціальністю.

У випадку, якщо дискусійна частина завдання займатиме основний час, відтворення резюме можна продовжити під час самостійної роботи з подальшою задачею викладачу на наступній парі.

Завдання 3.2 Складання запиту на вакантну посаду

Метою виконання завдання є, з одного боку, ознайомлення студентів з можливостями працевлаштування в майбутньому та, з іншого боку, набуття студентами навичок формування грамотного та ефективного запиту на заміщення вакантної посади, визначення вимог до кандидату.

Рекомендації до виконання завдання №3.2:

Студенти під час підготовки до заняття повинні проаналізувати наявні вакансії, на які вони можуть претендувати як випускники спеціальності "економічна кібернетика" чи "прикладна економіка". При цьому слід використовувати якомога більше джерел інформації: оголошення в

спеціалізованих журналах та газетах, сайти великих аналітичних компаній, сайти підприємств, спеціалізовані сайти з пошуку роботи (наприклад, ті, що були наведені у тексті попереднього завдання), відомості центру зайнятості та ін.

Слід обрати та роздрукувати 2-3 найбільш типові описи вакансій та 2-3 "неякісні" описи вакансій, які не дозволяють зрозуміти, хто саме потрібен фірмі, які вимоги висуваються.

Також студентам бажано ознайомитися з Довідником кваліфікаційних характеристик професій України (наприклад, за електронною адресою <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp>) для правильного уявлення про необхідні вимоги до посад, наприклад, відсутність потреби у вищій освіті для посади оператора каси банку, але її необхідність для посади методиста чи лаборанта кафедри. Викладач також ознайомлює студентів із формою ЗПН, яку працедавець повинен подавати кожні 10 днів і яка містить відомості щодо наявних в організації вакансій.

На занятті студенти повинні обмінятися інформацією та під керівництвом викладача виділити основні недоліки та характерні риси "невдалих" запитів на заміщення вакантної посади.

Після загального обговорення студентам пропонується створити групи з 3 – 4 осіб та скласти запит на заміщення вакантної посади за 2 – 3 посадами, претендентами на які вони хотіли б стати в майбутньому.

Висновки за практичним завданнями 1 – 2: після отримання опису вакансій та складання студентами власних резюме викладач повинен звернути увагу студентів на таке питання: що потрібно студентам ще зробити, щоб відповідати вимогам "бажаних" вакансій? У результаті обговорення студенти повинні окреслити шляхи подальшого власного розвитку та подумати про стратегію досягнення кар'єрної мети.

Завдання 3.3

Алгоритм профвідбору персоналу.

Порівняльна характеристика ефективності праці постійних і дифузних робочих груп.

Нетрадиційні методи професійного відбору персоналу.

Використання методів самоорганізації у залученні і відборі персоналу.

Сценарій рольової гри:

I. Вступ до ситуації:

Одне велике підприємство розмістило в усіх багатотиражних обласних періодичних виданнях оголошення такого змісту:

Відоме підприємство електронної галузі
шукає для соціально-політичного відділу
СЕКРЕТАРКУ,

яка значно розвантажить директора цього відділу.

Головним завданням нашого відділу є забезпечення соціального обслуговування всіх співробітників підприємства, причому особливу увагу ми звертаємо на

іноземних працівників та їх сім'ї. Другим важливим пунктом нашої роботи є організація навчання. Крім цього, ми маємо в нашій підпорядкованості лікарську консультативну службу, яка слідкує за станом здоров'я персоналу та проводить регулярні медичні обстеження.

Для виконання багатозначних завдань нашого відділу ми чекаємо на нову секретарку з такими даними:

- комунікабельність (вона повинна викликати довіру людей і знаходити індивідуальний підхід до всіх співробітників – від керівників до дітей іноземних колег);
- знання людей і вміння вести переговори;
- здатність пояснювати поточні проблеми різним соціальним прошаркам нашого чисельного персоналу;
- організаторські здібності.

За оголошенням до організації звернулися 64 претендентки, з яких одразу було відсіяно 46. Решту 18 претенденток було запрошено на індивідуальну співбесіду, після проведення якої врешті-решт залишилося 3 кандидатури для вузького відбору. На підставі отриманих документів, проведених інтерв'ю та телефонних розмов члени групи консультантів-аналітиків склали на всіх трьох жінок «аркуш даних», який містить суттєву інформацію про життєвий та професійний шлях кожної претендентки. Всі дані перевірені і правдоподібні, жодних передбачень або ключів-підказок в аркушах не міститься. (Аркуші з інформацією про претенденток видаються студентам безпосередньо на занятті.)

II. Завдання:

Порівняйте їх і вирішіть, яка з жінок найбільше підходить для призначення на вакантну посаду. Рішення приймається в процесі колективного обговорення (підгрупою у складі 4–6 студентів). Для прийняття оптимального і раціонального рішення готують вимоги до претенденток у формі таблиці (див. табл. 1), яку поступово заповнюють, спочатку визначаючи необхідні риси та здібності для кандидаток (згідно з вимогами для даної вакансії), а потім ранжуючи вираженість кожної з цих рис у всіх претенденток.

Таблиця 3.1

Вираженість у претенденток необхідних рис і здібностей

Риси, здібності претендентки								Сума рангів за всіма критеріями
1.								
2.								
3.								

На основі «аркушів даних» та отриманої таблиці в ході обговорення підгрупа повинна вирішити, яка із трьох жінок має бути зарахована на посаду.

Коли це рішення відпрацьоване, представник із кожної підгрупи його оприлюднює та обґрунтовує.

Паралельне завдання:

У кожній підгрупі безпосередньо перед початком опрацювання проблеми має бути виділений спостерігач, який отримує інструкцію для роботи також безпосередньо на занятті. Після обґрунтування рішень кожною підгрупою з повідомленням виступає спостерігач, який має проаналізувати і повідомити про груподинамічні процеси в підгрупі під час прийняття рішення.

Завдання 3.4

У ПАТ „Дніпро” потрібен спеціаліст „менеджер відділу реєстрації”. Оголошено конкурс адміністрацією на заміщення вакантної посади. Кандидати на вакантну посаду обов’язково повинні пройти співбесіду з керівництвом підприємства. Сформулюйте перелік питань для співбесіди з кандидатом на заміщення вакантної посади менеджера відділу реєстрації та поселення (30 запитань).

Рекомендації до виконання завдання 3.4

Під час проведення співбесіди з кандидатами на вакантну посаду слід сформулювати перелік запитань, які охоплювали б систему ділових і особистих якостей, морально-етичні риси характеру:

- інтелектуальні показники кандидата (розум, здібність до навчання, аналітичне мислення, схильність до творчості, рівень пам’яті, вміння швидко міркувати, ступінь допитливості, тощо);

- особисті характеристики (емоційна зрілість, схильність до новаторства, винахідливість, упевненість в собі, почуття гумору, чесність, енергійність);

- міжособистісні характеристики (уміння визнавати свої помилки, відкритість до критики, здатність до співчуття, скромність, терплячість, тощо);

- мистецтво спілкування (уміння говорити, писати, слухати, тощо);

- характеристики менеджера (здатність бути лідером, бачити загальну картину, акумулювати і підтримувати ідеї співробітників, викликати до себе повагу, мати авторитет, розв’язувати конфлікти, уміння добирати працівників, бачити перспективи розвитку, лояльність, здатність до роботи в команді, тощо)

У процесі проведеної співбесіди з кандидатом на заміщення вакантної посади, представник підприємства повинен скласти власну думку по двох основних запитаннях:

- чи може даний кандидат успішно працювати на посаді і в організації (підприємстві), (здібність кандидата);

- чи буде даний кандидат успішно працювати на посаді і в організації (мотивація кандидата) .

Питальник співбесіди з кандидатом на вакантну посаду під час прийняття на роботу повинен охоплювати:

1. Питання для визначення здатності виконувати роботу.
2. Питання для виявлення бажання виконувати роботу.
3. Питання для визначення керованості і виконавчості.
4. Спеціальні запитання, що задаються під час відбору працівників.

5. Додаткові питання, що задаються працівникам, які приймаються на посаду з реалізацією продукції і послуг.

6. Додаткові питання для співбесіди з молодими спеціалістами

Завдання 3.5 Психотести на співбесіді

Психологічні тести при прийомі на роботу в США і Європі дуже поширені і використовуються декілька десятків років. У нашій країні це досить нова методика, проте її шанувальників з кожним роком все більше і більше, адже вона дозволяє швидко і об'єктивно виявити особистісні та професійні якості кандидата. Багато компаній і фахівці з підбору персоналу, мабуть, навіть перебільшують значення результатів тестування, тому, щоб таке випробування не стало перешкодою до отримання роботи вашої мрії, необхідно знати, як з блиском його подолати.

Психологічний тест № 1. Улюблений колір.

Пропонується розташувати 8 карток різних кольорів в порядку, починаючи від самого приємного до самого неприємного. Що це означає? Даний тест спрямований на визначення емоційного стану людини.

Рекомендації до виконання тесту 1

Кожна картка символізує потреби людини:

- Червоний колір - потреба у дії;
- Жовтий - потреба в устремлінні до мети, надія;
- Зелений - потреба самостверджуватися;
- Синій - потреба в прихильності, постійності;
- Сірий - втома, прагнення до спокою;
- Фіолетовий - відхід від реальності;
- Коричневий - потреба в захисті;
- Чорний - депресія.

Розташування карток значить наступне: перші дві - прагнення людини, 3 і 4 - справжній стан справ, 5 і 6 - байдуже ставлення, 7 і 8 - антипатія, придушення.

Ключ: у першій чверті обов'язково повинні бути червоний, жовтий, синій, зелений - в якому саме порядку, не так суттєво. Найкращий варіант розташування карток, який малює портрет цілеспрямованого, діяльного людини:

Психологічний тест № 2. Урок малювання

Пропонується намалювати будинок, дерево, людини.

Що це означає?

Рекомендації до виконання тесту №2

Вважається, що так людина може продемонструвати своє самосприйняття в світі. В даному психологічному тесті значення має кожна деталь: розташування малюнка на аркуші (розташований по центру, пропорційний рисунок говорить про впевненість в собі), єдина композиція з усіх об'єктів

свідчить про цілісність особистості, який вид об'єкта буде відображений. Важливо також і що намалюють першим: будинок - потреба в безпеці, людини - зацикленість на собі, дерево - потреба в життєвої енергії. До того ж, дерево - метафора прагнень (дуб - впевненість в собі, верба - навпаки - невпевненість); людина - метафора сприйняття себе іншими людьми; будинок - метафора сприйняття себе самою людиною (замок - самозамилування, похилена хатина - низька самооцінка, невдоволення собою).

Ключ: ваш малюнок повинен бути реалістичний і пропорційний. Щоб продемонструвати свою комунікабельність і готовність працювати в колективі, не забудьте про такі деталі: дорога до ганку (контактність), коріння у дерева (зв'язок з колективом), вікна і двері (доброзичливість і відкритість), сонце (життєрадісність), плодове дерево (практичність), домашня тварина (піклування).

Психологічний тест № 3. Розповідь.

Вам показують картинки із зображенням людей в різних життєвих ситуаціях і просять їх прокоментувати: що відбувається; про що думає людина; чому він так чинить?

Що це означає?

Рекомендації до виконання завдання 3

Виходячи з тлумачення картинок, можна визначити провідні життєві сценарії людини, іншими словами - «у кого що болить - той про те і говорить». Вважається, що людина проектує ситуації на картинках на своє життя і видає свої страхи, бажання, погляд на світ. Так, наприклад, якщо на зображенні зображено плачущий або сміється людина, то очікується, що, коментуючи її, ви розкажете про свої мотиви радості чи смутку.

Ключ: необхідно контролювати свої відповіді і тлумачити картинки в максимально позитивному ключі.

Психологічний тест № 4. Клякса

Потрібно показати картинку із зображенням безформної плями (як правило, симетричної) і попросити розповісти, що студенти побачили.

Що це означає?

Рекомендації до виконання тесту №4

Цей психологічний тест чимось схожий на попередній, він так само виявляє ваше справжнє ставлення до світу. Позитивне трактування картинок (наприклад - спілкування людей) говорить про вас як про діяльну, товариський, позитивному людину, негативне (в ляпки ви розгледіли монстра, небезпечна тварина) говорить про те, що у вас багато необгрунтованих страхів або ж глибокий стрес.

Ключ: якщо картинка у вас асоціюється з чимось явно негативним, прокоментуйте її в нейтральному ключі. Наприклад, не говорите: «Бачу людей, які сваряться», а скажіть: «Люди емоційно спілкуються».

Психологічний тест № 5. IQ тест

Пропонується за певний проміжок часу (від 30 хв) відповісти на кілька питань (від 40 до 200) різної спрямованості - від математичних задачок до логічних головоломок.

Рекомендації до виконання тесту № 5

Дані психологічні тести призначені для визначення так званого коефіцієнта інтелекту. Хоч їх дієвість все частіше викликає сумніви (якщо у людини низькі показники - це не обов'язково означає, що він тупий, можливо, у нього нестандартне мислення або він просто банально неуважний), тести вже багато років зберігають і збільшують свою популярність. Найбільш поширені IQ тести Айзенка.

Ключ: будьте максимально уважні, дуже багато питань з підступом. Якщо час закінчується, а питань ще багато - не залишайте їх без рішення, проставте відповіді навмання, щось напевно вгадаєте. Напередодні тестування при прийомі на роботу пройдіть кілька психологічних тестів в Інтернеті, це допоможе виявити принципи рішення. За статистикою кожне наступне проходження психологічного тесту підвищує результативність на 5-7%, тільки не захоплюйтеся, а то раптом опинитеся занадто розумним для пропонованої посади.

Завдання 3.6

Діяльність заводу ПАТ «СВІТ» за період 2010 р.-2014 р. наведена в таблиці і має наступний вигляд:

Таблиця 3.1

Період	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Чисельність персоналу	308	311	318	327	300
Обсяг реалізації в млн. грн.	5,8	5,92	6,1	6,3	5,98
Обсяг витрат на робочу силу в млн. грн.	1,06	1,085	1,09	2,01	1,05
Кількість продуктивних годин у тис.	418,821	422,10	427,80	432,412	418,101
Витрати заводу на сплату податків державним і місцевими органами від обсягу витрат	25%	25%	25%	25,5%	25%

Крім того, служба управління персоналом заводу складається з окремих функціональних підсистем. Службу очолює директор з персоналу, у якого є помічник. Фактична чисельність окремих підсистем служби персоналу становить: найму, відбору та обліку персоналу – 3 особи; розвитку персоналу –

4 особи; планування і маркетингу персоналу – 5 осіб; заробітної праці та мотивації – 4 особи; соціально-трудових відносин – 3 особи; соціальної інфраструктури – 2 особи; юридичних послуг – 2 особи; умов праці – 1 особа.

Завдання:

1.Зробити загальний висновок щодо ефективності роботи заводу «СВІТ» за останні 5 років відносно витрат на персонал, а саме:

- а) визначити частку витрат на робочу силу в обсязі реалізації продукції;
- б) визначити витрати на одну продуктивну годину;
- в) визначити розмір податків державним і місцевим органам в абсолютних розмірах за роками (розрахункові дані звести в таблицю).

2. Визначити відповідність чисельності служби персоналу світовим взірцям.

Рекомендації до виконання завдання 3.3:

1. Замовнимо таблицю

Період	2010р	2011р	2012р	2013р	2014р
Визначити частку витрат на робочу силу в обсязі реалізації продукції	18%	18%	18%	32%	18%
Визначити витрати на одну продуктивна годину	2,53	2,57	2,55	4,65	2,51
Визначити розмір податків державним і місцевим органам в абсолютних розмірах	1,45	1,48	1,53	1,61	1,50

2. Визначимо загальну кількість працівників служби персоналу заводу:

$$Ч_{сп} = 1+1+3+4+5+4+3+2+2+1 = 26 \text{ особа.}$$

Розрахуємо питому вагу працівників служби персоналу в загальній кількості працівників машинобудівного заводу:

$$ПВ_{сп} = (26 \text{ осіб} / 300 \text{ осіб}) * 100\% = 8,7\%.$$

Розрахуємо норму обслуговування:

НО_{сп} = 300 осіб / 26 особа ≈ 12 осіб. Тобто, на 12 працівників припадає 1 працівник служби персоналу. Порівняємо отримані дані зі світовими взірцями: у США на 100 працівників припадає 1 працівник служби персоналу; у Німеччині та Франції на 130-150 працівників припадає 1 працівник служби персоналу; У Японії на 100 працівників припадає 2,7 працівника служби персоналу. Очевидно, що чисельність служби персоналу відповідає стандартам у США, Німеччині та Франції, проте даний показник не відповідає нормам Японії.

Задача 3.7

ПАТ «НафтоІТ» планує перевести 75 співробітників на контрактну форму найму та оплати праці. У випадку, якщо компанія звернеться до юридичної фірми, то вартість послуг з підготовки необхідної документації для укладання контракту складатиме 260 грн. на 1 працівника.

Для підготовки необхідної документації ПАТ може залучити юрисконсульта на умовах лізингу. Середньоринкова місячна заробітна плата

фахівця даної категорії складає 4000 грн. Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового співробітника дорівнює 1,6.

Менеджери «НафтаIT» повинні прийняти рішення щодо щомісячної винагороди компанії-лізингодавця, яка складає відсоток від місячної заробітної плати лізингового працівника. Така винагорода залежить від коливання цін на ринку нафтопродукції. Експертами визначено, що ймовірність того, що рівень цін на нафту буде найбільш сприятливим, складає 25 %. У такому разі «НафтаIT» повинна сплатити компанії-лізингодавцю 23% від місячної заробітної плати кожного лізингового працівника, якщо вони будуть на посередньому рівні – 40 %, відсоток винагороди складе 21%, якщо умови на ринку будуть несприятливими – 35 %, витрати ПАТ збільшаться на 18%.

Усі види робіт з підготовки необхідної документації юрисконсульт може виконати за 2 місяці.

1. Обґрунтувати економічну доцільність залучення співробітника до ПАТ «НафтаIT» на умовах лізингу.

2. Назвіть інші джерела залучення персоналу.

Рекомендації до виконання завдання 3.5:

Загальна вартість послуг юридичної фірми за підготовку необхідної документації	$260 \text{ грн.} * 75 \text{ працівників} = 19500 \text{ грн.}$
Витрати на залучення співробітника на умовах лізингу	$2 \text{ місяці} * (4000 \text{ грн.} * 1,6 + 4000 * 1,6 * 0,25 * 0,23) = 13536$
Сприятливі	$4000 * 1,6 * 23\% * 25\% = 368 \text{ Мін}$
помір	$4000 * 1,6 * 21\% * 40\% = 537,6$
несприятливі	$4000 * 1,6 * 35\% * 18\% = 403,2$
Економічна доцільність	Економічна доцільність полягає в залученні співробітника на умовах лізингу, оскільки в такому випадку економія складатиме: $19500 \text{ грн.} - 13536 \text{ грн.} = 5464 \text{ грн}$

Задача 3.8

Кадровий склад ПАТ характеризується такими даними:

- обліковий склад на початок звітного періоду – 2831 осіб;
- прийнято на роботу впродовж року за джерелами:
 - випускники вищих навчальних закладів – 55 осіб;
 - переведення з інших організацій – 4 особи;
 - за направленням органів працевлаштування – 29 осіб;
 - прийняті самою організацією – 248 осіб;
- звільнилось упродовж року:
 - завершення терміну дії трудового договору – 11 осіб;
 - у зв'язку з виходом на пенсію, призовом на військову службу та вступом до навчальних закладів – 23 особи;
 - за власним бажанням без поважних причин – 235 особи;

- за прогули та інші порушення трудової дисципліни – 19 осіб.

З усіх осіб, що звільнилися – 35 осіб, які не перебували у списках організації на початок календарного року;

- середньооблікова чисельність працівників за рік – 2842 особи.

1. Розрахувати показники руху персоналу ПАТ «Дора», а саме:

- а) оборот з прийому;
- б) оборот за звільненням;
- в) показник змінюваності кадрів;
- г) показник плинності кадрів;
- д) показник сталості персоналу.

2. Зробити аналіз плинності кадрів та її причин на ПАТ «Дора», якщо відомо, що за рахунок поганих умов праці звільнилося 16%; нецікавої роботи – 9%; відсутності перспектив росту – 18%; незадовільного рівня компенсації трудових витрат – 21%; інші причини – 3%.

а) визначити, яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили з заводу внаслідок різних причин.

б) проаналізувати плинність кадрів, зробити висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналу на підприємстві.

Рекомендації до виконання завдання 3.8:

Оборот з прийому = (прийнято на роботу впродовж року) / (середньооблікова кількість працівників за рік) = (55 осіб + 4 особи + 29 осіб + 248 осіб) / 2842 особи = 336 осіб / 2842 особи = 0,118 = 11,8%.

Оборот за звільненням = (звільнилось упродовж року) / (середньооблікова кількість працівників за рік) = (11 осіб + 23 особи + 235 осіб + 19 осіб) / 2842 особи = 288 осіб / 2842 особи = 0,101 = 10,1%.

Показник змінюваності кадрів = (менша величина з числа прийнятих або звільнених працівників упродовж року) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) = 288 осіб / 2842 особи = 0,101 = 10,1%.

Показник плинності кадрів = (((звільнилося впродовж року за власним бажанням без поважних причин) + (звільнилося впродовж року за прогули та інші порушення трудової дисципліни)) / (середньооблікова кількість працівників за рік)) * 100% = ((235 осіб + 19 осіб) / 2842 особи) * 100% = 8,94%.

Показник сталості персоналу = (кількість працівників, що перебували в списках підприємства весь рік) / (середньооблікова кількість працівників за рік) * 100% = ((обліковий склад на початок року) – (особи, що перебували в списках організації на початок календарного року, та звільнилося впродовж цього року)) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) * 100% = (2831 особа – (288 осіб – 35 осіб)) / 2842 особи * 100% = 2578 осіб / 2842 особи * 100% = 90,71%.

Задача 3.9

У зв'язку із сезонним підвищенням попиту на продукцію в організації заплановано додатково підібрати з використанням аутстафінгових технологій 26 осіб. Планується залучити на 8 місяців 6 осіб з місячною заробітною платою

2,2 тис. грн., 6 осіб – 2,55 тис. грн., 7 осіб – 2,85 тис. грн., 4 особи – 3,51 тис. грн. й на 6 місяців 2 особи з місячною заробітною платою 3,85 тис. грн., 1 особу – 4,25 тис. грн. Комісійні, які отримує аутстафінгова агенція за надання послуг з аутстафінгу, диференціюються залежно від заробітної плати фахівця. Якщо місячна заробітна плата менше 2,5 тис. грн., комісійні складають 8% місячної заробітної плати співробітника, за виведення зі штату фахівців з місячною заробітною платою від 2,5 до 4 тис. грн. комісійні складають 6% місячної заробітної плати, працівників з місячною заробітною платою понад 4 тис. грн. – 2,8%.

Визначити:

1. Суму витрат компанії на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології.

2. Пояснити різницю в поняттях «аутстафінг» та «аутсорсінг».

Тестові завдання до теми № 3:

1. Перевагою звернення до кадрових служб є:

- а. значні витрати;
- б. швидка адаптація;
- в. обмеженість вибору;
- г. великий вибір кандидатів.

2. Набір персоналу не являє собою:

- а. турботу про забезпечення складу організації необхідними службовцями;
- б. створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності;
- в. залучення ймовірних працівників в організацію з метою подальшого відбору;
- г. пошук працівників, що становлять трудовий потенціал підприємства;

3. Звернення до аутсорсингу персоналу є актуальним:

- а. для переманювання кращих працівників з інших підприємств;
- б. у разі ротації на підприємстві;
- в. коли потрібно виконати певний обсяг роботи;
- г. коли очікують величезний наплив претендентів.

4. Основним недоліком внутрішніх джерел залучення персоналу є

- а. поява напруги і суперництва в колективі;
- б. керованість процесу;
- в. непрозорість процесу;
- г. неможливість планування процесу.

5. На етапі набору:

- а. формується кадровий потенціал;
- б. виникає проблема оптимального співвідношення кількості нових співробітників і тих, які вже працюють у компанії;
- в. здійснюється ефективно використання кадрів;
- г. складаються певні традиції.

6. Не існують такі джерела набору, як:

- а. Зовнішні; б. внутрішні; в. ЗМІ; г. Адаптаційні

7. Кваліфікаційні вимоги до працівника визначаються:

- а. посадовою інструкцією; в. колективним договором;

- б. тарифно-кваліфікаційним довідником; г. статутом підприємства.
8. До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду не належать:
а. адаптація; в. суміщення професій;
б. внутрішній конкурс; г. ротація.
9. До зовнішніх джерел залучення кандидатів на посаду НЕ відносяться:
а курси навчання в організації; в. центри зайнятості;
б. списки очікування; г. пошук через ЗМІ.
10. Яка існує послідовність найму на роботу працівника;
А. добір-набір-відбір-найм; в. відбір-набір-підбір-найм;
Б. набір-підбір-відбір-найм; г. підбір-відбір-набір-найм.
11. Інформація про умови конкурсу на вакантні посади розміщується в засобах масової інформації не пізніше як за:
а. 1 місяць; б. 2 місяці; в. 20 днів; г. 15 днів.
12. Послідовність етапів відбору та оцінка кандидатів на посаду має вигляд:
а. резюме-інтерв'ю-тестування-рішення про найм;
б. інтерв'ю-тестування-вивчення автобіографії-найм;
г. резюме-найм-вивчення автобіографії;
д. тестування -інтерв'ю-резюме -найм.
13. Трудові договори можуть закріплюватися в таких варіантах, окрім:
а. на невизначений термін;
б. певний термін, не більше 5 років;
в. певний термін, що закінчується в разі вагітності;
г. під час виконання будівництва дитячого будинку.
14. Ким НЕ повинна погоджуватися (підписуватися) посадова інструкція:
а працівником; б. керівником; в. профспілкою;
15. Документ, що описує послідовність виконання операцій з управління персоналом із зазначенням виконавців, називається:
а. посадова інструкція; в. професіограма;
б. технологічна карта; г. оперограма.
16. Як перекладається з латинської „адаптація”:
а. використовувати; б. пристосовуватися; в. планувати; г змінюватися.
17. Трудова адаптація працівників – це:
а. входження особистості в нову предметно-матеріальну та соціальну сферу;
б. пристосування працівника до оточуючого середовища;
в. процес знайомства працівника з трудовим колективом;
г. поступове набуття навичок з нового виду діяльності.
18. Відбір – це:
а. всебічне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і визначення кращих із них;
б. рішення про відповідність кандидата на визначену посаду керівником підприємства;
в. процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації;

г. процес створення бази даних працівників необхідної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі.

19. Які риси характеру повинні бути притаманні менеджеру з персоналу:

а. впевненість у собі, особиста порядність, повага до інших.

б. особиста порядність, навички командної роботи, продуктивність.

в. навички командної роботи, цілеспрямованість, комунікабельність.

г. вміння організувати роботу інших, комунікабельність та самоствердження.

20. Трудовий стаж — це:

а. загальна тривалість трудової діяльності людини.

б. тривалість роботи та іншої діяльності, яка на підставі закону прирівнюється до роботи.

в. тривалість роботи в одній організації чи на одній посаді.

г. завершення ділової кар'єри.

Література: основна: 1, 2, 7; додаткова: 2, 3, 10.

ТЕМА № 4 ПРОЦЕС РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Мета: ознайомити студентів з основними засадами управління процесом розвитку персоналу, плануванням та управлінням службовою кар'єрою працівників, їх підготовкою та перепідготовкою.

Основні поняття

Кар'єра (від італ. *carriera* – життєвий шлях, біг) – успішне (деякі автори наголошують на швидкому) просування особистості в будь-якій сфері діяльності з метою визнання, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей.

Професійна кар'єра – підвищення знань, вмінь, навичок. Може проходити по лінії спеціалізації (поглиблення в одній сфері, обраній на початку професійного шляху) або транспрофесіаналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – траєкторія руху персоналу в одній організації (спеціальності).

Знання – сукупність понять, теоретичних побудов і уявлень, які працівник здатен впевнено та самостійно використовувати для виконання поставленої мети.

Уміння (вміння) – це заснована на знаннях готовність людини виконувати різну роботу. Уміння неможливі без знань і формуються лише на їх основі.

Навички – це автоматизовані вміння. Вони здійснюються без участі свідомості, але під її контролем. Наприклад, коли пишемо літеру «а», не замислюємося над тим, як її написати. Однак коли виникає потреба написати її якимось іншим шрифтом або просто красиво написати, ми починаємо думати, як це зробити, тобто діємо за навичкою.

Резерв кадрів – це частина персоналу, яка проходить планову підготовку для можливості зайняти суміжні робочі місця вищої кваліфікації.

Питання до міні-дискусій:

1. Необхідність і перспективність професійного розвитку персоналу.
2. Сучасні моделі кар'єрного розвитку персоналу.
3. Інвестування у людину та його ефективність.

Завдання до виконання

Задача 4.1

Визначити необхідну кількість працівників для здійснення операцій з видачі та обслуговування платіжних карток за зарплатними проектами у банку ПАТ «Альфа+» на основі наступних вихідних даних:

Таблиця 4.1

Норма часу на виконання робіт ПАТ «Альфа+», хв.

№	Організаційно-управлінські види робіт	Норма часу на виконання робіт/ операцій, хв.
1.	Укладення угоди за зарплатним проектом	1750
2.	Оформлення документів установленого зразка на придбання картки, видача картки з ПН-конвертом клієнту та ін., на одну платіжну картку	25
3.	Операції з обслуговування індивідуальних карток (ведення карткових рахунків), на одну платіжну картку в місяць	15

У наступному році планується укласти угоди за зарплатними проектами з трьома підприємствами. Кількість співробітників першого – ПАТ «Консоль» становить 1410 осіб, на ПАТ «Оліяжир» працює – 955 осіб. Структура робочої сили останнього – ПАТ «Автоматика» наведена в таблиці 4.2

Таблиця 4.2

Динаміка робочої сили ПАТ «Автоматика»

Категорія	Період				
	2010р	2011р	2012р.	2013р	2014р.
Виробничий персонал	505	511	515	?	601
Невиробничий персонал	48	49	?	51	52
Адміністративний персонал	?	54	55	52	67
Усього	605	?	624	607	?
Частка адміністративного персоналу, %	?	?	?	?	?

З ПАТ «Консоль» планується укласти договір – у квітні, з «Оліяжир» – у травні, з ПАТ «Автоматика» – у липні.

Кількість карткових рахунків, які обслуговувались за зарплатними проектами на кінець поточного року, дорівнювала 9836. Річний фонд часу одного працівника ПАТ «Альфа+» складає 1920 год.

6. Група фахівців і керівників, що готуються до роботи у нових напрямках (при диверсифікованості виробництва, розробці нових товарів і технологій), являє собою:

- а) оперативний резерв кадрів;
- б) резерв функціонування;
- в) стратегічний резерв кадрів;
- г) резерв розвитку.

7. Заснована на знаннях готовність людини виконувати різну роботу – це:

- а) навички;
- б) компетенція;
- в) знання;
- г) уміння.

8. Послідовна зміна стадій розвитку працівника в одній організації – це кар'єра:

- а) професійна;
- б) внутрішньоорганізаційна;
- в) ділова;
- г) спеціалізована.

9. До основних причин навчання працівника не належить:

- а) зміна посади;
- б) зміна виробничого процесу;
- в) зниження відповідальності;
- г) зниженні кваліфікації.

10. Здобуття освіти (на відмінну від навчання):

- а) спрямоване на розвиток навичок і вміння, які необхідні в організації;
- б) спрямоване на розвиток у певній галузі знань;
- в) спрямоване на підвищення відповідальності;
- г) спрямоване на підвищення компетенції.

11. Модель «кар'єри-змія» передбачає:

- а) тільки горизонтальне переміщення;
- б) стрімке переміщення завдяки успішній реалізації проекту;
- в) горизонтально-вертикальне переміщення;
- г) відцентрове переміщення.

12. Що таке процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітником організації?

- а) професійне навчання;
- б) професійний розвиток.
- в) професійна освіта;
- г) ротація.

13. Складіть схему складових професійного розвитку персоналу: 1 – підвищення кваліфікації; 2 – первинна професійна підготовка; 3 – професійне навчання; 4 – професійний розвиток:

- а) 1, 2, 3, 4;
- б) 2, 3, 4, 1;
- в) 4, 3, 2, 1;
- г) 3, 2, 1, 4.

14. Який метод навчання є найбільш близьким до реальної професійної діяльності?

- а) ділові ігри;
- б) кейси;
- в) лекція;
- г) інструктаж.

15. До якої моделі кар'єри можна віднести таку залежність «майстер – начальник дільниці – зам.директора – керівник підприємства – пенсіонер»:

- а) кар'єра „дробина”;
- б) кар'єра „трамплін”;
- в) кар'єра „від об'єкта”;
- г) кар'єра „змія”.

16. В якій послідовності здійснюється процес підготовки резерву персоналу в організації? 1 – визначення вимог до керівника; 2 – визначення ключових посад в компанії; 3 – призначення на посаду; 4 – адаптація; 5 – підбір кандидатів до резерву:

- а) 1, 2, 3, 4, 5;
- б) 2, 1, 5, 3, 4;
- в) 5, 1, 2, 3, 4;
- г) 1, 2, 5, 4, 3.

17. Який метод професійного навчання включає аналіз і групове обговорення конкретної ситуації?

а) кейси; б) ділові ігри; в) лекція; г) інструктаж.

18. Індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією, являє собою:

а) професійну кар'єру; б) професійне зростання;
в) динамічність кар'єри; г) просування за службою.

19. Навчання після одержання працівниками основної освіти – це :

а) підвищення кваліфікації; б) перепідготовка персоналу;
в) ротація персоналу; г) первинна професійна підготовка.

20. Яка кількість претендентів існує на кожну посаду в резерві

а) один кандидат; в) не менше трьох кандидатів;
б) не менше двох кандидатів; г) не встановлено.

Література: основна: 1, 2, 3; додаткова: 1,2, 8.

ТЕМА № 5 РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Мета: ознайомити студентів з основними засадами корпоративної культури та її вплив на управління процесом розвитку персоналом.

Основні поняття

Корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

Корпоративний дух – ставлення до мети фірми як до власної, відчуття належності до неї. Корпоративний дух виховується через залучення працівників до справ фірми, управління нею.

Питання до міні-дискусій:

1. Досвід іноземних компаній в реалізації корпоративної культури.
2. Організаційний і самоорганізаційний аспекти корпоративної культури.
3. Класифікації типів корпоративної культури: креативний підхід.
4. Взаємозв'язок корпоративної культури і зовнішньої політики організації.
5. Взаємозв'язок стилю управління керівника і корпоративної культури організації.

Розрахунково-ситуаційне завдання

Завдання 5.1 Ділова гра "Мотивація персоналу"

Мета ділової гри полягає в розвитку здібностей в області аналізу джерел виникнення проблем із метою правильної і своєчасної мотивації співробітників, вирішення конфліктних ситуацій і підвищення ефективності роботи співробітників.

Алгоритм гри.

Студентам пропонується поділитися на групи по 4 – 5 осіб та проаналізувати запропоновані ситуації, а саме обґрунтувати причини

виникнення необхідності керуючих дій і запропонуєте способи мотивації співробітників з метою усунення конфліктної ситуації з максимальною користю для фірми.

Аналіз ситуацій слід проводити за запропонованою далі схемою мотиваційного процесу.

На кожну ситуацію студентам надається 10 – 15 хвилин для опрацювання, потім робиться співставлення результатів різних груп та загальний аналіз та оцінка ситуації під керівництвом викладача.

Ситуації.

1. Цінного фахівця з маркетингу переманює конкурент.

2. Організація знаходиться на початковій стадії формування колективу. Люди насилу "притираються" один до одного. Відбувається багато розбіжностей.

3. Відділ-переможець внутрішньофірмового змагання минулого року в новому році зайняв передостаннє місце.

4. У плановому відділі утретє виникають гучні сварки між співробітниками.

5. З офісу генерального директора походить витік інформації конкурентів.

6. У організації працюють переважно жінки, міжособистісні стосунки напружені.

7. Молоді співробітники постійно беруть участь у проектах НДР на стороні.

8. На адресу керівництва корпорації постійно поступають анонімки на генерального директора.

9. Працівники крупної корпорації опираються злиттю з іншою крупною компанією.

10. Досвідчений (10 років стажу роботи) фахівець став гірше виконувати завдання.

Схема мотиваційного процесу.

1. Аналіз ситуації:

місце ситуації, що склалася (фірма, робоче місце);

учасники ситуації (взаємозв'язки, кандидатури, мотивація).

2. Визначення проблеми:

формулювання проблеми;

причини і мотиви.

3. Постановка цілей мотивації.

4. Планування мотивації працівника (працівників):

виявлення потреб працівників; визначення ієрархії потреб; аналіз зміни потреб.

5. Здійснення мотивації:

створення умов, що відповідають потребам;

забезпечення винагороди за результати;

створення впевненості в можливості досягнення мети;

створення враження від цінності винагороди.

6. Управління мотивацією:

контроль за ходом мотиваційного процесу;

порівняння отриманих результатів з потрібними;
коректування стимулів.

Завдання 5.2

Кандидат - приваблива молода жінка, яка розглядається посаду інженера-стажиста в компанії , де вже працюють п'ять таких стажистів , всі молоді чоловіки . За освітою вона цілком підходить для цієї посади, але ви розумієте, що її присутність буде сильним відволікаючим моментом серед чоловічого колективу.

Ваші дії? Яким чином ви можете обговорити з нею цю проблему, не порушуючи при цьому трудового законодавства?

Завдання 5.3

Кандидат - молода людина, яка розглядається на заміщення посади вихователя в молодіжному клубі , організованому місцевим органом влади. Він володіє відповідною кваліфікацією , і ви б хотіли запропонувати йому цю посаду, але вас турбує, що зовнішній вигляд (сережки, каблучки , шовковий шарф і т.п.) може викликати глузування з боку найбільш агресивних підлітків , з якими йому доведеться працювати.

Ваші дії? Як можна, не образивши його , обговорити з кандидатом цю проблему?

Завдання 5.4

Кандидат , чий одяг видає в ньому прихильника ортодоксального іудаїзму, подав заяву на заміщення посади керівника робочої групи. Кандидату доведеться працювати в тісному контакті з членами групи , деякі з яких сповідують мусульманство, і, швидше за все , їм доведеться обідати в одній їдальні. Ви хочете запитати у кандидата , чи не виникнуть із за цього будь-які проблеми .

Ваші дії ? Як можна коректно поставити таке питання і провести бесіду ?

Завдання 5.5

Кандидат - жінка зрілого віку. Вона подала заяву на роботу, де всі її майбутні колеги, включаючи начальника і старшого менеджера, принаймні, на 20 років молодший за неї. Ви б хотіли взяти цю жінку на роботу, але вам необхідно дізнатися, чи не виникнуть у неї проблеми через різницю у віці.

Ваші дії? Як поставити їй таке питання?

Завдання 5.6

Кандидат - вагітна молода жінка, фахівець високої кваліфікації. Ви хотіли б взяти її на роботу, але вам потрібно дізнатися її плани з приводу декретної відпустки, його термінів і т.д.

Ваші дії? Як коректно задати їй це питання?

Завдання 5.7

Групову згуртованість - надзвичайно важливий параметр, що показує ступінь інтеграції групи, її згуртованість в єдине ціле, - можна визначити не тільки шляхом розрахунку відповідних соціометричних індексів. Значно простіше зробити це за допомогою методики, що складається з 5 запитань з декількома варіантами відповідей на кожне.

Відповіді кодуються в балах згідно з наведеними у дужках значенням (максимальна сума : +19 балів, мінімальна : -5).

1. Як би ви оцінили свою приналежність до групи?
2. Відчуваю себе її членом, частиною колективу (5).
3. Беру участь у більшості видів діяльності (4).
4. Беру участь в одних видах діяльності і не беру участь в інших (3).
5. Не відчуваю, що є членом групи (2).
 6. Живу і існую окремо від неї (1).
 7. Не знаю, важко відповісти (1).
 8. Перейшли б ви в іншу групу, якби випала така можливість (без зміни інших умов)?
 9. Так, дуже хотів би перейти (1).
 10. Швидше перейшов би, ніж залишився (2).
 11. Не бачу ніякої різниці (3).
 12. Швидше за все залишився б у своїй групі (4).
 13. Дуже хотів би залишитися в своїй групі (5).
 14. Не знаю, важко сказати (1).
 15. Які взаємини між членами вашої групи?
 16. Краще, ніж у більшості колективів (3).
 17. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2).
 18. Гірше, ніж у більшості класів (1).
 19. Не знаю, важко сказати (1).
 20. Які у вас взаємини з керівництвом?
 21. Краще, ніж у більшості колективів (3).
 22. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2).
 23. Гірше, ніж у більшості колективів (1).
 24. Не знаю. (1)
 25. Яке ставлення до справи (навчання і т. п.) У вашому колективі?
 26. Краще, ніж у більшості колективів (3).
 27. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2).
 28. Гірше, ніж у більшості колективів (1).
 29. Не знаю (1).

Рівні групової згуртованості

1. 15,1 балів і вище - висока ;
2. 11,6 - 15 бали - вище середньої ;
3. 7- 11,5 - середня ;
4. 4 - 6,9 - нижче середньої;
5. 4 і нижче - низька .

Тестові завдання до теми №5:

1. Згідно з ієрархічною теорією потреб людини в останню чергу реалізуються потреби:

- а) фізіологічні;
- б) соціальні та власної безпеки;
- в) самореалізації та самоактуалізації;
- г) поваги з боку суспільства

2. Визначальним в японській етиці ділових відносин є такий принцип:

- а) атмосфера співпраці;
- б) небажання скривдити співрозмовника відмовою;
- в) однаковий статус представництва обох сторін;
- г) встановлення неформальних особистих контактів.

3. Комплексне оцінювання організації, що характеризує її спеціалізацію, організаційно-технічний рівень, систему управління та організаційну культуру, - це:

- а) місія;
- б) цілі;
- в) імідж організації;
- г) профіль організації.

4. Зазначте форми оплати праці, які мають першорядне значення у цілісній системі винагород працівників:

- а) доплата за стаж роботи;
- б) базова оплата праці, яка встановлюється за результатами оцінювання робочих місць і визначається насамперед ринковими факторами;
- в) відпустки, пенсії, виплати у зв'язку з безробіттям;
- г) оплата термінових викликів на роботу, надурочні, вихід в іншу зміну.

5. Топ-менеджмент – це:

- а) лінійний менеджмент;
- б) стратегія;
- в) вищий (генеральний менеджмент);
- г) операційний менеджмент.

6. Сила тяжіння до колективу його членів, можливість їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї – це:

- а) мобільність колективу;
- б) згуртованість колективу;
- в) компетентність колективу;
- г) стабільність колективу.

7. Стадією формування згуртованої групи, за якої група є здатною до прийняття колективних рішень є:

- а) прийняття членами групи один одного;
- б) розвиток комунікацій;
- в) формування групової солідарності;
- г) прагнення до максимізації групового успіху.

8. Відносно постійна система поведінки згідно з установленим еталоном – це:

- а) норма поведінки;

- б) роль;
- в) система цінностей;
- г) статус.

9. Ролі працівників у колективі поділяють на такі групи:

- а) виробничі та соціальні;
- б) особистісні та групові;
- в) особистісні та міжособистісні;
- г) виробничі та міжособистісні.

10. Процес удосконалення форм, способів і умов життєдіяльності працівників на основі змін у їх розвитку, соціальній сфері, оплаті праці – це:

- а) психологічний розвиток колективу;
- б) духовний розвиток колективу;
- в) соціальний розвиток колективу;
- г) культурний розвиток колективу.

Література: 3, 4, 5.

ТЕМА № 6 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Мета: студенти повинні засвоїти основні методи оцінки професійної підготовки працівників фірми, способи і методи здійснення атестаційної оцінки і аналіз отриманих результатів.

Основні поняття

Оцінка персоналу – результат співвідношення, порівняння характеристик працівника з еталонними (результати праці, особові якості, якими вони повинні бути тощо).

Атестація – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей.

Найбільш поширені **критерії оцінки** персоналу:

- професійні – це характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду людини, її кваліфікації, результатів праці;
- ділові – характеризують організованість, відповідальність, ініціативну, заповзятливість, ефективність діяльності персоналу;
- морально-психологічні – розкривають такі особливості людини, як здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психічна стійкість;
- інтегральні – це характеристики, які утворюються на основі цілої низки інших властивих людині якостей і свідчать про її авторитет, стан здоров'я, загальну культуру, мислення.

Питання до міні-дискусій:

1. Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації.
2. Особливості оцінювання спеціалістів і керівників підприємства.

3. Сучасні методи атестації трудових кадрів.
4. Нетрадиційні методи атестації персоналу.

Розрахунково-ситуаційне завдання

Задача 6.1

Виконати діагностику стратегічного плану підприємства реформування за рахунок проведення організаційно-технічних заходів згідно таких даних:

- річний обсяг виробництва за звітними даними – 206500 т;
- вартість продукції (обсяг продажу) – 273000 тис. грн.;
- чисельність персоналу – 3800 чол.;
- після проведення організаційних заходів стратегічного плану реформування фірми обсяг продукції в натуральному вираженні збільшується на 6,5%;
- середня оптова ціна виросте на 8,1%;
- скорочення чисельності персоналу складе 120 чол.

Розрахувати:

1. продуктивність праці на підприємстві;
2. підвищення рівня продуктивності праці за рахунок проведення організаційно-технічних заходів на підприємстві.

Рекомендації до виконання завдання 6.1

1. Продуктивність праці – це ефективність труда.

$$\frac{273000000}{3800} = 71842,11 \text{ грн./осіб}$$

2. Чисельність персоналу за планом скоротилася на 120 осіб

$$3800 - 120 = 3680 \text{ осіб}$$

3. Обсяг виробництва збільшився на 6,5%

$$206500 * 1,065 = 219923 \text{ т.}$$

4. Ціна у плановому році складе:

$$Ц = \frac{273000}{206500} = 1322 \text{ тис. грн / т.}$$

5. Ціна (фактично) продукції збільшилася на 8,5% і складе:

$$Ц = 1322 * 1,081 = 1429,08 \text{ грн./т.}$$

6. Вартість продукції складе:

$$1429,08 * 219923 = 315457551,2 \text{ грн.}$$

Продуктивність праці за фактом складе:

$$315457551,2 / 3680 = 85722,2 \text{ грн./осіб.}$$

Приріст продуктивності праці складе

$$\Delta = \frac{85722,2}{71842,11} * 100\% = 119,3\%$$

Відповідь: таким чином, заходи, що передбачені стратегічним планом призведуть до збільшення продуктивності праці на 19,3%.

Задача 6.2

Протягом і-місяця 2011 року (середня тривалість робочого дня 8,1 години) та 980 робочих місць підприємство відпрацювало $(17+i)$ днів для і-місяця 2011 року, а кількість людино-днів була наступною:

- у першій зміні – $(20500+n)$;
- у другій – $(18500+n)$;
- у третій – $(6000+n)$ людино-днів.

Неявки склали 2850 людино-днів, у тому числі відпустки – 1350, святкові та вихідні – 6500 людино-днів. За місяць відпрацьовано 351000 людино-днів.

Визначити:

- фонд робочого часу та основні показники його використання;
- середньоспискову чисельність робітників;
- середню фактичну тривалість робочого дня;
- коефіцієнт змінності.

Зробити висновки.

Рекомендації до виконання завдання 6.2

Рішення

n-дорівнює 0

1.Визначити календарний фонд часу: сума людино-днів явок та неявок всіх робітників за звітний період:

$$20500+18500+6000+2850+6500=54350 \text{ людино-днів.}$$

Розрахуємо табельний фонд часу (з календарного фонду часу вирахуємо число людино-днів святкових та вихідних)

$$54350-6500=47850 \text{ людино-днів.}$$

Максимально можливий фонд часу менше табельного фонду часу за рахунок числа людино-днів у зв'язку з відпустками:

$$47850-1350=46500 \text{ людино-днів.}$$

Фактично відпрацьований час дорівнює:

$$20500+18500+6000 = 45000 \text{ людино-годин}$$

Коефіцієнт використання календарного фонду часу дорівнює:

$$\frac{45000}{54350} = 0,828(82,8\%)$$

Коефіцієнт використання табельного фонду часу складає:

$$\frac{45000}{47850} = 0,940(94,0\%)$$

Коефіцієнт використання максимально можливого фонду часу дорівнює:
 $45000/46500=0,968$ (96,8%).

Таким чином, підприємство недовикористовує робочий час на 3,2% (100%-96,8%).

2.Для розрахунку середньоспискової чисельності робітників необхідно календарний фонд часу поділити на кількість календарних днів періода (місяця). Для аналізу було взята кількість днів жовтня 2011 року, тобто 31 день.

$$\frac{54350}{31} = 1753 \text{ людини}$$

Для розрахунку середньо фактичної тривалості робочого дня кількість відпрацьованих людино-годин потрібно поділити на кількість відпрацьованих людино-днів.

$$\frac{351000}{(20500+18500+6000)} = 7,79 \text{ часа}$$

Коефіцієнт використання тривалості робочого дня складає:

$$\frac{7,79}{8,1} = 0,962(96,2\%)$$

Таким чином, фонд робочого часу використовується на 96,2%.

1. Підприємство встановило змінний режим – 1, 2, 3 зміни. Але не всі зміни використовують робочий час повністю, тобто відбувається фактична втрата робочого часу. Для того щоб розрахувати число змін, відпрацьованих з повною загрузкою, визначимо коефіцієнт змінності. Він розраховується, як відношення суми відпрацьованих людино-годин всіх змін до числа людино-годин в найбільш завантаженій зміні:

$$\frac{(20500+18500+6000)}{20500} = 2,20$$

Коефіцієнт використання змінного режиму – це відношення коефіцієнта змінності до загального числа змін:

$$\frac{2,20}{3} = 0,733(73,3\%)$$

Таким чином, загрузка змін не є рівномірною.

В цілому, якщо впровадити заходи щодо зменшення затримок, покращення користування фондами часу, підвищити показники змінності, тоді підприємство зможе значно покращити техніко-економічні показники своєї діяльності.

Завдання 6.3

Діяльність заводу ПАТ «СВІТ» за період 2008 р.-2012 р. наведена у таблиці і має наступний вигляд:

Період	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Чисельність персоналу	308	311	318	327	300
Обсяг реалізації в млн. грн.	5,8	5,92	6,1	6,3	5,98
Обсяг витрат на робочу силу в млн. грн.	1,06	1,085	1,09	2,01	1,05
Число продуктивних годин у тис.	418,82 1	422,10	427,80	432,412	418,10 1
Витрати заводу по сплаті податків державним і місцевими органами від об'єму витрат	25%	25%	25%	25,5%	25%

Крім того, служба управління персоналом заводу складається з окремих функціональних підсистем. Службу очолює директор з персоналу, у якого є помічник. Фактична чисельність окремих підсистем служби персоналу становить: найму, відбору та обліку персоналу – 3 осіб; розвитку персоналу – 4 особи; планування і маркетингу персоналу – 5 осіб; заробітної праці та

мотивації – 4 осіб; соціально-трудовах відносин – 3 особи; соціальної інфраструктури – 2 осіб; юридичних послуг – 2 особи; умов праці – 1 осіб.

Завдання:

1.Зробити загальний висновок про ефективність роботи заводу «СВІТ» за останні 5 років у відношенні витрат на персонал, а саме:

- а) визначити частку витрати на робочу силу в обсязі реалізації продукції;
- б) визначити витрати на одну продуктивну годину;
- в) визначити розмір податків державним і місцевим органам в абсолютних розмірах по роках (розрахункові дані звести в таблицю).

2. Визначити відповідність чисельності служби персоналу світовим взірцям.

Рекомендації до виконання завдання 6.3

Рішення:

1.Замовним таблицю

Період	2008р	2009р	2010р	2011р	2012р
Визначити частку витрати на робочу силу в обсязі реалізації продукції	18%	18%	18%	32%	18%
Визначити витрати на одну продуктивна годину	2,53	2,57	2,55	4,65	2,51
Визначити розмір податків державним і місцевим органам в абсолютних розмірах	1,45	1,48	1,53	1,61	1,50

2.Визначимо загальну чисельність працівників служби персоналу заводу:

$$\text{Чсп} = 1+1+3+4+5+4+3+2+2+1 = 26 \text{ особа.}$$

Розрахуємо питому вагу працівників служби персоналу у загальній чисельності працівників машинобудівного заводу:

$$\text{ПВсп} = (26 \text{ осіб} / 300 \text{ осіб}) * 100\% = 8,7\%.$$

Розрахуємо норму обслуговування:

$\text{НОсп} = 300 \text{ осіб} / 26 \text{ особа} \approx 12 \text{ осіб.}$ Тобто, на 12 працівників припадає 1 працівник служби персоналу. Порівняємо отримані дані зі світовими взірцями: у США на 100 працівників припадає 1 працівник служби персоналу; у Німеччині та Франції на 130-150 працівників припадає 1 працівник служби персоналу; у Японії на 100 працівників припадає 2,7 працівника служби персоналу. Очевидно, що чисельність служби персоналу відповідає нормативам у США, Німеччині та Франції, проте даний показник не відповідає нормативам Японії.

Завдання 6.4

Складіть професіограму і психограму для спеціалістів обраного Вами фаху: директор (керівник) туристичної фірми, екскурсовод, менеджер туристичної індустрії, менеджер відділу реєстрації та поселення та ін. (на вибір студента). Результати роботи оформляють у вигляді таблиць. Структура професіограми запропонована у таблиці 6.1

Таблиця 6.1

Структура професіограми

№	Розділ	Зміст розділу
1.	Відомості про професію	Загальні відомості про професію, зміни відбулись з розвитком НТП, перспективи розвитку професії.
2.	Процес праці	Характеристика процесу праці, сфера діяльності і вид праці, продукція, знаряддя праці, основні виробничі операції, професійні обов'язки, робоче місце, робоча поза.
3.	Санітарно-гігієнічні умови праці	Робота в приміщенні або на повітрі, шум, вібрація, освітлення, температура, режим праці і відпочинку, монотонність і темп праці, можливості виробничих травм, професійні захворювання, медичні послуги, пільги і компенсації.
4.	Психофізіологічні вимоги до працівника	Вимоги до особливостей сприйняття, уваги, пам'яті; вимоги до емоційно-вольових якостей людини; вимоги до ділових якостей.
5.	Професійні знання і навички	Перелік необхідних знань, умінь та навичок.
6.	Вимоги до професійної підготовки	Форми, методи і терміни професійного навчання, перспектива професійного росту.

Рекомендації до виконання завдання 6.4

Професіограма – це перелік та опис загальнотрудових і спеціальних умінь та навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності.

Будь-яка професіограма складається з двох частин: психологічної професіограми як опису самої трудової діяльності і психограми як опису вимог до психіки людини певної професії, виду діяльності.

Психограма містить насамперед перелік необхідних здатностей і здібностей людини. Зрозуміло, що для менеджера важливими психічними якостями є організаційні та комунікаційні здібності. При складанні професіограми не треба дублювати інші нормативні документи, які визначають рівень кваліфікації спеціаліста. Професіограма має прогностичний характер, за її допомогою скоріше визначають здатність до самоудосконалення, до успішної діяльності на новому робочому місці.

Дослідження показують, що найважчим є складання психограми. При складанні психограми важливу роль відіграють методи спостереження, опитування, бесіди, консультації

Завдання 6.5

Скласти 2 документи:

1. Професіограму;
2. Контракт.

Перелік назв посад ,згідно якій потрібно скласти посадову інструкцію та визначити код ДКХП

1. Начальник (завідувач) структурного підрозділу медичного закладу
2. Каландрувальник (електротехнічне виробництво)
3. Фарбувальник матеріалів для іграшок
4. Інженер служби ліній енергопідприємства
5. Фарбувальник матеріалів для іграшок
6. Апаратник виробництва альбуміну
7. Апаратник виробництва бульйонних кубиків
8. Лікар-рентгенолог
9. Інженер з підготовки кадрів
10. Лікар-статистик
11. Апаратник виробництва мастила
12. Фахівець із стандартизації, сертифікації та якості
13. Апаратник виробництва технічної продукції
14. Варник харчової сировини та продуктів (виробництво м'ясних та рибних продуктів)
15. Лікар - судово-психіатричний експерт
16. Вчитель-логопед
17. Штурман-інструктор
18. Аудитор
19. Економіст з праці
20. Економіст обчислювального (інформаційно-обчислювального) центру
21. Керуючий агентством (страховим, торговельним, нерухомості, рекламним і т. ін.)
22. Менеджер (управитель) у видавничій діяльності
23. Інженер з радіаційної безпеки
24. Хімік
25. Інженер-програміст
26. Інженер з проектно-кошторисної роботи
27. Агент з передачі вантажу на прикордонній станції (пункті)
28. Організатор із збуту
29. Товарознавець
30. Ревізор комерційний

Тестові завдання до теми № 6:

1. Оцінювання результатів виконавчої праці включає
 - а. Кількість часу затраченого підлеглими на виконання поставлених завдань
 - б. Кількість виробничого травматизму та порушень організації виробництва
 - в. Кількість винаходів та відкриттів
 - г. Кількість зауважень та скарг на роботу
2. Оцінювання результатів управлінської праці включає
 - а. Кількість продукції виробленої за час виконання функціональних обов'язків
 - б. Кількість порушень трудової дисципліни
 - в. Якість виконання функціональних обов'язків

г. Обсяг виконання функціональних обов'язків

3. Коефіцієнт компетентності особи є

а. емпіричним

б. прагматичним

в. екстравертивним

г. інвертованим

4. Оцінка персоналу не включає:

а. оцінку результатів роботи;

б. оцінку затрат часу на працю

в. оцінку побічних результатів;

г. капіталізовану вартість .

5. Оцінка персоналу здійснюється не для:

а. отримання інформації;

б. встановлення зворотного зв'язку;

в. оцінювання об'єкта оцінки;

г. оцінювання суб'єкту оцінки .

6. Assessment Center:

а. це імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників ;

б. це корпоративна гра в пейнтбол;

в. це операція з лінійним однонаправленим списком, для забезпечення та раціонування якого-небудь показника на перший;

г. це дозволяє мінімізувати марнотратство пам'яті на організацію оцінки персоналу.

7. Різниця між оцінкою та атестацією:

а. полягає у використанні критерію штрафу для отримання оптимальної дисципліни

б. отримання виграшу в середньому часу очікування для деякого класу спеціальностей;

в. формалізованість процесу ;

г. робота системи оцінювання при атестації є стаціонарною.

7. Що являє собою сукупність знань, навичок і здібностей, що проявляються в поведінці і забезпечують успіх людини на певній професійній позиції:

а. спеціалізація;

б. професія;

в. кваліфікація;

г. компетенція.

8. Який з перелічених видів оцінки персоналу має найвищий рівень надійності:

а. інтерв'ю; б. асистмент-центр;

в. співбесіда; г. тестування.

9. В склад атестаційної комісії НЕ обов'язково повинні входити:

а. керівник;

в. представник профспілки;

б. фахівець, даної галузі;

г. керівник відділу кадрів.

10. Які методи оцінки персоналу сфокусовані на окремому працівникові, засновані на оцінці співробітника керівником і орієнтуються на досягнуті в минулому результати:

а. групові;

в. традиційні;

б. індивідуальні;

г. нетрадиційні.

11. Вимоги, що ставляться діяльністю до виконавця та перелік його найбільш важливих якостей містить:

а. оперограма;

б. кар'єрограма;

в. психограма;

г. професіограма.

12. Атестація працівників буває таких видів:

а. підсумкова, професійна, узагальнююча;

б. підсумкова, проміжна, спеціальна;

- в. узагальнююча, проміжна, професійна;
г. проміжна, кінцева, попередня.
13. Засідання атестаційної комісії проводиться:
а. не менше 2 разів на рік; в. 1 раз на 5 років;
б. 1 раз на рік; г. у разі виникнення необхідності.
14. За допомогою якого методу визначається і реєструється потреба у професійному навчанні?
а. атестація; б. ротація; в. планування; г. конкурс.
15. За допомогою чого виявляється відповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей?
а. атестація; б. анкетування; в. співбесіда; г. тестування.
16. Який вид атестації проводиться 1 раз у 3-5 років?
а. розгорнута; б. нерегулярна; в. проміжна; г. спрощена.
17. За яким методом оцінки персоналу робота людини оцінюється в групі:
а. метод опису; б. метод 360; в. метод комітетів; г. метод інтерв'ю.
18. За яким методом претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення:
а. метод інтерв'ю; б. метод опису; в. метод 360; г. метод комітетів.
19. Сукупність знань, навичок і здібностей, що проявляються в поведінці і забезпечують успіх людини на певній професійній позиції – це:
а. компетенція; в. ділова оцінка персоналу;
б. професіоналізм; г. кваліфікація.
20. Оцінку працівника можна проводити за допомогою:
а. за величиною окладу; в. коліру очей;
б. рівня авторитетності; г. якістю роботи.

Література: основна: 1, 2, 7; додаткова: 2, 3, 6.

ТЕМА № 7 МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИНАГОРОД ПЕРСОНАЛУ

Мета: студенти повинні засвоїти основні методи мотивації та способи стимулювання працівників фірми, вміти наводити приклади; знати процедуру нарахування заробітної плати, перелік обов'язкових податків та зборів, що підлягають утриманню з оплати праці, розуміти структуру мінімальної заробітної плати та прожитого мінімуму.

Основні поняття:

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Доплати – це суми, які виплачуються понад заробітну плату працівникові.

Надбавка – це додаткова виплата працівникам за особливо складні умови роботи, високу кваліфікацію, високоякісні і відповідальні роботи. Розрізняють такі види надбавок: за високу професійну майстерність робітників; за високі

досягнення в праці службовців; за вислугу років; за виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи; за знання й використання в роботі іноземних мов.

Номінальна заробітна плата – це її вираз у кількості одержаних грошових одиниць (папір).

Реальна – її вираз через кількість матеріальних благ і послуг, які може придбати працівник за свою грошову заробітну плату

Тарифна система оплати праці – це сукупність правил, за допомогою яких забезпечується порівняльна оцінка праці, залежно від кваліфікації, умов її виконання, відповідальності, значення галузі та інших факторів, що характеризують якісну сторону праці.

Тарифна ставка – це виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці за одиницю робочого часу.

Питання до міні-дискусій:

1. Які доплати та надбавки, на Вашу думку, слід сплачувати за роботу менеджера (або інша цікава Вам посада).

2. Проаналізуйте динаміку оплати праці за:

- різними регіонами України;
- країнами світу;
- за статтю (чоловіки/ жінки);
- за видами економічної діяльності.

3. Розробити схему посадових окладів (мале підприємство, де працює 6 осіб). Обґрунтувати за видами та запланувати додатковий фонд оплати праці, інші заохочувальні компенсаційні надбавки (за категоріями персоналу).

4. Розглянути кейс 1. Система стимулювання у фірмі «Ніка».

Розрахунково-ситуаційне завдання

Ситуаційна вправа 7.1

За підсумками роботи за рік підприємство виділило для матеріального стимулювання бригади наладчиків 10 тис .грн. У бригаді 5 осіб, бригадир розподілив кошти порівну (по 2000 грн . на кожного), чим викликав велике невдоволення працівників і конфліктну ситуацію в бригаді. Далі представлена характеристика членів бригади:

а) Наймолодший працівник, 20 років. Не одружений, захоплюється спортом, музикою. Відносно кар'єри не визначився. Професію обрав випадково. Отриману роботу намагається виконати добре, але безініціативний, оцінка роботи середня.

б) Молодий робітник, 25 років. Працює за покликанням (робоча династія). Сім'я, маленька дитина. Дуже сильні мотиви вдалої кар'єри, досягнення мети. Ініціативний, повністю віддає себе роботі, оцінка роботи висока. Має велике бажання вчитися, підвищувати кваліфікацію. Його мета - стати віце-президентом, керуючим корпорацією, а в найближчій перспективі - бригадиром.

в) Робочий, 40 років. Сім'я, двоє дітей - студентів. Працює стабільно добре, оцінка роботи висока . До моральних стимулів байдужий , так само як і до кар'єри . Перевага віддає матеріальним стимулам, так як оплачує навчання дітей і приватне лікування дружини , яка страждає хронічним захворюванням . Вільний час проводить на дачі,

г) Бригадир, 43 роки. Пихатий, своєю кар'єрою незадоволений, посаду бригадира вважає, що не відповідає своїм здібностям. Бере активну участь у громадському житті підприємства, роботі клубів, рухів, комітетів, активно самостверджується. Це забирає багато часу, тому результати роботи середні. Розлучений, не відчуває особливих матеріальних труднощів. Регулярно і з великим бажанням підвищує кваліфікацію на курсах. Захоплюється туризмом.

д) Літній працівник (3 роки до пенсії). Великий професійний досвід, знання, навички, незнижуваний фізична активність. Незамінний при консультуванні в складних ситуаціях, але сам фізично не завжди може впоратися з їх вирішенням. Діти , онуки, дружина на пенсії. Головне завдання працівника - спокійно допрацювати до пенсії. Показники роботи середні . Є наставником самого молодого працівника . Захоплюється історією, мемуарами .

ЗАВДАННЯ :

1. Проаналізуйте представлену ситуацію і постарайтеся відповісти на наступні питання .

2. Які мотиваційні вимоги порушені ?

3. Що слід зробити, щоб дозволити створився конфлікт? Як можна попередити появу подібних ситуацій в організації?

Задача 7.1

На державному підприємстві «Укртех» обрано два критерії для розподілу акцій між співробітниками: середньорічна заробітна плата за останні 10 років і стаж роботи на підприємстві. Заплановано випустити 44730 акцій з номінальною вартістю у 1610 грн. Розподілити акції між співробітниками підприємства за даними, поданими у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

з/п	Прізвище, ім'я, по-батькові працівника	Середньорічна заробітна плата за останні 10 років, грн.	Стаж роботи на підприємстві, років
1	Ковтуненко А.О.	28179,2	12
2	Волошенко А.М.	26542,8	16
3	Коваленко М.Д.	24736,4	13
4	Романюк В.П.	22341,6	21
	ін.		

У таблиці подано дані про середньорічну заробітну плату за останні 10 років та стаж роботи на підприємстві лише по чотирьох працівниках і дані по підприємству. Дані для решти працівників не наводяться.

Сума заробітних плат усіх працівників за відпрацьовані ними роки становить 1304487300.

Рекомендації до виконання завдання 7.2

Знаходимо трудовий внесок працівника. Для цього перемножуємо його середньорічну заробітну плату за останні 10 років на стаж роботи на підприємстві.

Ковтуненко А.О. = 28179,2 грн. * 12 = 338150,4 грн.

Волошенко А.М. = 26542,8 грн. * 16 = 424684,8 грн.

Коваленко М.Д. = 24736,4 грн. * 13 = 321573,2 грн.

Романюк В.П. = 22341,6 грн. * 21 = 469173,6 грн.

2. Сума трудових внесків працівників дорівнює сумі заробітних плат усіх працівників за відпрацьовані ними роки (інший спосіб визначення – добуток середньорічної заробітної плати за останні 10 років усіх працівників на стаж роботи на підприємстві усіх працівників), тобто 1304487300 грн.

3. Знаходимо питому вагу індивідуального трудового внеску працівників у загальній сумі трудових внесків:

Ковтуненко А.О. = 338150,4 грн. / 1304487300 грн. = 0,000259.

Волошенко А.М. = 424684,8 грн. / 1304487300 грн. = 0,000326.

Коваленко М.Д. = 321573,2 грн. / 1304487300 грн. = 0,000246.

Романюк В.П. = 469173,6 грн. / 1304487300 грн. = 0,000359.

4. Знаходимо кількість акцій, яку отримає працівник відповідно до трудового внеску (питому вагу індивідуального трудового внеску у загальній сумі перемножити на кількість акцій).

Ковтуненко А.О. = 0,000259 * 44730 акцій = 12 акцій.

Волошенко А.М. = 0,000326 * 44730 акцій = 15 акцій.

Коваленко М.Д. = 0,000246 * 44730 акцій = 11 акцій.

Романюк В.П. = 0,000359 * 44730 акцій = 16 акцій.

5. Знаходимо суму акцій, яку отримає кожен працівник відповідно до їхньої номінальної вартості (кількість акцій, яку отримає працівник відповідно до трудового внеску, перемножити на номінальну вартість акції).

Ковтуненко А.О. = 12 акцій * 1610 грн. = 19320 грн.

Волошенко А.М. = 15 акцій * 1610 грн. = 24150 грн.

Коваленко М.Д. = 11 акцій * 1610 грн. = 17710 грн.

Романюк В.П. = 16 акцій * 1610 грн. = 25760 грн.

Таблиця 7.2

№	Піб	Середньорічн з/пл за останні 10 років, грн.	Стаж роботи на п-ві, років	Трудовий внесок (ст.3* ст.4)	Питома вага індивідуального трудового внеску у загальній сумі (ст.5/ Σ (ст.5))	К-ть акцій, яку отрим. праців. відпов. до труд. внеску (ст.6* 43700)	Сума акцій відповідно до її номінал. вартості (ст.7* 1500)
1	2	3	4	5	6	7	8

1	Ковтун.	28179,2	12	338150,4	0,000259	12	19320
2	Волошен.	26542,8	16	424684,8	0,000326	15	24150
3	Ковален.	24736,4	13	321573,2	0,000246	11	17710
4	Романюк	22341,6	21	469173,6	0,000359	16	25760
	ін.						
	Усього по п-ву		-	1304487300	1,00	44730	72015300

Задача 7.2

Підприємство випускає кілька видів продукції. Вихідні дані, що характеризують роботу підприємства в поточному році приведені в таблиці 7.3.

Таблиця 7.3

Вихідні дані виробу	Програма, тис. шт.	Трудомісткість одного виробу скоригована на виконання норм часу, людино-годин	Ціна одиниці, грн.	Можливе підвищення продуктивності праці в плановому році, %
А	15,0	2,8	9,0	8,0
Б	3,2	3,0	5,0	10,1
В	4,2	3,8	7,3	3,4

У плановому році при незмінній чисельності, за рахунок технічних і організаційних заходів, можливо підвищити продуктивність праці тільки по одному і виробів. Обсяг виробництва виробів, крім того, при виробництві якого буде підвищена продуктивність праці не змінюється. Фонд часу одного працівника – 1 780 людино-годин.

Вибрати варіант підвищення продуктивності праці основних робітників, що забезпечує максимальне збільшення обсягу виробництва на підприємстві.

Визначити чисельність основних робітників, обсяг виробництва, відсоток зниження трудомісткості в цілому по підприємству.

Виходячи з умов завдання визначити, які ще показники можуть бути розраховані.

Задача 7.3

Обчислити реальну заробітну плату робітників і службовців після сплати податків в прогнозному 2015 році та темп її приросту в порівнянні з 2014 роком.

1. Середньомісячна заробітна плата робітників і службовців зростає на 20 % в порівнянні з базисним роком, коли вона становила 680 грн.

2. З урахуванням діючих ставок податку на доходи громадян утримання становитимуть 15 % нарахованої заробітної плати.

3. Темп росту цін на товари та тарифів на послуги, які надані робітникам і службовцям, обчислений в розмірі 108 % по відношенню до базисного року.

4. Реальна заробітна плата робітників і службовців після сплати податків в базисному році очікується в розмірі 1569,5 грн.

Рекомендації до виконання завдання 7.3

З/П прогноз. = 1680*1,15 = 1932 грн.

З/П прогноз. – утримання = 1932*0,85 = 1642,20 грн.

Реальна З/П прогноз = 1642,20/1,08 = 1520,55 грн.

$\text{Зростання} = 1520,55/1569,5 * 100\% - 100 = 3,12\%$

Відповідь: Реальна з/п прогнозована = 1520,55 грн., приріст складає 3,12% порівняно з 2013 роком.

Задача 7.4

Необхідно визначити заробіток токаря за місяць, якщо відомо, що він протягом цього періоду виконав такий обсяг робіт: валики ступінчасті – 100 шт. за встановленою розцінкою 1,26 грн. за шт.; втулки конічні – 500 шт. за розцінкою 98 коп. за шт.; болти – 300 шт. за розцінкою 72 коп. за шт.

Задача 7.5

Денна тарифна ставка підсобника становить 8 грн./зміну. Підсобник обслуговує двох основних робітників. Змінна норма виробітку першого робітника – 20 виробів за зміну, а другого – 16 виробів за зміну. Фактичний випуск за зміну становив відповідно на першому робочому місці 35, а на другому – 25 виробів. Система оплати непряма відрядна.

Визначити заробітну плату підсобника.

Задача 7.6

Визначити заробітну плату кожного члена бригади, якщо відомо, що бригада заробила за місяць 1200 грн. Усі члени бригади працюють за нормальних умов праці. Годинна тарифна ставка I розряду в нормальних умовах – 1,3 грн./год. Робітники V і III розрядів відпрацювали 170 годин на місяць, а робітники IV розряду – 150 годин на місяць.

Тарифні коефіцієнти за розрядами становлять: III розряд – 1,2; IV розряд – 1,33; V – 1,5.

Задача 7.7

Місячний посадовий оклад економіста – 1200 грн. за тривалості робочого дня 8 год. За графіком він має відпрацювати; 27 днів, один з яких – святковий, що не збігається з вихідним, а фактично йому був наданий листок непрацездатності на 5 днів, один з яких – передсвятковий. З фонду матеріального заохочення економісту нарахована премія в розмірі 20% фактичного заробітку.

Нарахувати місячну заробітну плату економісту.

Тестові завдання до теми №7:

1. Чисельність усіх працівників – постійних, тимчасових, прийнятих на роботу та тимчасово відсутніх характеризує:

- а) облікова чисельність;
- б) явочна чисельність;
- в) середньооблікова чисельність;
- г) немає правильної відповіді.

2. Щоденну чисельність працівників, віднесену до кількості днів розрахункового періоду, називають:

- а) явочною;
- б) середньообліковою;
- в) обліковою;
- г) усі відповіді правильні.

3. Узагальнені показники праці та її оплати відображають:

- а) затрати часу;
- б) витратоємність праці;
- в) трудовий потенціал підприємства;
- г) ефективність праці.

4. Часткові показники праці та її оплати відображають:

- а) ресурсозабезпеченість праці;
- б) ефективність праці;
- в) витратоємність праці;
- г) продуктивність праці.

5. До узагальнених показників з праці та її оплати відносять:

- а) показники ефективності праці;
- б) показники чисельності працівників;
- в) показники витрат на оплату праці;
- г) усі відповіді правильні.

6. Види оплати праці:

- а) основна, додаткова, преміальна;
- б) відрядна і погодинна.
- в) пряма і непряма відрядна, відрядно-преміальна, акордна, акордно-преміальна;
- г) погодинна проста, погодинно-преміальна, оплата праці від валового доходу.

7. Форми оплати:

- а) основна, додаткова, преміальна.
- б) відрядна і погодинна.
- в) пряма і непряма відрядна, відрядно-преміальна, акордна, акордно-преміальна; погодинна проста, погодинно-преміальна, оплата праці від валового доходу.

8. Системи оплати праці:

- а) основна, додаткова, преміальна.
- б) відрядна і погодинна.
- в) пряма і непряма відрядна, відрядно-преміальна, акордна, акордно-преміальна; погодинна проста, погодинно-преміальна, оплата праці від валового доходу.

9. Пряма відрядна система оплати праці передбачає, що :

- а) заробіток працівника перебуває в прямій залежності від індивідуального виробітку і за кожну одиницю роботи йому нараховується заробітна плата згідно з прийнятою в господарстві тарифною сіткою і нормами виробітку.
- б) за обсяг виконаних робіт у межах встановленої норми виробітку за кожну одиницю виконаної роботи заробіток нараховується в межах прийнятої тарифної ставки, а за перевиконання норми виробітку передбачається премія .

в) заробіток робітника встановлюється на підставі погодинної тарифної ставки відповідно до кваліфікації робітника і відпрацьованого ним часу.

г) до заробітку працівника-погодинника, крім погодинної тарифної ставки за фактично відпрацьований час, включають премію за виконання нормованого завдання.

д) основна оплата праці здійснюється за двома показниками: перша її частина: за обсяг виконаних робіт, відпрацьований час (у формі авансу); друга частина: за кінцевий результат виробництва, кількість і якість виробленої продукції.

10. Основою організації оплати праці є тарифна система, яка не включає в себе :

а) тарифні сітки;

б) котирувальні розцінки;

в) схеми посадових окладів;

д) тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

11. Основна заробітна плата – це...

а) будь – який заробіток, що залежить від результатів праці працівника і визначається тарифними ставками, розцінками, посадовими окладами;

б) встановлений державою розмір зарплати нижче якого не може здійснюватись оплата за фактично виконану роботу;

в) будь – який заробіток, що за трудовим договором оплачується працівникові за виконану роботу та надані послуги.

12. Заробіток працівника, що розраховується шляхом перемноження кількості одиниць виробленої продукції та розцінки за одиницю продукції є заробіток при...

а) відрядно прогресивній системі;

б) прямій відрядній системі;

в) непрямій системі;

г) відрядно – преміальній системі.

13. Мінімальна заробітна плата – це...

а) будь – який заробіток, що залежить від результатів праці працівника і визначається тарифними ставками, розцінками, посадовими окладами;

б) встановлений державою розмір зарплати, менше якого не може здійснюватись оплата за фактично виконану роботу за повний місяць;

в) будь – який заробіток, що за трудовим договором виплачується працівникові за виконану роботу чи надані послуги.

14. Відрядна форма оплати праці включає:

а) пряме відрядне;

б) відрядно – преміальне;

в) відрядно – прогресивне;

г) посадові оклади.

15. Який розмір мінімальної заробітної плати встановлений у 2014 році:

а) 1498 грн.;

б) 1557 грн.;

в) 1218 грн.;

г) 1701 грн.

Література: основна 1, 8; додаткова – 6.

ТЕМА № 8 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

Мета: ознайомити студентів з основними причинами та факторами вивільнення персоналу, процедурою та формами звільнення персоналу, управлінням плинністю кадрів.

Основні поняття

Вивільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства.

Звільнення – припинення трудового договору між працедавцем і співробітником.

Плинність кадрів – рух кадрів в організації, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника.

Аутплейсмент – форма розірвання трудового договору між працівником та робітником, за допомогою залучення спеціальних організацій з ціллю надання зацікавленим особам допомоги щодо працевлаштування. Це допомога працівникам що звільняються – психологічна, інформаційна, консультаційна. Переваги – засіб, який не вимагає значних матеріальних витрат.

Розрахунково-ситуаційне завдання

Ситуаційне завдання 8.1

Працівника прийняли на роботу 24 квітня 2015 року з двомісячним випробувальним строком. Оскільки останній день випробувального строку припав на вихідний день (24 червня), то працівника було звільнено 25.06.2013 р. як такого, що не пройшов випробування за ст. 28 КЗпП. Чи не порушили ми норми трудового законодавства?

Методичні рекомендації до виконання завдання 8.1

Ні, в описаній ситуації порушення не буде, оскільки роботодавець мав право звільнити працівника в останній день випробувального строку. А у випадку коли цей день припадає на вихідний, днем закінчення строку, згідно із ч. 5 ст. 241 КЗпП, вважається найближчий робочий день (у нашому випадку — 25.06.2013 р.). Додамо: звільнення за результатами випробування має бути обґрунтованим і належним чином оформленим. Тобто факт невідповідності працівника виконуваний роботі має бути документально підтвердженим.

Завдання 8.2

Працівника прийнято на державну службу до державного органу за результатом конкурсного відбору зі встановленням шестимісячного випробувального строку, але він не справляється з роботою. Як його звільнити до сплину цього терміну та як це оформити?

Методичні рекомендації до виконання завдання 8.2

Тут потрібно врахувати декілька важливих моментів.

По-перше, випробувальний строк установлюють за згодою працівника. Тобто держслужбовця, який пройшов конкурсний відбір, мають письмово ознайомити з наказом про прийняття його на роботу, у якому обумовлений випробувальний термін. Власне, ознайомлюючись письмово з таким наказом,

працівник дає згоду на своє звільнення в разі коли він не витримає випробувального строку.

По-друге, для держслужбовців випробувальний строк до 6 місяців передбачено ст. 18 Закону про держслужбу.

По-третє, працівника до початку роботи мають ознайомити з його посадовими обов'язками, а також упродовж випробувального строку встановлювати завдання й вимагати звіти про виконання роботи.

По-четверте, факт неякісного та неналежного виконання обов'язків дорученої працівникові роботи, мають підтверджувати службові (доповідні) записки, інші документи, що можуть підтвердити факт його невідповідності виконуваній роботі (оцінка безпосереднім керівником якості виконання завдань, висновки тощо).

Отже, за дотримання всіх перелічених умов керівник для звільнення держслужбовця (який не витримав випробування) може просто видати наказ про його звільнення на підставі ст. 28 КЗпП. Водночас, у наказі слід зазначити обґрунтування для звільнення за цією підставою й ознайомити працівника з цим наказом під підпис. Усі розрахунки з працівником потрібно провести в день звільнення.

Завдання 8.3

Лікаря прийнято на роботу з тримісячним випробувальним строком. Чи можна його звільнити як такого, що не пройшов випробування, якщо в нього троє дітей до шести років? Як сформулювати причину звільнення та зробити запис у трудовій книжці?

Методичні рекомендації до виконання завдання 8.3

Трудове законодавство не передбачає ніяких додаткових гарантій щодо звільнення чоловіків, які мають трьох дітей до 6-ти років. Тому лікаря можна звільнити за загальним порядком на підставі ст. 28 КЗпП як такого, що не пройшов випробувальний строк. Однак звільнення за цією підставою можливе не пізніше ніж останнього дня випробувального строку та за належного документального обґрунтування його невідповідності займаній посаді.

У наказі про звільнення на підставі ст. 28 КЗпП слід чітко сформулювати причину звільнення як «невідповідність працівника роботі, на яку його прийнято». Окрім того, як обґрунтування такої невідповідності у формулюванні можна додати: «у зв'язку з неякісним виконанням роботи, неналежним виконанням трудових обов'язків». Підставою для видання такого наказу можуть слугувати доповідні, службові записки, акти оцінки виконуваної роботи, висновки за результатами випробування, складені безпосереднім керівником.

У трудовій книжці роблять запис «Звільнено за результатами випробування, ст. 28 *КЗпП* України».

Завдання 8.4

Менеджера прийнято на роботу 17 січня 2013 року з випробувальним строком три місяці. З 17 по 22 квітня він хворів, листок непрацездатності надав

23 квітня 2013 року, але його повідомили, що 17 квітня його звільнено на підставі ст. 28 КЗпП як такого, що не пройшов випробувальний строк. Чи могли звільнити працівника в той час, коли він перебував на лікарняному?

Методичні рекомендації до виконання завдання 8.4

Дійсно, роботодавець вправі звільнити працівника на підставі ст. 28 КЗпП до сплину випробувального строку. Оскільки строк, обчислюваний місяцями, згідно із ч. 3 ст. 241 КЗпП, закінчується відповідного числа останнього місяця строку, то 17 квітня якраз і було останнім днем випробувального строку.

Щоправда, роботодавець може подовжити випробувальний строк на кількість днів, протягом яких працівник був відсутній через хворобу (ч. 3 ст. 27 КЗпП). Утім це право роботодавця, а не його обов'язок. І якщо відповідного наказу про подовження випробувального строку не було видано, то він закінчується для нашого випадку 17.04.2013 р.

І той факт, що працівник перебував на лікарняному, не може врятувати від звільнення за результатами випробування. Адже заборона з ч. 3 ст. 40 КЗпП щодо звільнення під час тимчасової непрацездатності поширюється лише на випадки, коли відбувається звільнення за ініціативою роботодавця.

Звільнення працівника на підставі ст. 28 КЗпП як такого, що не пройшов випробування, не можна в повному розумінні кваліфікувати як звільнення за ініціативою роботодавця. Адже працівник, погодившись на встановлення випробувального строку, одночасно дає й згоду на своє звільнення в разі невідповідності його виконуваний роботі. Як бачимо, судова позиція та позиція органу, уповноваженого роз'яснювати застосування норм трудового законодавства, не співпадають. Як варіант, аби уникнути можливих претензій із боку працівника, краще все-таки подовжити строк випробування на кількість днів хвороби та звільнити працівника відразу, як він приступить до роботи після хвороби.

Завдання 8.5

Працівникові встановили двохмісячний випробувальний строк, а в останній день випробувального строку працівник відділу кадрів повідомив, що роботодавець хоче подовжити його ще на один місяць. Чи вправі він це зробити та як це оформити?

Методичні рекомендації до виконання завдання 7.5

Трудове законодавство не передбачає можливості подовжити випробувальний строк за односторонньою вимогою роботодавця. Це можливо тільки у виняткових ситуаціях, передбачених ч. 3 ст. 27 КЗпП, зокрема у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю та з інших поважних причин. Такими причинами можуть бути: виконання працівниками громадських, державних і депутатських повноважень, виконання військових обов'язків, дні обстеження, здавання крові та відпочинку для донорів, дні проведення медичного обстеження у закладах охорони здоров'я тощо. І подовжити випробувальний строк можна тільки на кількість днів, протягом яких працівник був відсутній на

роботі. До того ж роботодавець сам вирішує, подовжувати його в зазначених випадках чи ні. Тобто КЗпП не передбачає обов'язкового продовження строку випробування, а лише допускає таку можливість, яку власник має право реалізувати шляхом видання наказу відповідного змісту, з яким працівник повинен бути ознайомлений.

Інколи роботодавці просто невірно тлумачать ч. 1 ст. 27 КЗпП, яка вказує, що можна встановити за погодженням із профспілкою шестимісячний випробувальний строк. Однак у ній ідеться про його встановлення в окремих випадках, а не про подовження. Як роз'яснює Мінпраці в листі від 22.05.2008 р. № 013-0721-05, установлення випробувального строку, який перевищує терміни зі ст. 27 КЗпП, є порушенням трудового законодавства.

Таким чином, законодавство не допускає можливості подовжити раніше обумовлений випробувальний строк на вимогу роботодавця.

Завдання 8.6

Чи можна одну матір, яка має чотирнадцятирічну доньку звільнити на підставі ст. 28 КЗпП як таку, що не витримала випробувального строку (з наказом про прийняття її на роботу на таких умовах вона була ознайомлена), якщо є рапорти про порушення нею трудової дисципліни?

Методичні рекомендації до виконання завдання 8.6

Насамперед зазначимо, що звільнення на підставі ст. 28 КЗпП за результатами випробування пов'язане з невідповідністю працівника виконуваній роботі, тобто неякісним виконанням дорученої роботи чи недостатньою кваліфікацією та відсутністю навиків для її виконання.

Порушенням трудової дисципліни можна назвати як прогул, так і несвоєчасне виконання чи невиконання завдань унаслідок порушення правил внутрішнього розпорядку, установлених на підприємстві. Тобто зазначені порушення (у частині невиконання завдань) теж можна трактувати як невідповідність виконуваній роботі, яка стане підставою для звільнення за ст. 28 КЗпП. До того ж за порушення трудової дисципліни роботодавець вправі застосувати дисциплінарне стягнення за ст. 147 КЗпП: догану чи звільнення (у т.ч. й під час випробувального строку). Щоправда, звільненню на підставі п. 3 ст. 40 КЗпП має передувати дисциплінарний проступок, за який уже застосовано дисциплінарне чи громадське стягнення за невиконання без поважних причин обов'язків, покладених на працівника трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Отже, у цьому випадку звільнення можливе за однією з названих вище підстав. Однак слід урахувати, що звільнення на підставі п. 3 ст. 40 КЗпП обов'язково проводять за згодою профспілки. У той час коли звільнення за ст. 28 КЗпП такої згоди не потребує

Завдання 8.7

ПАТ «Норд», де середньооблікова чисельність персоналу за звітний 2015 рік становила 311 осіб, працювала з двома вихідними днями на тиждень та

десятьма святковими днями на рік. За даними загального балансу робочого часу працівників організації за рік встановлено такі витрати та втрати робочого часу (у людино-днях):

- неявки у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю – 919, у тому числі без відвідування лікаря – 125;
- простої – 86, у тому числі з причини порушення трудової дисципліни – 54;
- прогули – 41;
- неявки з дозволу адміністрації – 152.

Зробити аналіз плинності кадрів та її причин на ПАТ «Норд» за останні 5 років.

Період, роки	2011	2012	2013	2014	2015
Загальна чисельність персоналу	401	410	417	402	400

Згідно анкетного опитування працівників ПАТ «Норд» були визначені основні причини звільнення персоналу з підприємства, а саме:

Причини звільнення з заводу «Норд»	Роки				
	2011	2012	2013	2014	2015
Погані умови праці	24%	23%	22%	20%	16%
Непікава робота	20%	19%	20%	18%	20%
Відсутність перспектив росту	7%	5%	8%	9%	10%
Незадовільна компенсація трудових витрат	24%	26%	28%	31%	31%
Переїзд на інше місце	15%	6%	11%	12%	6%
Інші причини	10%	21%	12%	10%	17%
Плинність кадрів	5%	6%	5%	3%	5%

Завдання:

1. Розрахувати показник (коефіцієнт) абсентеїзму за 2012 рік та можливе підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, пов'язаних з абсентеїзмом.
2. Розрахувати плинність кадрів заводу в абсолютних величинах.
3. Визначити яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили з заводу з різних причин.
4. Проаналізувати плинність кадрів, зробити висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналу на підприємстві.

Методичні рекомендації до виконання завдання 7.7

РІШЕННЯ

1. Коефіцієнт абсентеїзму (А) розраховується за наступною формулою:

$$A = D_{п} / D * Ч_{сер}, \text{ де:}$$

$D_{п}$ – число людино-днів втрачених за визначений період через відсутність працівників на роботі внаслідок неявок у зв'язку з тимчасовою

непрацездатності без відвідування лікаря, простоїв, спричиненні порушенням трудової дисципліни, прогулів;

Д – число робочих днів у періоді;

Чсер – середньооблікова чисельність працівників.

Отже, $D_p = 125 + 54 + 41 = 220$ людино-днів; $D = 251$ днів; $Чсер = 311$ осіб.

Відповідно, коефіцієнт абсентеїзму (А) = $220 / (365 - 104 \text{ вихідні} - 10 \text{ свят}) 251 * 311 = 0,0028$.

Можливе підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, пов'язаних з абсентеїзмом: $B = 100 * 0,0028 / (100 - 0,0028) = 0,0028$.

Перш за все, для зниження абсентеїзму в організації необхідно провести детальний аналіз причин неявки робітників, зокрема підрахувати окремі коефіцієнти абсентеїзму в розрізі основних причин неявки персоналу. Це дасть змогу виявити основні негативні тенденції присутні на підприємстві як у сфері регламентації праці персоналу, так і в сфері його стимулювання та мотивації.

Заходи зниження абсентеїзму в організації охоплюють такі напрями, як:

- 1) зниження монотонності праці робітників, підвищення їх зацікавленості у трудовій кар'єрі;
- 2) покращення соціально-психологічного клімату в компанії;
- 3) формування ефективної корпоративної культури;
- 4) запровадження ротачії кадрів та підвищення ефективності цього процесу;
- 5) мотивація персоналу на підвищення ефективності праці;
- 6) стимулювання працівників через бонуси за відсутність пропусків, запізнь тощо.

Задача 8.8

Кадровий склад ПАТ характеризується такими даними:

- обліковий склад на початок звітного періоду – 2831 осіб;
- прийнято на роботу упродовж року за джерелами:
- випускники вищих навчальних закладів – 55 осіб;
- переведення з інших організацій – 4 особи;
- за направленням органів працевлаштування – 29 осіб;
- прийняті самою організацією – 248 осіб;
- звільнилось упродовж року:
- завершення терміну дії трудового договору – 11 осіб;
- у зв'язку з виходом на пенсію, призовом на військову службу та вступом до навчальних закладів – 23 особи;
- за власним бажанням без поважних причин – 235 особи;
- за прогули та інші порушення трудової дисципліни – 19 осіб.

З усіх осіб, що звільнилися – 35 осіб, які не перебували у списках організації на початок календарного року;

- середньооблікова чисельність працівників за рік – 2842 особи.

1. Розрахувати показники руху персоналу ПАТ «Дора», а саме:

- а) оборот з прийому;
- б) оборот за звільненням;
- в) показник змінюваності кадрів;
- г) показник плинності кадрів;
- д) показник сталості персоналу.

2. Зробити аналіз плинності кадрів та її причин на ПАТ «Дора», якщо відомо, що за рахунок поганих умов праці звільнилося 16%; нецікавої роботи – 9%; відсутності перспектив росту – 18%; незадовільного рівня компенсації трудових витрат – 21%; інші причини – 3%.

а) визначити яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили з заводу з різних причин.

б) проаналізувати плинність кадрів, зробити висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналу на підприємстві.

Методичні рекомендації до виконання завдання 8.8

Рішення:

Оборот з прийому = (прийнято на роботу упродовж року) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) = (55 осіб + 4 особи + 29 осіб + 248 осіб) / 2842 особи = 336 осіб / 2842 особи = 0,118 = 11,8%.

Оборот за звільненням = (звільнилось упродовж року) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) = (11 осіб + 23 особи + 235 осіб + 19 осіб) / 2842 особи = 288 осіб / 2842 особи = 0,101 = 10,1%.

Показник змінюваності кадрів = (менша величина з числа прийнятих або звільнених працівників упродовж року) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) = 288 осіб / 2842 особи = 0,101 = 10,1%.

Показник плинності кадрів = (((звільнилось упродовж року за власним бажанням без поважних причин) + (звільнилось упродовж року за прогули та інші порушення трудової дисципліни)) / (середньооблікова чисельність працівників за рік)) * 100% = ((235 осіб + 19 осіб) / 2842 особи) * 100% = 8,94%.

Показник сталості персоналу = ((кількість працівників, що перебували у списках підприємства весь рік) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) * 100% = ((обліковий склад на початок року) – (особи, що перебували у списках організації на початок календарного року, та звільнилось упродовж цього року)) / (середньооблікова чисельність працівників за рік) * 100% = (2831 особа – (288 осіб – 35 осіб)) / 2842 особи * 100% = 2578 осіб / 2842 особи * 100% = 90,71%.

Тестові завдання до теми №8:

1. Вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства – це:

- а) атестація персоналу;

- б) мінімізація витрат;
 - в) вивільнення персоналу;
 - г) допомога у працевлаштуванні перспективним працівникам.
2. Державна служба зайнятості пропонує працівникові:
- а) роботу в тій же чи іншій місцевості за його професією;
 - б) підбір іншої роботи з урахуванням індивідуальних побажань;
 - в) направляє за його згодою на навчання новий професії;
 - г) всі відповіді вірні;
3. Відповідно до законодавства про працю в Україні звільнення за ініціативою адміністрації не може відбуватися з таких причин:
- а) невідповідність працівника робочому місцю;
 - б) ліквідація підприємства;
 - в) аморальні вчинки;
 - г) сімейні обставини.
4. Підставою для звільнення може вважатися:
- а) відсутність без поважних причин на робочому місці 2 години;
 - б) відсутність без поважних причин на робочому місці 3 години;
 - в) відсутність без поважних причин на робочому місці 3 доби;
 - г) відсутність без поважних причин на робочому місці 3 місяця;
5. До порядку звільнення персоналу не включаються заходи
- а) здачі місця роботи і внутрішніх документів;
 - б) фінансові розрахунки із працівником, який звільнюється;
 - в) рішення про звільнення;
 - г) забезпечення новим місцем роботи.
6. Мобільність персоналу-це:
- а) переведення працівників на іншу роботу;
 - б) переміщення в межах організації чи на інше підприємство;
 - в) переміщення на вищу посаду в межах організації;
 - г) звільнення працівника.
7. До заходів щодо скорочення плинності кадрів не відносять:
- а) політичні;
 - б) виховні;
 - в) організаційні;
 - г) техніко-економічні.
8. Як плинність кадрів впливає на ефективність роботи організації:
- а) збільшує;
 - б) зменшує;
 - в) ніяк не впливає;
 - г) ефективність буде дорівнювати нулю.
9. Частіше змінюють роботу..
- а) працівники нижчої кваліфікації;
 - б) працівники вищої кваліфікації;
 - в) некваліфіковані працівники;
 - г) спеціалісти-практики.
10. Управління плинністю кадрів у підприємстві полягає в:
- а) формування у працівників відповідального відношення до праці, свідомої дисципліни
 - б) зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення

- б) удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі
- г) удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці

11. Який із переліку ілюструє необхідну плинність кадрів?

- а) призов до армії, вступ до закладу освіти, вихід на пенсію.
- б) незадоволеність роботою, призов до армії, вихід на пенсію, невідповідність посаді, зміна місця проживання.
- в) звільнення за порушення трудової дисципліни, незадоволеність умовами праці, поганий психологічний клімат.
- г) віддаленість місця роботи від дому, вихід на пенсію, відпустка по догляду за дитиною.

11. Адміністрація може розірвати трудовий договір з працівником після одержання згоди профспілки не пізніше:

- а) одного місяця.
- б) 10 днів.
- в) 20 днів.
- г) двох місяців.

12. Припинення трудового договору (контракту) може відбуватися:

- а) за згодою сторін.
- в) за ініціативи власника.
- в) у разі набуття законної чинності вироку суду, щодо позбавлення працівника волі
- г) усе перелічене вище.

13. Підведення підсумків виборів керівника організації шляхом затвердження результатів голосування здійснюється:

- а) органом, який створив конкурсну комісію.
- б) вищим керівництвом.
- в) зборами трудового колективу.
- г) конкурсною комісією.

14. Прийняття на роботу в організаціях різних форм власності здійснюється відповідно до:

- а) правил, внутрішнього трудового розпорядку.
- б) колективного договору.
- в) колективної угоди.
- г) статуту організації.

15. Проекти наказів з персоналу в організації готують:

- а) менеджер з персоналу.
- б) керівники організацій.
- в) лінійний менеджер.
- г) заступники керівників організацій.

16. Мобільність персоналу - це:

- а) переведення працівників на іншу роботу.
- б) звільнення працівника з роботи.
- в) зміна працівником робочого місця в професійній структурі, переміщення в межах організації чи на інше підприємство.
- г) переміщення на вищу посаду в межах організації.

17. При звільненні працівника без поважних причин робочий стаж не переривається за умови працевлаштування на нове робоче місце не пізніше:

- а) тижня з дня звільнення.
- б) 12 днів з дня звільнення.
- в) 21 дня з дня звільнення.
- г) календарного місяця з дня звільнення.

18. Якщо реорганізація підприємства тягне за собою зміни умов праці, систем і розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи тощо, працівника слід попередити не пізніше:

- а) двох тижнів.
- б) місяця.
- в) двох місяців.
- г) десяти днів.

19. До заходів зі зниження плинності кадрів на підприємстві можна віднести:

- а) покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, поліпшення побутових умов.
- б) удосконалення системи професійного просування, соціальної сфери і системи мотивації працівників.
- в) техніко-економічні, організаційні, виховні та культурно-побутові.
- г) організаційні, технічні, соціально-побутові та виробничі.

20. Виявлення мотивів та причин плинності кадрів здійснюється за допомогою:

- а) вивчення анкетних даних.
- б) бесіди з тим, хто звільняється
- в) бесіди з оточенням того, хто звільняється.
- г) усе вищеназване.

Література: 1, 6, 8.

ГЛОСАРІЙ

Адаптація (лат. *adapto* – пристосовую) нового працівника – сукупність процедур, метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх ділових відносин у трудовому колективі.

Аутплейсмент (англ. *outplacement* – працевлаштування звільнених) – подолання негативних наслідків звільнення і пов'язаних із цим неприємних переживань; активна підтримка звільнених осіб у підвищенні їх конкурентоспроможності на ринку праці і шансів на працевлаштування.

Аутсорсинг (англ. *outsourcing* – замовне програмування) – програмування дій керівництва організації щодо підвищення її ефективності і конкурентності шляхом іншого, ніж дотепер, формування процесів праці, коштів, організаційної структури і людських ресурсів.

Анігіляція (від лат. *annihilatio* – ніщо, знищення) – службове застосування вищими керівниками системи заходів з ізоляції конкретної посадової особи від підлеглих і вищих органів управління; службова ізоляція. Може здійснюватися позбавленням або обмеженням повноважень.

Атестація державних службовців – оцінка рівня професійної підготовки й відповідності державних службовців посаді, яку вони обіймають, а також вирішення питання про присвоєння службовцю кваліфікаційного розряду.

Байдужість – психічний стан людини, який характеризується притупленням або цілковитою втратою інтересу до інших людей і навколишнього світу.

Бакалавр (лат. *baccalaureus* – старший студент) – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі повної загальної середньої освіти здобув поглиблену загальнокультурну підготовку, фундаментальні і професійно-орієнтовані знання і уміння щодо узагальненого об'єкта праці, здатний вирішувати типові професійні завдання, передбачені для відповідних посад.

«Білі комірці» – у країнах Західної Європи, Японії та США працівники, які займаються розумовою працею. Використовуються також терміни «сині комірці» - працівники фізичної праці, «коричневі комірці» - працівники сфери обслуговування, «сірі комірці» – працівники галузей соціальної інфраструктури, «рожеві комірці» - секретарки, друкарки, телефоністки та ін.

Вербування (від нім. *werben* – шукати, домагатися) – діяльність спеціальних організацій або посадових осіб з найму на роботу, а також для проходження служби, участі у військових діях та ін. Вербувальник – спеціально підготовлена посадова особа, яка вербує людей для участі в якій-небудь справі.

Винагорода – сукупність грошових видатків та інших грошових і негрошових послуг, виплачених (наданих) працівникам, які працюють в організації на умовах найму, і відображених у статистиці праці й винагород.

Відповідальність – обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільну реалізацію.

Влада – можливість однієї особи чи групи осіб впливати на поведінку інших людей.

Вислуга років – за трудовим правом тривалий період трудової діяльності, який за певних умов надає право на відповідні пільги та переваги (грошові виплати, надбавки до заробітної плати, додаткові відпустки, пенсії за вислугу років та ін.).

Відділ навчання – функціональний підрозділ організації, який організовує та здійснює навчально-методичне керівництво виробничим навчанням працівників, перепідготовку й підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та інших службовців. Відповідно до цих завдань відділ освіти розробляє річні й перспективні плани підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу організацій; комплектує навчальні групи кадрів, підбирає викладачів та інструкторів; створює необхідні умови для навчання без відриву від виробництва; організовує методичну роботу з викладачами й інструкторами виробничого навчання, роботу з направлення працівників на навчання до вузів, інститутів (факультетів) підвищення кваліфікації, розробку навчальних планів, програм та іншої навчально-методичної документації для учнів, методичні семінари, консультації, лекції й доповіді щодо підвищення педагогічної кваліфікації викладачів та інструкторів виробничого навчання, підготовку трудових угод з викладачами й інструкторами виробничого навчання, підготовку складу кваліфікаційної комісії, її роботи й участі у проведенні кваліфікаційних екзаменів, атестацію керівників, спеціалістів і робітників, практику студентів і учнів, облік складання встановленої звітності з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Відділ охорони праці та техніки безпеки — функціональний підрозділ організації, який має забезпечувати безпеку та належні умови праці на кожному робочому місці. Цей відділ організовує та координує роботу з охорони праці в організації: контролює додержання законодавчих та інших нормативно-правових актів з охорони праці працівників організації; удосконалює профілактичну роботу з попередження виробничого травматизму, професійних захворювань і поліпшення умов праці; консультує роботодавців і працівників з питань охорони праці; аналізує показники щодо виробничого травматизму та професійних захворювань; узгоджує проектну документацію, що розробляється в організації, у частині додержання в ній вимог з охорони праці; аналізує й узагальнює пропозиції щодо витрат коштів фонду охорони праці організації; складає звітність про рівень охорони праці.

Відділ управління персоналом – функціональний підрозділ організації, в якому зосереджено більшу частину функцій з управління персоналом. Як правило, такий відділ створюють у малих і середніх організаціях. Відділ управління персоналом визначає потребу у працівниках різних спеціальностей; здійснює маркетинг персоналу; складає банки даних за всіма посадами та професіями; контролює раціональне використання персоналу; складає документи з приймання, переміщення та звільнення працівників; оформлює всі види відпусток і листки непрацездатності; готує матеріали на нагороду та заохочення, оформлення та призначення пенсій; готує накази про виплату

співробітникам усіх передбачених відповідними положеннями винагород; складає встановлену статистичну звітність; веде всю встановлену кадрову документацію; готує для керівництва організації та вищих органів необхідні матеріали й документи з управління персоналом; формує резерв (підбір, відбір, комплексне соціолого-психологічне дослідження й вивчення резерву, надання рекомендацій з його подальшого використання; складання банку даних резерву; соціально-психологічна освіта); вивчає і аналізує рівень професійних знань персоналу, визначає потреби підвищення його кваліфікації, підготовки й перепідготовки; на основі проведеного дослідження організує заходи з навчання персоналу, планування його ділової кар'єри; керує соціально-побутовим забезпеченням персоналу; формує здоровий морально-психологічний клімат у колективі.

Відрядження – поїздка працівників за розпорядженням керівника організації на певний строк для виконання службового доручення не за місцем постійної роботи. Про направлення працівника у відрядження видається наказ керівника організації, на основі якого йому видається свідоцтво про відрядження єдиного зразка і грошовий аванс. На весь час відрядження за працівником зберігаються місце роботи, посада й середній заробіток. Крім того, він має право на компенсаційні виплати для відшкодування затрат, пов'язаних з відрядженням: добові, оплата затрат на проїзд до місця призначення й назад, а також за найм житла. Звичайне службове відрядження призначається на строк щонайбільше 30 днів, не враховуючи часу перебування в дорозі. У разі потреби допускається подовження цього строку, але щонайбільше на 10 днів.

«Вільний співробітник» – програма, прийнята фірмою «ІВМ» (США). У цій фірмі налічується приблизно 45 працівників. Вони отримують повну свободу дій на п'ять років.

Гуртки контролю якості товарів (ГКЯ) – організаційна форма спільного пошуку розв'язання проблем виробництва і якості безпосередніми виконавцями.

Делегування повноважень – постійне, тимчасове або епізодичне передавання повноважень з будь-якого вищого рівня управління наступному, підпорядкованому цьому рівню, або від лінійного керівника певного рівня управління працівникам апарату управління даного рівня.

Діапазон управління – кількісне обмеження чисельності співробітників, діяльність яких керівник може належно контролювати. Це обмеження не є постійним і залежить від конкретних умов.

Добір кадрів – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.

Екстраполяція (лат. extra – поза, крім і polio – пригладжую) – поширення кількісних (статистичних) висновків, одержаних у результаті вивчення соціальних явищ і процесів досліджуваної сукупності, на іншу досліджувану сукупність у майбутньому періоді.

Ергономіка (грец. *ergon* – робота, праця і *nomos* – закон) – наука, що вивчає поведінку людини у процесі праці, рух органів людського тіла в системі «людина – техніка – виробництво».

Заробітна плата – постійна частина винагородження, яка охоплює пов'язану зі змістом праці основну і додаткову заробітну плату.

Згуртованість трудового колективу – ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу.

Здібності – анатомо-фізіологічні і психічні якості людей, що дають їм змогу засвоювати знання і набувати навички для виконання певної корисної діяльності.

Кадрове планування – визначення кадрових потреб у кількісному, якісному, часовому і просторовому вимірах, необхідних для виконання завдань, досягнення цілей організації.

Кадровий консалтинг (англ. *consult* – радитися) – надання рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової роботи.

Кар'єрна стежка – послідовність робіт задля досягнення особистих і кар'єрних цілей.

Кваліфікаційна (лат. *qualificatio* – який, якої якості і *ficatio* – роблю) тарифікація (франц. *tarif*) робіт – сукупність характеристик різних робіт, систематизованих для окремих працівників і організаційних підрозділів, яка охоплює опис типових дій і умов їх виконання, вимоги до кваліфікації, коло відповідальності, пов'язане з даною працею, а також розряд або кваліфікаційну категорію працівника.

Кваліфікація (лат. *qualis* – який, якої якості і *ficatio*, від *facio* – роблю) – рівень професійної готовності працівника до певного виду роботи.

Кваліфікація роботи – сукупність вимог до того, хто повинен виконувати дану роботу.

Кваліфікація працівника – наявність освіти, спеціалізації та досвіду роботи за даною спеціальністю.

Кваліфікований працівник – освітньо-кваліфікаційний рівень працівника, який на основі повної або базової загальної середньої освіти здобув спеціальні знання й уміння, має відповідний досвід їх застосування для вирішення професійних завдань у певній сфері.

Колективний договір – письмовий договір щодо умов праці і найму, укладений між працедавцем, їх групою або однією чи кількома організаціями працедавців та однією чи кількома представницькими організаціями працівників, за відсутності таких організацій – представниками працівників, обраними і уповноваженими представляти їхні інтереси відповідно до законодавства країни.

Компетентність (лат. *competere* – досягати) працівника – відповідна підготовка, знання, досвід і навички працівника для виконання конкретних робіт.

Компетенція особистості – сукупність стабільних якостей особистості, що утворюють причинно-наслідковий зв'язок з отримуваними нею високими і (або) вищими від середніх ефектами праці, які можна кількісно виміряти.

Концепція менеджменту персоналу – комплекс теоретико-методологічних поглядів на розуміння сутності, змісту, цілей, завдань, принципів, критеріїв та організаційно-практичних методів управління персоналом, а також підходів до формування механізму їх реалізації в конкретних умовах функціонування виробничих і управлінських підрозділів організації.

Культура організації – система цінностей, філософія, яку поділяють усі працівники організації.

Магістр (лат. magister – начальник, учитель) – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі кваліфікації бакалавра або спеціаліста здобув поглиблені спеціальні знання та уміння інноваційного характеру, має певний досвід їх застосування і продукування нових знань для вирішення проблемних професійних завдань.

Матеріальне стимулювання – різноманітні премії, бонуси тощо, розмір яких пов'язаний з ефектами праці.

Менеджери (англ. manager, від manage – керувати) – особи, які здійснюють професійне управління різними організаціями або їх частинами.

Менеджмент персоналу – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.

Метод оцінювання – сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника.

Методи управління (менеджменту) – засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив, працівників задля досягнення цілей організації.

Мінімальна заробітна плата – законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може оплачуватися виконана працівником місячна, погодинна норма праці (обсяг робіт).

Мобільність персоналу – кількісні і якісні зміни зайнятості в організації внаслідок надходження людей до неї, внутрішніх змін змісту праці на робочих місцях, робочих місць працівників, а також звільнення людей з організації з різних причин.

Моделювання – метод дослідження явищ і процесів, що ґрунтується на заміні конкретного об'єкта дослідження (оригіналу) подібним до нього (моделлю).

Молодший обслуговуючий персонал – працівники, які доглядають за службовими приміщеннями, обслуговують робітників, інженерно-технічних працівників і службовців організації.

Молодший спеціаліст – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі повної загальної середньої освіти здобув загальнокультурну підготовку, спеціальні знання й уміння, має певний досвід їх застосування для вирішення типових професійних завдань, передбачених для відповідних посад.

Моніторинг (англ. monitoring) – постійне спеціальне спостереження за станом, динамікою, плинністю кадрів, балансом трудових ресурсів, стимулюванням, задоволеністю роботою, процесами наймання, навчання,

підвищення кваліфікації, просування, станом трудової дисципліни, травматизмом тощо.

Навчання персоналу – сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій персоналу, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб організації.

Наставництво – індивідуальне прикріплення молодих працівників до висококваліфікованих досвідчених фахівців із метою передавання ними трудового і життєвого досвіду, знань та вмінь.

Неформальна структура – сукупність неформальних соціальних груп, які функціонують у конкретному трудовому колективі.

Норматив часу – регламентовані витрати часу на виконання одиниці нормованого виду роботи або її елемента за певних організаційно-технічних умов праці.

Норматив чисельності – регламентована чисельність працівників організації, необхідна для її якісного функціонування за певних організаційно-технічних умов.

Нормативна чисельність персоналу – максимально можлива (в ідеалі) його чисельність, обрахована для конкретної організації за нормативами працезатрат кожної категорії працівників.

Облікова чисельність на дату – показник чисельності працівників облікового складу на певну дату звітного періоду (наприклад, на перше або останнє число місяця).

Оцінювання персоналу – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації.

Первинна профспілкова організація – добровільне об'єднання членів профспілки, які працюють на одному підприємстві, в установі, організації, у фізичної особи, яка використовує найману працю, або забезпечують себе роботою самостійно чи навчаються в одному навчальному закладі.

Персонал (лат. *personalis* – особистий) – основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції.

Персональне портфоліо (лат. *portus* – гавань, пристань і *in folio* – в аркуш) – віднесення індивіда за його особистісними якостями до певної групи працівників, сформованої за стандартизованими оцінками.

Підвищення кваліфікації – навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на послідовне підтримання і вдосконалення їхніх професійних знань і навичок.

Планова чисельність персоналу – чисельність персоналу, обрахована на основі нормативів працезатрат і скоригована на реальні умови діяльності організації.

Посадові інструкції – організаційно-стабілізуючі документи, які регламентують дії виконавців і визначають вимоги до їх компетенцій.

Потреби – психологічні стани, які переживає людина, маючи необхідність у чомусь.

Працездатність людини – можливість виконувати конкретну роботу протягом певного часу на певному рівні ефективності.

Працемісткість – рівень затрат праці на виконання певного обсягу робіт за певний період.

Професійна придатність – здатність працівника до роботи за своєю професією (фахом) і кваліфікацією чи за іншою адекватною їй професією відповідно до посади у певних виробничих умовах.

Професійна спілка (профспілка) – добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності (навчання).

Професійні працівничі організації (professional employee organizations) – фірми, що позичають своїх працівників іншим фірмам, керують ними, тобто здійснюють адміністративне та інше обслуговування цього персоналу.

Професіограма (лат. professio – фах і грец. gramma – риска, літера) – детальна характеристика виробничих, організаційних, технічних, психологічних та інших особливостей і функцій певної професії, знання і володіння якими необхідне для адаптації й ефективної роботи працівника на конкретному робочому місці.

Професія – вид трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають змогу здійснювати роботу у певній сфері суспільного виробництва.

Психологічна сумісність працівників – психологічна і соціальна адаптація людей одне до одного, що є передумовою і запорукою виконання ними своїх обов'язків.

Резерв кадрів – цілеспрямовано створена група працівників організації, яких після відповідної підготовки планується використати для заміщення посад із вищим службовим статусом шляхом горизонтального чи вертикального пересування.

Режим праці – встановлений в організації розпорядок роботи, який визначає тривалість трудового дня і трудового тижня, початок і закінчення роботи, перерви.

Робітники – працівники, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції (послуг), зайняті керуванням машинами, механізмами або агрегатними установками, спостереженням, управлінням і регулюванням автоматів, автоматичних ліній і автоматичних пристроїв (якщо їхня праця оплачується за тарифною сіткою робітників).

Робоче місце – частина виробничого або управлінського приміщення, виділена для окремої особи (індивідуальне робоче місце) або групи осіб (колективне робоче місце), на якій розташовується відповідне устаткування для здійснення процесу праці.

Скалярний (лат. scalaris – ступінчастий) ланцюг – набір команд, який чітко простежується від вищого до низового щабля ієрархічної драбини організації.

Система винагороди персоналу – сукупність засад, на підставі яких визначають форми, розміри і структуру винагороджень, а також процедури їх планування, нарахування, виплати і моніторингу.

Соціальна роль – певний стереотип, шаблон поведінки, який очікується від людини у конкретній ситуації.

Соціальне партнерство – система колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою, яка забезпечує реалізацію їх соціально-економічних прав та інтересів.

Соціограма (лат. *societas* – суспільство і грец. *gramma* – риска, літера) – графічне зображення зв'язків усередині соціальної групи на основі виявлених її членами симпатій (антипатій), позитивних (негативних) оцінок своїх колег за певним критерієм. Представлене сукупністю певних позначень із прізвищами або присвоєними номерами кожного члена групи і лініями, які відображають вибори.

Спеціаліст (лат. *specialis*) – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі кваліфікації бакалавра здобув спеціальні знання і уміння, має певний досвід їх застосування для вирішення складних професійних завдань, передбачених для відповідних посад.

Трудовий договір – угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати визначену цією угодою роботу, підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Трудовий колектив (лат. *collectivus* – збірний) – сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги

Трудовий потенціал – оптимальний потенціал за кількісними і якісними показниками для виконання персоналом існуючих і перспективних завдань функціонування організації.

Управлінський апарат – штаб, який складається із фахівців для виконання окремих функцій управління та працівників, що обслуговують керівників і функціональних фахівців.

Учні – особи, які відбувають виробниче навчання безпосередньо на виробництві у ролі учнів індивідуального чи бригадного навчання (незалежно від віку), отримують плату за тарифною сіткою учнів, а також навчаються в навчальних закладах, створених організацією незалежно від системи оплати їхньої праці.

Характер (грец. *charakter* – риса, особливість) – сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, інших людей і до себе.

КЕЙСИ

Кейс 1

Система стимулювання у фірмі «Ніка»

Роман Смирнов - генеральний директор і власник компанії «Ніка», що займається імпортом комп'ютерної техніки і оптовою торгівлею нею на північному заході Росії. У компанії працюють два фахівці з закупівлі комп'ютерів за кордоном, отримують посадові оклади і місячні премії в розмірі до 40% окладу (рішення про виплату премій приймає генеральний директор), і п'ять комерційних агентів, зайнятих продажами на внутрішньому ринку і отримують комісійні в розмірі 10% від суми продажів. Ціни на реалізовані комп'ютери встановлює також генеральний директор. Аналіз фінансових результатів за останні шість місяців показав Р. Смирнову, що прибутковість стала скорочуватися, незважаючи на постійне зростання обсягів реалізації та збереження товарних запасів на одному рівні, і що, крім того, збільшилися терміни збору дебіторської заборгованості. Фахівці зі закупівель протягом останніх шести місяців отримували премію 40% окладу, проте їх винагорода становила тільки 40% середнього доходу комерційного агента.

Завдання

Запропонуйте систему винагороди для «Ніки».

Методичні рекомендації до виконання кейсу

Людський ресурс - ресурс особливий: незважаючи на прекрасні професійні і особистісні характеристики, людина не буде давати віддачу до тих пір, поки не знайде для своєї діяльності особистої суб'єктивної мотивації. На відміну від обладнання, капітал людей неможливо просто купити.

Людина некерований за допомогою прямого впливу. Вплив на даний об'єкт має бути опосередковано і відповідати його внутрішнім бажанням і потребам. Для того щоб у свідомості людини сформувався бажання працювати, в компанії має бути правильно сконструйована система мотивації, у тому числі матеріальної. Розглянемо, як проодило становлення компенсаційної системи в ЗАТ «Хілті дистрибьюшн лтд». За 9 років діяльності компанії на російському ринку це відбувалося поступово, часто методом проб і помилок, коли ідеальні з точки зору теорії методики опинялися на практиці неефективними.

Структура компенсаційної системи

Західний досвід і методи побудови компенсаційної системи, застосовувані в штаб-квартирі і інших підрозділах концерну «Хілті», не завжди могли бути повною мірою використані в Росії через економічних умов, в яких доводилося їх реалізовувати, і культурних особливостей країни.

Навіть зараз не можна стверджувати, що компенсаційна система, використовувана в ЗАТ «Хілті дистрибьюшн лтд», є остаточно сформованою і бездоганною. Керівництво компанії регулярно оцінює її ефективність, ретельно відстежує зміни на ринку праці у своїй галузі і на ринку в цілому, в разі

необхідності вносяться зміни і доповнення.

Компенсаційна система в ЗАТ «Хілті дистрибьюшн лтд» орієнтована на вирішення основного завдання - сприяти досягненню поставлених бізнес-цілей через оптимальну мотивацію співробітників у складі інтегрованої системи управління персоналом.

На сьогоднішній день компенсаційна система компанії складається з постійної і змінної частин грошової винагороди і соціальних трансфертів (у вигляді різних пільг, допомог і дотацій).

Постійна частина грошової винагороди представлена ??системою базових окладів на основі категоризації співробітників. В даний час існують спеціальні методики побудови такої системи, однак дана тема потребує окремого викладу, що виходить за рамки цієї статті.

Змінна частина грошової винагороди (див. рис.) Складається з комісійної винагороди та системи преміальних виплат. Комісійне винагорода виплачується тільки тим співробітникам, які безпосередньо беруть участь в процесі продажів: технічним консультантам і інженерам. При цьому розмір відсотка комісійної винагороди не є фіксованим. Він залежить від відповідності попередньо встановлених планових значень і загального обороту кожного співробітника (для технічних консультантів) або обороту по окремих видах продукції регіонів (для інженерів). Зміна розміру відсотка комісійної винагороди здійснюється за допомогою поправочних коефіцієнтів, які як підвищують, так і знижують номінальне значення. Таким чином забезпечується мотивація окремого співробітника до виконання і перевиконання особистого плану, що є незмінною метою відділу продажів. Створення такої мотивації є необхідним в умовах, коли компанія має виконати план продажу (виробництва) продукції, але при цьому не має можливість збільшувати штат співробітників.

Комісійна винагорода мотивує досягнення індивідуальних результатів, преміальні виплати стимулюють досягнення як індивідуальних, так і командних показників.

В даний час в ЗАТ «Хілті дистрибьюшн лтд» застосовується вельми різноманітна система преміальних виплат, що значною мірою визначається тими функціональними завданнями, які ставляться перед окремим співробітником і / або структурним підрозділом .

Оцінка виконання поставлених завдань є фундаментом мотиваційної системи і розглядається як підстава для преміювання співробітників.

Категорії поставлених завдань

З точки зору основного виду діяльності компанії (а в даному випадку це продаж обладнання) всі завдання можна умовно розділити на дві категорії: оперативні та стратегічні.

Оперативні завдання повинні бути кількісно вимірні і вирішені протягом короткого проміжку часу. Вони служать здійсненню плану конкретного нетривалого періоду (зазвичай 1-2 місяці).

Приклади оперативних завдань, при виконанні яких в ЗАТ «Хілті дистрибьюшн лтд» виплачуються премії:

- виконання плану продажів продукції окремим підрозділом і / або регіоном (така задача націлена не тільки на досягнення планових показників, але і на створення згуртованої команди, коли закон джунглів «кожен сам за себе» стає просто неактуальним). Можливі назви премій: командна премія, премія по обороту та ін;

- виконання плану продажів певного виду продукції (дана задача визначає формування найбільш вигідного ргос! ШЛ-ГТХ з точки зору прибутковості, сприяє просуванню на ринок нових товарів, підтримує проведення рекламних акцій). Даний вид премії може називатися маркетингової премією;

- оптимізація окремих виробничих показників (наприклад, завдання скорочення ремонтного циклу виробу дозволить в цілому підвищити ефективність роботи співробітників ремонтної майстерні). Можлива назва - виробнича премія.

Постановка оперативних завдань повинна проводитися дуже виважено, оскільки неправильно обрані цілі неминуче призводять до демотивації співробітників, створення помилкових орієнтирів в їх роботі.

Важливо також відзначити, що рішення оперативних завдань вимагає такого ж оперативного винагороди, що дозволить більш чітко контролювати і координувати роботу співробітників, формувати їх правильне виробниче поведінку і на основі цього підвищувати ефективність роботи компанії в цілому. У ЗАТ «Хілті дистрибьюшн лтд» премії за вирішення оперативних завдань виплачуються щомісяця. Правом на отримання такої винагороди володіють співробітники «деньгозарабативающих» підрозділів компанії, тобто, основний персонал (менеджери відділу продажів, технічні консультанти, адміністратори торгових залів, інженери, співробітники ремонтної майстерні).

Стратегічні завдання впливають на реалізацію довгострокових планів компанії, на виконання місії компанії в цілому. Стратегічні завдання припускають відносну протяжність в часі. Це означає, що оцінити отримані результати і на цій підставі визначити розмір преміальної виплати можливе не раніше ніж після закінчення 3-6 місяців.

У компанії існує два види подібних преміальних виплат: премія за ефективність роботи і премія за рік.

Премія за ефективність

Премія за ефективність роботи виплачується щокварталу. В її основі лежить принцип «управління за цілями», коли перед початком кварталу кожному співробітнику ставляться цілі, яких він повинен досягти протягом наступних трьох місяців.

Процедура постановки завдань здійснюється «зверху вниз» на підставі загальної стратегії розвитку компанії. Разом з тим у процесі постановки завдань співробітник також має можливість висловити свою точку зору з приводу тих моментів у своїй роботі, які він вважає найбільш важливими. Така ініціатива співробітника не тільки не засуджується, але і вітається, тому що найчастіше лінійний менеджер не може знати і розуміти всі нюанси роботи окремого фахівця і тільки в процесі діалогу між керівником і підлеглим можуть бути

визначені вірні орієнтири.

Однак будь-які поставлені завдання повинні відповідати п'яти основним вимогам техніки SMART

Завдань не повинно бути більше двох-трьох. В іншому випадку увага і сили співробітника будуть розосереджені. Намагаючись виконати всі завдання одночасно, він в кінцевому рахунку не зможе домогтися успіху ні в одній з них.

Після закінчення терміну співробітник зобов'язаний подати керівнику результати своєї роботи. У ході спільного обговорення вони з'ясовують, що було зроблено, у чому є потенціал і який в результаті буде рейтинг ефективності роботи співробітника в минулому кварталі. Залежно від рейтингу но-

Премія за рік

Премія за рік виплачується, як впливає з назви, один раз на рік на підставі загального результату діяльності компанії, який визначається як частка російського відділення у загальному фінансовому результаті корпорації «Хілті» (МОСІ - Market organisation contribution index).

При розробці системи преміальних виплат необхідно заздалегідь визначити загальний питома вага окремих видів премій в загальній сумі компенсації співробітника. Чим більш високу позицію в компанії займає співробітник, тим більшу питому вагу мають премії в загальній сумі його компенсації. Це зумовлено насамперед рівнем його відповідальності, повноважень і ступенем впливу на кінцевий результат діяльності компанії. Наприклад, якщо співвідношення «фіксована частина - змінна частина» для фахівця отде ла становить 75-80% і 25-20%, то для керівників - 50 - 60% і 50-40%.

Таким чином, підбиваючи підсумок вищесказаного, слід зазначити, що при розробці преміальної системи необхідно визначити наступні елементи або, інакше кажучи, відповісти на наступні питання: -

Завдання, розв'язувані шляхом преміювання (для чого?). -

Умови преміювання (коли?). -

Показники преміювання (за що?). -

Круг премійованих (кому?). -

Питома вага преміальних виплат у загальній сумі компенсації (скільки всього?). -

Шкала преміювання (скільки в конкретних випадках?). -

Джерело преміювання (звідки?).

Нові тенденції в побудові преміальної системи

Преміальна система, що діє в ЗАТ «Хілті дист-ріб'юшн лтд», не передбачає можливості депреміювання працівників. Це обумовлено основним принципом преміальної системи - винагорода виробляється за досягнення поставленої мети. І якщо співробітник зумів вирішити поставлені перед ним завдання, то позбавлення його премії буде вкрай несправедливим і негативно позначиться на довірі інших співробітників до керівництва і внутрішній політиці компанії. А це, в свою чергу, призведе до зміни ставлення

співробітника до компанії, зниження ефективності його роботи і в кінцевому рахунку до його звільнення.

У разі порушення співробітником принципів корпоративної етики, трудової чи фінансової дисципліни можливе винесення суворих доган, що фіксуються відповідним наказом (що є моральним осудом), або позбавлення окремих видів соціальних трансфертів (що вже може розглядатися як матеріальне покарання). Крім того, в процесі щорічного перегляду розмірів оплати праці, проведеного в компанії в кінці кожного календарного року, такі порушення також будуть відзначені.

У практиці побудови преміальної системи в ЗАТ «Хілті дистрибьюшн лтд» керівництво компанії не слід правилу мінімізації кількості преміальних виплат. Окремі категорії працівників (в даному випадку це основний персонал) повинні мати додаткові стимулюючі виплати різної функціональної спрямованості, тому що неможливо двома-трьома критеріями єдиного виду премії повністю описати стоять перед ними завдання. Разом з тим кількість премій, виплачуваних кожної категорії персоналу (основна, допоміжна, обслуговуюча), не може перевищувати двох-трьох, при цьому за часом виплати вони повинні бути розмежовані (один вид премії виплачується в кінці кожного місяця, другий - після закінчення кварталу або року).

Формуючи преміальну систему, яка є невід'ємною частиною загальної системи компенсації, керівництво компанії прагне зробити її проактивною, щоб не тільки вирішувати вже існуючі проблеми, але і передбачати виникнення нових.

Оцінка ефективності від впровадження і використання вищевикладеної системи преміальних виплат демонструє різке і значне підвищення мотивації і відповідальності співробітників, їх прагнення до подальшого професійного та особистісного зростання.

КЕЙС 2 «Електро»

Мета: закріпити розуміння ролі комунікаційних процесів в управлінні пересоалом, розвинути навички аналізувати й налагоджувати ефективні бізнес-комунікації в організації.

«Електро» - фірма в складі 200 працівників, що спеціалізується на випуску електроприладів: кавомолки, приладдя для гоління, соковижималки, міксери. Десять років тому глава фірми, дипломований інженер Іваненко почав випускати кавомолки; кожні півроку він випускав нову модель.

Фірма надто розширилася з тих пір, коли Іваненко в 1998 році створив її з колективом у складі 8 чоловік. Успіх пов'язаний із двома причинами: прилади першокласної якості й надійні; вирішальним фактором успіху, однак, є система збуту продукції: Іваненко збуває свою продукцію командою в складі 100 чоловік винятково приватним особам. Відповідальним за збут є пан Каширін, що був раніше першим заступником Іваненка.

Служба збуту: а) чітко організована й працює тільки на комісійних засадах; б) працівники збуту дуже добре підготовлені; в) збут одержує 50 % доходу від кожного проданого приладу.

До загальних правил ведення бізнесу Іваненка відноситься, крім того, те, що: а) на кожний прилад дається гарантія на 2 роки; б) прилади, що зіпсувалися протягом цього часу, не ремонтуються, а замінюються новими. Покупець просто відправляє свій дефектний прилад разом з гарантійним талоном на фірму й натомість одержує новий. Тим самим, агенти не повинні займатися рекламаціями. Частка повернутого товару в середньому за останні три роки становила близько 2,5 % від загального обсягу продажів.

Але останнім часом ходять чутки, що Іваненко збирається продати своє підприємство американській фірмі. Йому, нібито, зробили дуже вигідну пропозицію. Каширін, який подорожує майже постійно по зоні обслуговування й курирує торговельних агентів, почув про це від одного зі своїх людей під час спільної вечері. Той агент довідався про це від своєї дружини, якій він телефонував щовечора. Дружина працює на фірмі у відділі контролю якості. Всі працівники групи, у якій у цей момент знаходиться Каширін, не замислюючись, заявляють: якщо ці чутки вірні, то вони будуть шукати собі іншу роботу. Працювати під американським керівництвом вони не збираються.

Стурбований Каширін повертається на фірму. Наступного ранку від секретаря він довідався про те, що пан Іваненко, нібито, посварився зі своєю дружиною й хоче розлучатися. Розповідають, що він уночі буквально викинув свою дружину на вулицю. Однак історію про продаж американській фірмі секретар вважає жартом. Зрештою, їй, як секретареві Іваненка, було б відомо про те, якби велися подібні переговори. Між іншим, із шефом весь тиждень ніхто не міг зв'язатися...

Комерційний директор фірми пан Дубинін повідомив пану Каширіну, що пан Іваненко в цей час знаходиться у Парижі. Більше йому нічого не відомо.

Через тиждень, 1 квітня директор знову з'явився. У той же день — уперше за увесь час існування фірми — до своєї роботи приступає асистент директора. Його прізвище Жалев, і останнім часом він працював на французькій дочірній фірмі «Сіменс електрик».

Пан Іваненко направляє всім працівникам внутрішній відкритий інформаційний лист, в якому він спростовує всякий намір продажу фірми. Це, нібито, безвідповідальні чутки. Навпаки, він готує подальше розширення фірми: фірма має намір у майбутньому включити до свого асортименту збут мікрохвильових печей. Тому він очікує, щоб кожний із працівників і надалі з відповідальністю ставився до своєї роботи, як і раніше. Крім того, у цьому листі пан Іваненко призначив виробничі збори на останній день цього місяця, тобто на п'ятницю 28 квітня.

Протягом усього місяця ходили самі неймовірні чутки: 19 квітня пан Дубинін, нібито, відправився в Гамбург, щоб там таємно провести переговори з японцями. Служба збуту буде розпущена й реорганізована; у майбутньому поставки будуть провадитися тільки на оптові торговельні підприємства; всі

агенти, якщо вони залишаться на фірмі, будуть одержувати тверду частину винагороди й додаткову винагороду від обороту.

Каширін, дуже стурбований цими чутками, звертається в середині місяця до директора. Як і слід було сподіватися, Іваненко реагує нестримано. Він завжди вважав, що політика фірми й збуту — його справа. Працівники як у сфері виробництва, так і в сфері збуту повинні бути раді й вдячні, що Іваненко, будучи обдарованим інженером, винайшов прилади, які завдяки своїй якості й надійності користуються великим попитом. Йому й надалі не спаде на думку запитувати у будь-кого дозволу на здійснення нових ідей. Під час виробничих зборів Іваненко заявляє наступне:

1. Він не розуміє, чому могли виникнути ці дурні чутки.

2. Усе залишається, як і раніше, за одним виключенням: замість власного винаходу фірма «Електро» приблизно за 3 місяці випустить мікрохвильову піч, що буде запропонована на ринку за ціною менше 200 у.о. Прилад монтується в Україні за японською ліцензією, із застосуванням зроблених у Японії електронних елементів перемикачів. Також і цей прилад не буде ремонтуватися й у випадку поломки — обмінюватися на новий. Комісійний відсоток від цього нового приладу повинен бути знижений до 25 % від продавної ціни, зате цей прилад дуже добре продається, тому що він не надходить, як звичайно, у торгівлю. Після виступу пана Іваненка весь персонал мовчав. По ньому не було видно ні згоди, ні заперечення. Після того, як ніхто не виявив бажання виступити, у тому числі й керівники, пан Іваненко мовчки й похитуючи головою, вийшов із зали».

Завдання

1. Про що оповідає дана ситуація? (наводиться 5–7 ключових слів, навколо яких розгорнеться дискусія в аудиторії).

2. Сформулюйте проблему, що має місце в ситуації (проблема зазвичай являє собою розходження між тим, що має бути, і тим, що спостерігається; між тим, що хтось щось хотів зробити, але не зміг: проблеми лежать у діях/поведінці людей).

3. Що Ви можете сказати про організацію, що наводиться в ситуації? (Відзначаються ті аспекти середовища усередині та поза організацією, які можуть допомогти рішенню виявленої в п. 2 проблеми).

4. Що Ви можете сказати про персонажів, які беруть участь у подіях? Яке ставлення директора фірми до своїх працівників демонструє наведена ситуація? Як Ви охарактеризуєте поведінку пана Каширіна? Яку роль виконує у даній ситуації секретар директора? Що можна сказати про інших учасників ситуації? (Щодо кожного персонажа відзначаються ті особистісні й поведінкові аспекти, які допоможуть виробити рішення; особистість характеризується на основі її ставлення до фактів, речей, подій, ситуації, до інших людей).

5. Що Ви можете сказати про самі події? Аналіз подій робиться у зворотному (від сьогодення до минулого) порядку для виявлення, що із чого випливає з поясненням, чому попередня подія обумовила наступну.

6. Які аспекти вивченої теми доречно розглянути для ухвалення рішення в даній ситуації? (З теорії береться те, що допоможе виробити рішення й обґрунтувати його).

7. Припустимо, що Ви прийшли на фірму «Електро» як фахівець-консультант фірми. Що Ви порекомендували б панові Іваненко, а також панові Каширину щодо комунікації й мотивації? Запропонуйте можливий план заходів щодо створення системи ефективних бізнес-комунікацій в організації «Електро». (Пропонуються й коротко коментуються можливі варіанти рішення проблеми).

Практичне завдання з дисципліни «Управління персоналом»

Кодекс законів про працю України (КЗпП) (Режим доступу: <http://www.jobs.ua/ukr/kzot/>), регулює трудові відносини робітників, правові основи та гарантії здійснення громадянами права розпоряджатися своєю спроможністю до праці. Назви розділів (глав) КЗпП наведені нижче:

Глава I: Загальні положення

Глава II: Колективний договір

Глава III: Трудовий договір

Глава III-А: Забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників

Глава IV: Робочий час

Глава V: Час відпочинку

Глава VI: Нормування праці

Глава VII: Оплата праці

Глава VIII: Гарантії і компенсації

Глава IX: Гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству, установі, організації

Глава X: Трудова дисципліна

Глава XI: Охорона праці

Глава XII: Праця жінок

Глава XIII: Праця молоді

Глава XIV: Пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням

Глава XV: Індивідуальні трудові спори

Глава XVI: Професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами, установами, організаціями

Глава XVI-А: Трудовий колектив

Глава XVII: Загальнообов'язкове державне соціальне страхування та пенсійне забезпечення

Глава XVIII: Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю

Завдання:

1. Обрати згідно таблиці 1 варіант контрольної роботи.
2. Кожний варіант включає аналіз чотирьох глав КЗпП. Такий аналіз передбачає розгляд всіх статей глави на предмет: виконання прав та обов'язків роботодавця та робітника, аналіз справедливості, необхідності та сучасності певних норм (статей) у вітчизняних організаціях сьогодні. Бажано, щоб студент підтвердив свою думку іншими Законами та нормативно-правовими актами України, прикладами.
3. Захист роботи.

Таблиця 1

Варіанти контрольної роботи

Варіант (порядковий номер студента в журналі групи)	№ глави Кодексу законів про працю України (КЗпП)			
1	2	6	10	14

2	3	7	11	15
3	4	8	12	16
4	5	9	13	17
5	6	10	14	2
6	7	11	15	3
7	8	12	16	4
8	9	13	17	5
9	10	14	2	6
10	11	15	3	7
11	12	16	4	8
12	13	17	5	9
13	14	2	6	10
14	15	3	7	11
15	16	4	8	12
16	17	5	9	13
17	12	6	10	14
18	3	17	10	15
19	4	8	2	6
20	5	9	3	17

Шаблон посадової інструкції

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Іванов В. В.

(підпис)

«23» вересня 2015 р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ ГОЛОВНОГО БУХГАЛТЕРА

І. Загальні положення

1. Головний бухгалтер належить до професійної групи «Керівники».
2. Призначення на посаду головного бухгалтера та звільнення з неї здійснюється наказом керівника підприємства з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.
3. Головний бухгалтер безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства.
4. Головний бухгалтер здійснює керівництво працівниками бухгалтерії підприємства.

II. Завдання та обов'язки

Головний бухгалтер:

1. Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних.
2. Організує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій.
3. Вимагає від підрозділів, служб та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів.
4. Вживає всіх необхідних заходів для запобігання несанкціонованому та непомітному виправленню записів у первинних документах і регістрах бухгалтерського обліку та збереження оброблених документів, регістрів і звітності протягом встановленого терміну.
5. Забезпечує складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності підприємства, підписання її та подання в установлені строки користувачам.
6. Здійснює заходи щодо надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства.
7. Бере участь у підготовці та поданні інших видів періодичної звітності, які передбачають підпис головного бухгалтера, до органів вищого рівня у відповідності з нормативними актами, затвердженими формами та інструкціями.

8. За погодженням з власником (керівником) підприємства забезпечує перерахування податків та зборів, передбачених законодавством, проводить розрахунки з іншими кредиторами відповідно до договірних зобов'язань.

9. Здійснює контроль за веденням касових операцій, раціональним та ефективним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

10. Бере участь у проведенні інвентаризаційної роботи на підприємстві, оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства.

11. Забезпечує перевірку стану бухгалтерського обліку у філіях, представництвах, відділеннях та інших відокремлених підрозділах.

12. Організує роботу з підготовки пропозицій для власника (керівника) підприємства щодо:

- визначення облікової політики підприємства, внесення змін до обраної облікової політики, вибору форми бухгалтерського обліку з урахуванням діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних;

- розроблення системи і форм внутрішньогосподарського (управлінського) обліку та правил документообігу, додаткової системи рахунків і реєстрів аналітичного обліку, звітності і контролю господарських операцій;

- визначення прав працівників на підписання первинних та зведених облікових документів;

- вибору оптимальної структури бухгалтерської служби та чисельності її працівників, підвищення професійного рівня бухгалтерів, забезпечення їх довідковими матеріалами;

- поліпшення системи інформаційного забезпечення управління та шляхів проходження обробленої інформації до виконавців;

- впровадження автоматизованої системи оброблення даних бухгалтерського обліку з урахуванням особливостей діяльності підприємства чи удосконалення діючої;

- забезпечення збереження майна, раціонального та ефективного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, залучення кредитів та їх погашення;

- виділення на окремий баланс філій, представництв, відділень та інших відокремлених підрозділів підприємства та включення їх показників до фінансової звітності підприємства.

13. Керує працівниками бухгалтерського обліку підприємства та розподіляє між ними посадові завдання та обов'язки.

14. Знайомить цих працівників із нормативно-методичними документами та інформаційними матеріалами, які стосуються їх діяльності, а також із змінами в чинному законодавстві.

III. Права

Головний бухгалтер має право:

1. Діяти від імені бухгалтерії підприємства, представляти інтереси

підприємства у взаємовідносинах зі структурними підрозділами та іншими організаціями з господарсько-фінансових та інших питань.

2. В межах своєї компетенції підписувати та візувати документи.

3. Самостійно вести листування зі структурними підрозділами підприємства, а також з іншими організаціями з питань, які належать до компетенції бухгалтерії та не вимагають рішення керівника підприємства.

4. Вносити на розгляд керівника підприємства пропозиції по вдосконаленню роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.

5. Вносити пропозиції керівнику підприємства: про притягнення до матеріальної та дисциплінарної відповідальності посадових осіб за результатами перевірок; про заохочення працівників, що відзначилися.

6. В межах своєї компетенції повідомляти керівнику підприємства про всі виявлені недоліки в діяльності підприємства та вносити пропозиції щодо їх усунення.

7. Вимагати та отримувати у керівників структурних підрозділів та фахівців інформацію та документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків.

8. Залучати фахівців усіх структурних підрозділів до виконання покладених на нього завдань.

9. Вимагати від керівника підприємства (інших керівників) сприяння у виконанні обов'язків і реалізації прав, що передбачені цією посадовою інструкцією.

IV. Відповідальність

Головний бухгалтер несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

3. За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

V. Головний бухгалтер повинен знати:

1. Закони України, Укази Президента України, постанови, розпорядження, рішення Кабінету Міністрів України, Національного банку України, Державної податкової адміністрації України з питань правових засад регулювання господарської діяльності підприємства.

2. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку та інші нормативно-правові акти Міністерства фінансів України щодо порядку ведення

бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, а також методичні документи міністерств та інших центральних органів виконавчої влади щодо галузевих особливостей застосування положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

3. Основи технології виробництва продукції, порядок оформлення операцій і організацію документообігу за розділами обліку, форми і порядок розрахунків, порядок приймання, зарахування на баланс, зберігання і витрат коштів, товарно-матеріальних та інших цінностей.

4. Правила проведення інвентаризацій активів та зобов'язань.

5. Економіку, організацію виробництва, праці і управління.

6. Податкову справу, основи цивільного права.

7. Трудове, фінансове та господарське законодавство.

8. Правила та норми охорони праці.

VI. Кваліфікаційні вимоги

1. Головний бухгалтер. Начальник (завідувач) відділу (управління) бухгалтерського обліку: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж бухгалтерської роботи за професіями керівників нижчого рівня: для магістра - не менше 2 років, спеціаліста - не менше 3 років.

2. Завідувач сектору (бюро) у відділі (управлінні) бухгалтерського обліку: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж бухгалтерської роботи: для магістра – не менше 2 років, спеціаліста - не менше 3 років.

VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

1. За відсутності головного бухгалтера його обов'язки виконує заступник (за відсутності останнього - особа, призначена у відповідному порядку), який набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

2. Для виконання обов'язків та реалізації прав головний бухгалтер взаємодіє:

2.1 З керівниками всіх структурних підрозділів підприємства з питань фінансово-господарської діяльності підприємства.

2.2. З начальником відділу кадрів – з питань підбору, прийняття на роботу, звільнення, переміщення матеріально відповідальних осіб та працівників бухгалтерії підприємства.

2.3. З начальником планово-економічного відділу з питань:

2.3.1. Отримання:

- планів виробництва продукції;

- проектів оптових та роздрібних цін на продукцію;

- звітів про виконання планів структурними підрозділами і підприємством в

цілому;

2.3.2. Надання:

- даних, необхідних для економічного планування, прогнозування та аналізу;
- балансу та оперативних звітів про доходи та видатки, про використання бюджету;
- розрахунків заробітної плати;

2.4. З начальником відділу технічного контролю з питань:

2.4.1. Отримання:

- актів відбракування продукції;
- висновків про винність відповідальних осіб;
- висновків щодо прийнятих рекламаций

2.4.2. Надання:

- відомостей про результати обліку втрат від браку;
- відомостей про стягнення з винних осіб;

2.5. З начальником відділу збуту (маркетингу) з питань:

2.5.1. Отримання:

- товарно-супроводжувальної документації;
- звітів про відвантажену продукцію;
- відомостей про стан залишків продукції на складах;
- рахунків, виставлених контрагентам за відвантажену продукцію;
- копій претензій та рекламаций, пред'явлених підприємству;

2.5.2. Надання:

- відомостей про рух продукції;
- норм запасів продукції на складах;
- підсумків інвентаризації продукції;

Керівник
структурного
підрозділу: _____
(підпис) _____
(ПІБ) " ____ " _____ р.

Начальник
юридичного
відділу: _____
(підпис) _____
(ПІБ) " ____ " _____ р.

З інструкцією
ознайомлений: _____
(підпис) _____
(ПІБ) " ____ " _____ р.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр Учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород, 2008. – 286 с.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2009. – 296 с.
5. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. – 312 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер.с англ. / Мескон М. Х., Альберт М., Хеллоури Ф. – М. : Дело ЛТД, 2005. – 704 с.
7. Старостинский Є. К. Как управлять персоналом / Є. К. Старостинский. – М. : Бизнес-школа, Интел-синтез, 2011. – 95 с.
8. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е перераб. и доп. / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа, Интел-синтез, 2007. – 368 с.
9. Щёкин С. В. Основы кадрового менеджмента / С. В. Щёкин. – 5-е изд. стереотип. – К. : МАУП, 2009. – 280 с.

Додаткова:

1. Алехина О. Е. Современные персонал-технологии / О. Е. Алехина. – М. : АНХ, Институт бизнеса и делового администрирования, 2009. – 68 с.
2. Аширов Д. А. Управление персоналом: Учеб. пособ. / Д. А. Аширов. – М. : ТК Велби, Проспект, 2006. – 432 с.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах. Учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 96 с.
4. Ємельяненко Л. М. Управління конфліктами: Підручник. / Л. М. Ємельяненко, О. В. Сімоходська. – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с.
5. Капченко Л. М. Підвищення кваліфікації на курсах цільового призначення: науково-методичні рекомендації / за заг. ред. Л. М. Капченка. – К. : ІПК ДСЗУ, 2011. – 30 с.
6. Кривобороденко Г. П. Інноваційні моделі управління ринком праці як фактор подолання економічної кризи / Г. П. Кривобороденко // Ринок праці. – №1. – 2011. – С. 16-20.
7. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
8. Лукашевич М. П. Соціологія ринку : підручник / М. П. Лукашевич. – К. : ІПК ДСЗУ, 2011. – 231 с.

9. Маршавин Ю. М. Шляхи досягнення продуктивної зайнятості населення на підставі ефективних робочих місць і конкурентноздатної робочої сили / Ю. М. Маршавин // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2010. – № 6. – С. 111-118.
10. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Аленко, А. И. Мерко. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.
11. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
12. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. 2-е вид. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2011. – 303 с.
13. Туленков М. В. Ринок праці та зайнятість населення: проблеми теорії та виклики практики: кол. моногр. /Ред.- координатор М. В. Туленков. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 363 с.
14. Тузова А. А. Мотивация трудовой деятельности / А. А. Тузова. – М. : МИЭМП, 2010. – 102 с.
15. Трубич С. Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу / С. Ю. Трубич, З. М. Пушкар // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4 (58). – С. 186-192.
16. Ткаченко А. М. Менеджмент персоналу Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / А. М. Ткаченко, О. В. Шляга. – Запоріжжя : Видавництво ЗДІА, 2009. – 475 с.
17. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
18. Шевченко Т. В. Нестандартные методы оценки персонала / Т. В. Шевченко. – М. : Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 128 с.
19. Филин С. А. Управление человеческими ресурсами: курс лекций для руководителей и профессионалов в управлении человеческими ресурсами / С. А. Филин, Т. В. Филина. – Алма-Ата, : Институт директоров, 2011 – 209 с.
20. Филина Ф. Н. Справочник кадровика: полное практическое руководство. 7-изд., перераб. и доп. / Ф. Н. Филин. – М. : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2011. – 70 с.

Інформаційні ресурси

Періодичні видання України з проблем управління персоналу:

1. www.maup.com.ua/newsmaup/news?idn=56 – газета «Персонал Плюс»
2. kadrovik01.com.ua/ – журнал «Кадровик-01»
3. www.top-personal.ru/ - журнал «Управление персоналом»
4. www.HR-director.ru – журнал «Директор по персоналу»
5. <http://www.kdelo.ru/> - журнал «Кадровое дело»
6. www.HR-director.ru – журнал «Работа с персоналом»
7. www.business.ua – журнал «Бизнес»
8. www.expert.ua – журнал «Експерт–Україна»
9. www.kommersant.ua – газета «Коммерсант–Україна»
10. www.companion.ua – журнал «Компаньон»
11. www.investgazeta.net – «Українська інвестиційна газета»

Навчально-методичне видання
(українською мовою)

Маркова Світлана Вікторівна
Олійник Олександр Миколайович
Чкан Анна Сергіївна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

практикум
для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
спеціальності «Журналістика»

Рецензент *Є. В. Макаван*
Відповідальний за випуск *Д. Т. Бікулов*
Коректор *О. М. Олійник*